



ArtEZ hogeschool
voor de kunsten

Professionalisering van de inkoop

Afstudeeronderzoek naar het creëren van inkoopcontrol binnen de
inkoopfunctie bij ArtEZ hogeschool voor de kunsten

Auteur: Marlies Ipskamp

Studentnummer: 321243

Saxion University of Applied Sciences

Academie Hospitality Business school, Deventer

Facility management

1° Examiner: Carla Brouwer

2° Examiner: Martha Beeker

Opdrachtgever: Jolanda van Heel

Datum: 1 juli 2016

Versie 2

Auteur

Marlies Ipskamp

Instelling

Saxion University of Applied Sciences

Handelskade 75

7417 DH Deventer

Academie Hospitality Business school

Facility management

Organisatie

ArtEZ hogeschool voor de kunsten

Onderlangs 9

6812 CE Arnhem

Deventer, juli 2016

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is voortgekomen uit de professionalisering van de afdeling facilitaire zaken, het verbeteren en ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De inkoopactiviteiten liggen op dit moment bij de facilitair beheerders, deze activiteiten nemen zo veel tijd in beslag dat andere taken blijven liggen of dat er niet voldoende aandacht besteed kan worden aan de overige werkzaamheden. Er is dus te veel werk per werknemer. Daarom is de wens geuit om een inkoper aan te nemen. Deze zal echter niet alleen ondersteuning moeten gaan bieden aan facilitaire zaken maar ook aan de overige afdelingen binnen de organisatie. Binnen deze afdelingen verlopen momenteel de inkoopactiviteiten ongestructureerd, er wordt ingekocht wat de afdelingen zelf nodig hebben voor de organisatie en bij zelf geselecteerde leveranciers. Daarnaast ontbreekt kennis van wet- en regelgeving met betrekking op de inkoop, de accountant heeft hier in 2015 een opmerking over gemaakt bij de jaarrekening. Wanneer de wet- en regelgeving niet wordt nageleefd riskeert ArtEZ geldboetes of intrekking van subsidies.

Bij aanvang van het afstudeeronderzoek werden er wel dus inkoopactiviteiten verricht maar deze werden niet 'beheerd'. Er was geen beleid voor inkoop, geen duidelijk verloop van procedures en informatie werd niet goed geborgd. Kortom, het ontbrak aan een inkoopfunctie die 'in control' is.

De aanleiding van dit onderzoek leidt tot de volgende probleemstelling:

Hoe kunnen de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie van ArtEZ worden ingericht zodat inkoopcontrol ontstaat en er een professionalisering van de inkoopfunctie in gang kan worden gezet?

Het onderzoek heeft plaatsgevonden door het uitvoeren van literatuuronderzoek en het afnemen van interviews, binnen de organisatie en bij andere organisaties (veldonderzoek). Met de interviews binnen de organisatie is de huidige situatie vastgesteld. Door gebruik van het MSU+ model 2.0 zijn de niveaus vastgesteld van de verschillende ondersteunende processen van inkoop zoals die op dit moment zijn.

De belangrijkste resultaten die naar voren kwamen uit de analyse van de huidige situatie zijn:

- Over de manier waarop inkoop een bijdrage kan leveren aan de organisatiedoelstellingen wordt niet nagedacht, hierdoor zijn op strategisch niveau geen uitspraken gedaan over inkoop;
- Verbinding en afstemming met de interne klant wordt niet gezocht;
- Doordat er zo weinig contact is tussen verschillende afdelingen, weten ze niet van elkaar wat wordt ingekocht en wordt inkoop weinig gebundeld;
- Medewerkers beschikken vaak niet over de juiste inkoopvaardigheden waardoor niet de juiste prioriteiten kunnen worden gesteld;
- Geschreven procedures en (standaard) inkoopformulieren zijn niet aanwezig;
- Contractbeheer is niet aanwezig;
- Integriteit wordt niet gewaarborgd;
- Veel informatie ontbreekt op facturen en de facturatie duurt vaak te lang;
- Binnen de PDCA-cyclus worden enkel de 'plan' en 'do' fase uitgevoerd;
- Prestatie-indicatoren kunnen niet gebruikt worden omdat de juiste informatie hiervoor niet beschikbaar is;
- Een specifiek inkoopstelsel is niet aanwezig.

Uit het literatuuronderzoek en het veldonderzoek is naar voren gekomen dat het werken volgens het gecoördineerde inkoopmodel een grote bijdrage zal leveren aan het creëren van inkoopcontrol. Binnen

dit model wordt centraal en decentraal inkopen gecombineerd. De inkoopcoördinator heeft hierin een ondersteunende functie. Belangrijk is dat hij samen met financiën de 'check' en 'act' fase gaat invullen. Hiermee zal de PDCA-cyclus in zijn geheel worden doorlopen en zal inkoopcontrol plaatsvinden.

Concrete aanbevelingen

- De inkoopfunctie dient te worden ingericht volgens het gecoördineerde inkoopmodel;
- Het aanstellen van een inkoopcoördinator met één hele FTE;
- Een beleid met duidelijke uitgangspunten over klantgerichtheid en samenwerking;
- Het toepassen van een differentiatiestrategie zodat de organisatie zich kan onderscheiden van anderen door bijvoorbeeld productontwikkeling;
- Procedures voor operationeel, tactisch en strategisch niveau;
- Standaarddocumenten (instrumenten) ter ondersteuning van de procedures;
- Verzamelen van procedures en standaarddocumenten in een inkoophandboek;
- Aanschaffen van de module contractbeheer binnen Topdesk;
- Jaarlijkse evaluatie met de grootste leveranciers;
- Jaarlijkse evaluatie van het inkoopproces;
- Samenwerking van de inkoopcoördinator met financiën om betere managementinformatie beschikbaar te krijgen;
- Het aanpassen van functiebeschrijvingen;
- Duidelijke communicatie naar medewerkers van het nut en de noodzaak van beleid en procedures, dit betekent dat iedereen het begrijpt en het kan toepassen.

Implementatie

Het totale advies zal €66.460 kosten, dit wordt bij een minieme besparing van 1% binnen 16 maanden terugverdiend. Volgens de planning zal het iets minder dan een jaar duren voordat de adviezen geïmplementeerd zijn. De start van de aanbevelingen hangt af van de datum dat de inkoopcoördinator begint.

Voorwoord

In september 2015 ben ik begonnen met mijn managementstage bij de afdeling facilitaire zaken van ArtEZ, als logisch vervolg kon ik hier ook mijn afstudeeronderzoek doen. Het onderzoek van deze scriptie is uitgevoerd in de periode februari tot en met juni 2016.

Ik vond het zeer interessant om mij verder te verdiepen in het thema inkoop en wil ook na het behalen van mijn diploma hier wat mee blijven doen.

Graag wil ik mijn bedrijfsbegeleider Jolanda van Heel bedanken voor de kans die zij mij heeft gegeven om mijn afstudeeronderzoek bij de facilitaire afdeling van ArtEZ uit te voeren. Tevens wil ik haar bedanken voor alle begeleiding binnen mijn stage en afstudeeronderzoek.

Gedurende mijn periode bij ArtEZ zijn er een aantal mensen geweest die daarnaast ook altijd open stonden voor mijn vragen en mij hebben voorzien van informatie. De volgende mensen van de afdeling facilitaire zaken wil ik graag bedanken voor hun medewerking hierbij: Ans Welling, Jeroen Koopmans, Caroline Landsheer en Ben Admiraal.

Ten slotte wil ik mijn begeleider Carla Brouwer bedanken voor al het advies gedurende mijn afstudeeronderzoek. Verder wil ik ook graag medebeoordelaar Martha Beeker bedanken voor de kritische opmerkingen bij het thesisvoorstel. Mede hierdoor kon ik met een goed gefundeerd onderzoek starten.

Marlies Ipskamp
Deventer, 13 juni 2016

Begrippen- en afkortingenlijst

Benchmarking	Het continue zoeken naar de beste methode of het beste proces waar dit ook wordt toegepast. Op dat zoekproces dient te volgen dat men de gevonden methode analyseert, aanpast aan de eigen organisatie en vervolgens implementeert.
Operationeel	Operationeel management betreft de toewijzing van taken en middelen, grondstoffen, geld en mankracht. Deze toewijzing ondersteunt de tactische doelen. De operationele rapporten tonen inzicht in de dagelijks activiteiten, bijvoorbeeld: het aantal openstaande orders, het voorraadniveau, het aantal leveringen.
Professionalisering	Het verbeteren en ontwikkelen van kennis en vaardigheden
Strategisch	Het strategisch management formuleert, implementeert en evalueert beslissingen die verschillende functies (financieel, marketing, HRM, enz.) overstijgen en die een bedrijf in staat stelt haar lange termijn doelen te bereiken. Deze lange termijn doelen omvatten één of meer van de volgende zaken: winstgevendheid, concurrentiepositie, technologisch leiderschap, productiviteit, publieke verantwoordelijkheid, werknemer relaties en werknemer ontwikkeling. Het strategisch management geeft richting aan het bedrijf.
Tactisch	Het tactische management formuleert middelen en wegen om bepaalde korte termijn doelen te bereiken. De formulering gebeurt per functie: marketing, financiën, productie, R&D en HRM. Het zijn concrete doelen met een duidelijke tijdslimiet en een verantwoordelijke manager die de strategische lange termijn doelen ondersteunen.

CvB	College van bestuur
FTE	Fulltime equivalent, eenheid waarmee de omvang van de baan wordt uitgedrukt
HRM	Human resource management
ICT	Informatie en communicatie technologie
Maverick buying	Inkopen buiten de bestaande contracten
MSU	Michigan State University
NEVI	Nederlandse vereniging voor inkoopmanagement
PDCA-cyclus	Plan, do, check, act cyclus
P&O	Personeel en organisatie
SLA	Service Level Agreement
Spendanalyse	Het analyseren van alle inkopen

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Organisatie	3
1.2	Opdrachtgever	3
1.3	Aanleiding.....	3
1.4	Probleemstelling	3
1.5	Subprobleemstellingen	4
1.6	Eindproduct	4
1.7	Opzet van het onderzoek	4
1.8	Toepassing MSU+ model 2.0	5
1.9	Onderzoeksdoel	5
1.10	Literatuuronderzoek.....	5
1.11	Leeswijzer.....	5
2	Resultaten	6
2.1	Literatuuronderzoek.....	6
2.1.1	Belang van de inkoopfunctie	6
2.1.2	De zes ondersteunende processen van het MSU+ model 2.0	7
2.1.3	Inkoopcontrol.....	13
2.2	Interviews intern: huidige situatie van inkoop	15
2.2.1	Het ontwikkelen van plannen en beleid	15
2.2.2	Inrichting van de inkooporganisatie	16
2.2.3	Ontwikkelen van inkoopprocedures	17
2.2.4	Prestatie-indicatoren	20
2.2.5	Informatievoorziening	20
2.2.6	Ondersteuning door HRM	21
2.2.7	Procesevaluatie.....	21
2.3	Interviews extern (veldonderzoek)	22
2.3.1	Respondenten	22
2.3.2	Invulling van de zes ondersteunende processen	22

2.4	Conclusie.....	26
2.4.1	Volwassenheidsniveau ondersteunende processen	26
2.4.2	Methoden voor het verbeteren van de ondersteunende processen	27
2.4.3	Confrontatie van de resultaten.....	27
2.5	Discussie	28
2.5.1	Betrouwbaarheid	28
2.5.2	Validiteit	28
3	Advies	29
3.1	Aanbevelingen	29
3.1.1	Vaststellen van plannen en beleid	29
3.1.2	Inrichting van inkooporganisatie	32
3.1.3	Ontwikkelen van inkoopprocedures	33
3.1.4	Prestatie-indicatoren	36
3.1.5	Informatievoorziening	36
3.1.6	Human resource management	37
3.1.7	Conclusie	37
3.2	Implementatieplan	38
3.3	Kosten en baten	41
3.3.1	Besparing	41
3.3.2	Exploitatiebegroting	42
3.3.3	Investeringsbegroting.....	43
3.3.4	Terugverdienperiode	43
	Nawoord	44
	Literatuurlijst.....	46
	Bijlagen 1 t/m 8.....	

1 Inleiding

Ter afronding van de opleiding Facility Management wordt deze afstudeeropdracht uitgevoerd. Hierin wordt een probleemstelling onderzocht, die zowel relevant is voor de opleiding als voor de opdrachtgever.

1.1 Organisatie

De betreffende organisatie heet ArtEZ hogeschool voor de kunsten, gevestigd in Arnhem, Enschede en Zwolle. Het is één van de grote kunsthogescholen in Nederland. De school heeft circa 3.000 studenten en 900 medewerkers. Het college van bestuur en de ondersteunende diensten zijn gevestigd in Arnhem. ArtEZ verzorgt een samenhangend aanbod van bachelor- en masteropleidingen in beeldende kunst, architectuur, mode, vormgeving, muziek, theater, creative writing en dans (ArtEZ, z.j.).

1.2 Opdrachtgever

De opdrachtgever van deze afstudeeropdracht is de facilitair manager van ArtEZ, maar uiteindelijk zal dit advies ook van belang zijn voor de overige afdelingen binnen de organisatie omdat inkoop niet alleen plaatsvindt binnen de afdeling facilitaire zaken maar in de gehele organisatie.

1.3 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is voortgekomen uit de professionalisering van de afdeling facilitaire zaken, het verbeteren en ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De inkoopactiviteiten liggen op dit moment bij de facilitair beheerders, deze activiteiten nemen zo veel tijd in beslag dat andere taken blijven liggen of dat er niet voldoende aandacht besteed kan worden aan de overige werkzaamheden. Er is dus te veel werk per werknemer. Daarom is de wens geuit om een inkoper aan te nemen. Deze zal echter niet alleen ondersteuning moeten gaan bieden aan facilitaire zaken maar ook aan de overige afdelingen binnen de organisatie. Binnen deze afdelingen verlopen momenteel de inkoopactiviteiten ongestructureerd, de afdelingen kopen in wat ze zelf nodig hebben voor de organisatie en bij zelf geselecteerde leveranciers. Daarnaast ontbreekt kennis van wet- en regelgeving met betrekking op de inkoop, de accountant heeft hier in 2015 een opmerking over gemaakt bij de jaarrekening. Wanneer de wet- en regelgeving niet wordt nageleefd riskeert ArtEZ geldboetes of intrekking van subsidies.

Bij aanvang van het afstudeeronderzoek werden dus wel inkoopactiviteiten verricht maar deze werden niet 'beheerd'. Er was geen beleid voor inkoop, geen duidelijk verloop van procedures en informatie werd niet goed geborgd. Kortom, het ontbrak aan een inkoopfunctie die 'in control' was.

1.4 Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kunnen de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie van ArtEZ worden ingericht zodat inkoopcontrol ontstaat en een professionalisering van de inkoopfunctie in gang kan worden gezet?

1.5 Subprobleemstellingen

De volgende subprobleemstellingen zullen worden beantwoord:

Literatuurvragen

1. Wat verstaat de literatuur onder het begrip inkoopfunctie?
2. Wat verstaat de literatuur onder de verschillende ondersteunende processen van het MSU+ model?
3. Wat verstaat de literatuur onder het begrip inkoopcontrol en hoe kan dit gecreëerd worden?

Onderzoeksvragen

4. Op welk volwassenheidsniveau worden de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie uitgevoerd volgens de beoordelingscriteria van het MSU+ model?
5. Op welke manier kan inkoopcontrol worden gerealiseerd volgens externen?

Adviesvragen

6. Hoe moeten de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie van ArtEZ worden ingericht zodat inkoopcontrol kan worden gerealiseerd?
 - Op welk volwassenheidsniveau moeten deze ondersteunende processen worden ingericht?
 - Op welke manier kunnen deze processen worden ingericht?

1.6 Eindproduct

Het eindproduct is een adviesrapport waarin aanbevelingen worden gedaan om inkoopcontrol te kunnen creëren. Deze aanbevelingen worden vervolgens verwerkt in een implementatieplan. In de bijlagen worden voorbeelden gegeven van de methoden en instrumenten die in de aanbevelingen worden genoemd. Met dit advies heeft de organisatie een basis voor het verder professionaliseren van de inkoop, dit is de inkoopcontrol.

In het implementatieplan wordt geadviseerd over de invoering van de aanbevelingen:

1. De verschillende fases van de implementatie en de volgorde van het invoeren van de aanbevelingen;
2. De verschillende acties per fase;
3. Wie de (eind)verantwoordelijke is;
4. Wanneer de implementatie start en wanneer deze gereed is.

Onderdeel van het advies is een financiële onderbouwing. In deze onderbouwing wordt een toelichting gegeven op de besparing die dit advies zal opleveren en de kosten ervan. Dit onderwerp wordt niet behandeld in de deelvragen omdat dit geen onderdeel is van de aanleiding voor het onderzoek.

1.7 Opzet van het onderzoek

Leidraad voor het onderzoek is het MSU+ model 2.0. Dit model is gekozen omdat dit model de inkoopprocessen meetbaar maakt en laat zien op welke manier een organisatie zich kan verbeteren. Door middel van diepte-interviews is onderzoek gedaan naar de huidige en ideale situatie van de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie. Deze interviewvragen zijn opgebouwd met de templatebenadering: de gegevens uit het MSU+ model worden in een mal van het onderzoek geplaatst (Baarda & de Goede, 2000). Uiteindelijk zijn er tien interviews afgenomen, acht interviews bij hoofden van afdelingen binnen ArtEZ en twee interviews bij inkopers van andere, maar vergelijkbare, organisaties. Deze respondenten zijn uitgezocht op hun functie, afdeling en/of organisatie. Deze steekproefanalyse is te vinden in bijlage 1.

Aan de hand van deze uitkomsten en het literatuuronderzoek zijn de minimale niveaus voor de ondersteunende processen van inkoop vastgesteld. Vervolgens is door middel van literatuuronderzoek en veldonderzoek gezocht naar methoden om deze doelstellingen te kunnen behalen. Deze doelstellingen en methoden worden beschreven in de aanbevelingen.

1.8 Toepassing MSU+ model 2.0

Om de inkoopprocessen meetbaar te maken wordt gebruik gemaakt van het MSU+ model 2.0. Het model is ontwikkeld door Robert Monchka (1993) en in 2004 weer vernieuwd door NEVI.

Door middel van beoordelingscriteria wordt per proces een volwassenheidsniveau bepaald, van één tot tien. Dit zijn geen rapportcijfers, een organisatie moet zelf beslissen welk niveau voldoende is, dit hangt af van de doelstellingen die een organisatie stelt. In dit onderzoek worden deze niveaus vastgesteld door middel van literatuur- en veldonderzoek over inkoopcontrol, de doelstelling binnen dit onderzoek.

De volwassenheidsmeting kan worden uitgevoerd op acht strategische, zes ondersteunende processen of beide. In dit onderzoek zullen alleen de ondersteunende processen gemeten worden omdat deze volgens NEVI (2004) de basis zijn voor inkoopcontrol en uiteindelijk ook de volwassenheid van de strategische processen bepalen. Dit zijn de volgende processen: vaststellen van plannen en beleid voor inkoop, inrichting van de inkooporganisatie, ontwikkelen van inkoopprocedures, prestatie-indicatoren voor inkoop, informatietechnologie voor inkoop en human resource management. Voor de beoordelingscriteria per proces wordt verwezen naar het document van NEVI (2004) in bijlage 2.

1.9 Onderzoeksdoel

Het algemene onderzoeksdoel is om informatie te verzamelen voor de aanbevelingen over de ondersteunende processen door inzicht te krijgen in:

1. De literatuur over de inkoopfunctie;
2. De literatuur over de ondersteunende processen;
3. De literatuur over inkoopcontrol en de methoden om dit te creëren;
4. De huidige niveaus van processen binnen de inkoopfunctie van ArtEZ;
5. Op welke manier externen het creëren van inkoopcontrol hebben aangepakt en wanneer zij vinden dat inkoopcontrol plaatsvindt.

1.10 Literatuuronderzoek

Het theoriendoel is een bijdrage leveren aan onderzoek en advies door een literatuuronderzoek te doen naar de betekenis en operationalisering van de begrippen inkoopfunctie en inkoopcontrol. Maar ook naar de literatuur die beschikbaar is over de ondersteunende processen van het MSU+ model 2.0. Met deze informatie kan worden vastgesteld wanneer (op welke niveaus) inkoopcontrol gecreëerd is volgens de literatuur.

1.11 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de resultaten besproken. Eerst zal het literatuuronderzoek aan de orde komen waarin de begrippen inkoopfunctie en inkoopcontrol verder worden uitgewerkt. Vervolgens zal een samenvatting worden gegeven van de resultaten uit de interne interviews en de interviews uit het veldonderzoek. Na deze hoofdstukken volgt het advies in hoofdstuk 3: de aanbevelingen, de implementatie en de kosten en baten.

2 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek verwerkt. Allereerst worden de resultaten uit het literatuuronderzoek besproken en vervolgens de resultaten uit de interviews.

2.1 Literatuuronderzoek

In dit afstudeeronderzoek staan de begrippen inkoopfunctie en inkoopcontrol centraal. De definities zijn al gegeven, maar wat komt in de literatuur nog meer naar voren over dit onderwerp? Deze informatie geeft de mogelijkheid om later in het onderzoek de huidige situatie hiermee te vergelijken en aan de hand daarvan aanbevelingen te doen. In het literatuuronderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Wat wordt verstaan onder het begrip inkoopfunctie?
- Wat wordt verstaan onder de verschillende ondersteunende processen?
- Wat wordt verstaan onder het begrip inkoopcontrol en hoe kan dit gecreëerd worden?

De informatie uit dit onderzoek komt uit het boek Professioneel inkopen van Gelderman & Albronda (2007), tenzij anders wordt vermeld.

2.1.1 Belang van de inkoopfunctie

Inkoop moet een directe bijdrage leveren aan het resultaat van de organisatie. Elke euro die wordt bespaard op inkoop, draagt bij aan de uiteindelijke winst van de organisatie. Organisaties richten zich hierdoor steeds meer op de kernactiviteiten, de rest wordt in principe uitbesteed. Hierdoor stijgt het inkooptaandeel en worden organisaties steeds afhankelijker van hun leveranciers. De inkoopfunctie heeft daarom de volgende primaire taken volgens van Weele (2005):

- Zorgen voor de continuïteit in het bedrijfsproces;
- Het reduceren van inkoopgebonden kosten;
- Verminderen van strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten;
- Het leveren van bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing.

Hierdoor draagt de inkoopfunctie ook bij aan de organisatiestrategie en de concurrentiepositie.

De ontwikkeling van de inkoopfunctie

Van Weele (In Faber-de Lange, 2014) stelt dat er zes fases zijn waarin de inkoop zich kan bevinden en verder kan ontwikkelen.

1. Transactieoriëntatie: de voornaamste taak in deze fase is ervoor te zorgen dat het productieproces optimaal kan blijven verlopen. Hierbij is inkoop operationeel en administratief van aard.
2. Commerciële oriëntatie: er wordt veel aandacht besteed aan besparingen door lage inkooprijzen, kostenreducties, kortingen en prijsonderhandelingen.
3. Gecoördineerde inkoop: deze fase wordt vooral toegepast bij organisaties met meerdere vestigingen of afdelingen. Hierbij wordt het inkoopproces gebundeld en worden inkoopteams gevormd die aan verschillende projecten werken.
4. Interne integratie: in deze fase ligt de nadruk op inkoop met cross functionele teams. Er wordt daarnaast gezocht naar samenwerking met leveranciers op de middellange termijn.
5. Externe integratie: bij deze fase wordt er zo veel mogelijk uitbesteed, de leveranciers worden betrokken bij het verbeteren van de operationele processen. De inkoper coacht en geeft richting aan.
6. Waardegerichte integratie: de inkoopfunctie levert in deze fase een bijdrage aan de versterking van de waarde propositie en de concurrentiepositie van de organisatie.

2.1.2 De zes ondersteunende processen van het MSU+ model 2.0

In deze paragraaf wordt elk van de zes ondersteunende processen verder toegelicht.

2.1.2.1 Vaststellen van plannen en beleid

Volgens NEVI (2004) is het algemeen beleid een vertaling van de missie van een organisatie. Dit beleid geeft de doelstellingen aan die een organisatie heeft geformuleerd. Het geeft aan hoe men de organisatie wil besturen en beheren en het vormt de leidraad voor de acties van de organisatie. Met de acties kan de organisatie zich onderscheiden van andere organisaties. Het vaststellen van plannen beleid is daarom het strategische gedeelte van het inkoopproces.

Strategieën die een organisatie toe kan passen zijn (Gelderman & Albronda, 2007):

1. Kostenleiderschap: kwaliteit voor een lage prijs;
2. Differentiatiestrategie: onderscheiden van andere organisaties in de markt;
3. Focusstrategie: inspelen op specifieke doelgroep.

Inkoopbeleid

Op het moment dat het inkoopbeleid deel uit maakt van het algemene beleid kan het inkoopbeleid een bijdrage leveren aan de strategie en het behalen van de organisatiedoelstellingen. Om zich te kunnen onderscheiden van andere organisaties is het belangrijk dat de acties plaatsvinden volgens de wensen van de interne klant, hierdoor kan het inkoopbeleid op de juiste manier de primaire activiteiten van de organisatie ondersteunen. In dit geval is dat onderwijs.

Om het inkoopbeleid volledig te maken moeten bepaalde uitgangspunten worden gebruikt (kennisportal inkoop, z.j.):

1. Inkooplogistiek: richt zich op het optimaliseren van de inkomende goederenstroom en het bestelproces;
2. Kwaliteitsbeleid: hierbij gaat het om de kwaliteit van producten, bijvoorbeeld materiaalspecificaties, certificaten en referenties;
3. Prijsbeleid: door middel van dit beleid moeten zo gunstig mogelijke resultaten worden geboekt;
4. Leveranciersbeleid: richt zich op het opzetten, verbeteren en afbreken van contracten met leveranciers;
5. Communicatiebeleid: door middel van communicatie dienen de bedoelingen van de inkoop(afdeling) en het bedrijf in zijn geheel duidelijk te worden gemaakt.

2.1.2.2 Inrichting van de inkooporganisatie

Organisatie van inkoop betreft de inrichtingsaspecten van inkoop en de samenwerkingsvormen met andere disciplines. Deze moeten zo worden ingericht dat de doelstellingen van de organisatie en de daarvan afgeleide inkoopdoelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

Lennarts c.s. (2000) onderscheidt de volgende drie hoofdvormen voor het inrichten van inkoop:

1. Centrale inkooporganisatie: werkt men met een centrale inkooporganisatie, dan maakt men optimaal gebruik van schaalvoordelen die het bundelen van inkoopmacht mogelijk maakt. Vaak blijkt hiervoor geen draagvlak te zijn, interne gebruikers accepteren dan niet dat men weinig invloed heeft op de gang van zaken. De operationele activiteiten worden hierbij ook op centraal niveau uitgevoerd.
2. Decentrale inkoop: veel afdelingshoofden hebben de voorkeur voor decentraal. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid voor inkoop integraal bij het lijnmanagement. Bij decentrale inkoop is het draagvlak dus hoog maar veel kansen blijven liggen. Inkoopvolumes worden versnipperd en potentieel sterke onderhandelingsposities niet benut. Ook ontstaat in deze vorm vaak maverick buying. Bij deze vorm van inkoop vinden minder strategische inkoopactiviteiten plaats.
3. Gecoördineerde inkooporganisatie: gecoördineerde inkoop is een tussenvorm van centraal en decentraal. Bij deze vorm werkt men met diverse (tijdelijke) inkoopteams. De teams bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende afdelingen. Het combineert draagvlak en bundeling van inkoopbehoeften. De centrale rol bij deze vorm is strategisch en tactisch van aard, de operationele werkzaamheden worden op decentraal niveau uitgevoerd.

Het combineren van centrale inkoop met decentrale inkoop is lastig, omdat het enerzijds gaat om het bundelen van inkoop en anderzijds om het tegemoetkomen aan de zelfstandigheid van de afdelingen. Bij een centrale inkooporganisatie wordt inkoop zo veel mogelijk gebundeld. Toch blijkt in de praktijk dat het erg lastig is om draagvlak te creëren op de verschillende afdelingen, omdat men dan minder invloed heeft op het inkoopproces. Hierdoor geven de afdelingshoofden vaak voorkeur aan een decentrale inkooporganisatie en blijven wel veel kansen liggen: inkoopvolumes worden versnipperd en sterke onderhandelingsposities worden niet benut doordat er minder controle over de centrale inkoop is.

De tussenvorm van deze opties is gecoördineerde inkoop. Hierbij wordt met diverse inkoopteams gewerkt. Alle afdelingen zijn hierin vertegenwoordigd, waardoor draagvlak en de bundeling van inkoop wordt gecombineerd. Bartelse (in Gelderman & Albronda, 2007) onderscheidt hiervoor uiteindelijk twee organisatievormen: lead buying en main buying. Dit is een leidende en de belangrijkste inkoper. Een lead buyer is een inkoper die de verantwoordelijkheid krijgt over alle afdelingen en die de inkoopstrategie bepaalt. Onder deze verantwoordelijkheid valt ook het ondersteunen en adviseren bij het maken van contracten en bij het bepalen van prijsniveaus. Om het vertrouwen te winnen van de organisatie moet de inkoper bewijzen te handelen in het welzijn van de decentrale inkoopmanagers. Hierbij is communicatie en onderbouwing van de keuzes belangrijk. Op het moment dat medewerkers begrijpen waarom de aanpak veranderd zullen zij hier ook eerder aan meewerken.

In grote ondernemingen zijn ook producten die door een enkele afdeling worden gekocht. Hierbij kan er voor gekozen worden om een main-buyer aan te stellen die alleen namens de afdeling handelt, dit is de decentrale inkoopmanager. De rol van deze main-buyer is het voorstellen van samenwerkings- en besparingsmogelijkheden binnen de eigen afdeling.

Personeel

Als met verschillende inkoopteams wordt gewerkt heet dit een DMU, decision making unit.

De DMU bestaat uit medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces. Zij hebben invloed op de koopbeslissing. De medewerkers of leden van de DMU komen van verschillende afdelingen. Vaak zijn dat inkoop, financiën, communicatie en soms de directie. Volgens Smith en Taylor (1985) is de ondergrens van het aantal afdelingen in een DMU drie en de bovengrens tien.

2.1.2.3 Ontwikkelen van inkoopprocedures

ArtEZ behoort tot de publieke sector en hoort zich daarom te houden aan de wet- en regelgeving die is opgesteld door de Europese Unie. Dit houdt in dat de eisen bij een opdracht niet zodanig geformuleerd mogen worden dat bedrijven bij voorbaat worden uitgesloten, dat beoordelaars zich niet door de eigen voorkeur laten beïnvloeden en dat de procedure openbaar plaatsvindt.

Om dit te bereiken is het van belang dat de te volgen procedures eenduidig zijn, beschreven zijn en gehanteerd worden. Daarnaast dienen de procedures van verschillende afdelingen op elkaar aan te sluiten om te voorkomen dat afdelingen alleen hun aandacht richten op de gang van zaken binnen de eigen afdeling (NEVI, 2004). Het opzetten van inkoopteams zorgt dat de samenwerking tussen verschillende afdelingen verbeterd.

Methoden en procedures

De voorschriften voor inkoop kunnen onderverdeeld worden in procedures en methoden. Procedures geven per stap in detail aan wie welke handelingen uitvoert. Voorbeelden zijn een procedure voor factuurafhandeling of een bestelprocedure. Methoden geven aan hoe bepaalde handelingen worden uitgevoerd en welke instrumenten daarbij gebruikt worden. Instrumenten zijn bijvoorbeeld inkoopvoorwaarden of bestelformulieren, volgens het kennisportal Europese aanbesteding (z.j.).

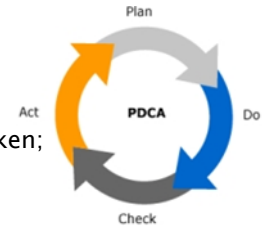
Procedures en methoden worden opgesteld aan de hand van het inkoopbeleid. De beschrijving van de inkooporganisatie vormt hiervoor een leidraad. De procedures en methoden beschrijven uiteindelijk het inkoopproces. De inkoopprocessen vinden plaats op meerdere afdelingen, het is dan ook van belang dat de afdelingen betrokken worden bij het opstellen van de procedures. Dit kan door informatie en meningen te verzamelen van de afdelingen en in samenwerking met de hoofden de procedures vast te stellen. Op deze manier wordt draagvlak gecreëerd en is er geen reden voor de afdelingen om niet mee te werken. Het schematisch vastleggen van inkoopprocedures wordt aangeraden, dit voorkomt lange beschrijvingen waar de medewerkers zich niet in verdiepen. Ook voor nieuwe of tijdelijke medewerkers is het snel duidelijk hoe het inkoopproces verloopt.

In procedures zitten methoden verwerkt die kunnen verwijzen naar de instrumenten die bij de uitvoering van het inkoopproces gebruikt moeten worden. De verzameling van procedures en methoden voor inkoop kan worden opgenomen in een inkoophandboek. Dit is een hulpmiddel om procedures en methoden naar de medewerkers te communiceren (Geelhoed, 2005).

PDCA-cyclus

De methoden en procedures moeten uiteindelijk zorgen dat de gehele PDCA-cyclus (plan, do, check, act) wordt uitgevoerd. Deze tool zorgt ervoor dat er continu geleerd en verbeterd wordt. Als er doelbewust gewerkt wordt met deze cyclus worden de volgende voordelen ervaren: processen verlopen soepel, de tevredenheid onder klanten en medewerkers groeit en de concurrentiepositie en het imago verbeterd. Om dit te bereiken zijn de volgende punten van Deeming (in passionned group, 2016) van belang:

- Werk samen met de werkvloer, vier successen en leer ervan;
- Zorg voor draagvlak binnen de directie;
- Ga snel aan de slag in plaats van maandenlang een projectopzet te maken;
- Geef ruimte voor leren en feedback; fouten zijn belangrijk om te leren;
- Gebruik managementinformatie consequent voor procesverbetering.

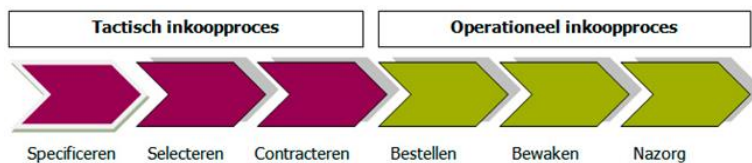


Figuur 1: PDCA-cyclus (Deeming, 1948)

Inkoopproces

Om een duidelijk beeld te krijgen van procedures die beschreven moeten worden, zullen hier de verschillende onderdelen van het inkoopproces worden uitgewerkt.

Het inkoopproces bestaat uit verschillende fases. Het model van Weele (2005) is hiervoor in Nederland het meest bekend. Het inkoopproces onderscheidt de volgende fases:



Figuur 2: Inkoopproces (Weele, 2005)

De fases van het inkoopproces zijn verder te onderscheiden in tactische inkoop en operationele inkoop. Dit onderscheid wordt gemaakt op het moment dat het contract wordt afgesloten. De tactische inkoop zijn alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop is gericht op het bestellen en afhandelen van de order bij een bestaand contract. De verschillende fases zullen nu verder worden toegelicht.

Specificeren

In deze fase bepaalt men de eisen waaraan het in te kopen product moet voldoen, aan de hand van specificaties. Er zijn vijf verschillende groepen eisen: functionele eisen, technische eisen, logistieke eisen, kwaliteitseisen en commerciële eisen (Gelderman & Albronda, 2007). Met de eisen kan het best passende product of dienst worden geselecteerd.

Er kan het meest op inkoop bespaard worden door zo vroeg mogelijk invloed uit te oefenen op het proces, namelijk in de specificatiefase. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat er een directe relatie bestaat tussen het moment waarop inkoop betrokken wordt bij een project en mogelijke kostenbesparingen, besparingen van 10 tot 17% mogelijk waren als dit gebeurde. Gebeurde dit pas in de fase van contracteren dan was dit slechts 0 tot 5% (Millen-Porter, 2003). De inkoper kan tot 25% kan besparen als deze wordt ingezet bij het specificeren van de inkoopbehoefte. Als dit pas gebeurt bij het selecteren en onderhandelen is dit slechts 10%. Als de inkoper alleen inkoopbonnen maakt zijn besparingen niet mogelijk (Gelderman & Albronda, 2007).

Selecteren

Deze fase betreft ook het offreren. Dit betekent dat er een aanvraag voor een prijsopgave wordt gedaan. Voor belangrijke aanvragen worden meerdere offertes beoordeeld. Uiteindelijk wordt er één leverancier gekozen aan de hand van scores en wegingsfactoren.

Voor het offreren heeft de Europese Commissie een pakket aan regels en richtlijnen die verplicht zijn voor alle landen van de Europese Unie. Publiekrechtelijke instellingen, zoals hogescholen, vallen onder deze richtlijnen. De richtlijnen zijn gebaseerd op drie basisbeginselen: transparantie, objectiviteit en non-discriminatie. Het doel hiervan is het bevorderen van het vrije verkeer en goederen in de gemeenschappelijke markt. Daarnaast wordt van de richtlijnen ook verwacht dat ze bijdragen aan de doelmatigheid van inkopen, het benaderen van enkel lokale leveranciers wordt hiermee voorkomen. Niet elke opdracht valt onder deze inkoop, alleen de opdrachten die boven de drempelbedragen hiervoor uitkomen zoals vermeld in bijlage 3.

Bij instellingen die (gedeeltelijk) gefinancierd worden door de overheid moeten accountants de Europese aanbesteding meenemen bij het controleren van de jaarrekening. Als de Europese regels niet worden nageleefd kan de accountant de jaarrekening afkeuren, waardoor de overheidsfinanciering in gevaar kan komen. Daarnaast kan er als de aanbestedende dienst een fout maakt, een procedure worden gestart door de belanghebbende (meestal afgefallen leveranciers). Volgens Europa decentraal (2016) kan deze eventueel geleden schade (gemiste omzet) verhaald worden op de aanbestedende dienst en kunnen er op nationaal niveau schorsingen en dwangsommen worden opgelegd.

Voor meervoudig onderhands aanbesteden wordt er gesteld dat er minstens drie en ten hoogste vijf leveranciers uitgenodigd worden om een offerte in te dienen. Er kan voor gekozen worden om hiervan af te wijken maar dan moet dit gemotiveerd worden in de aanbestedingsstukken. Als de opdracht valt onder het drempelbedrag dan is het een enkelvoudig onderhandse procedure. Hoe deze procedure wordt uitgevoerd, hangt dan af van het beleid dat de organisatie hanteert.

Contracteren

Allereerst wordt met de leveranciers onderhandeld over prijzen, kortingen en leveringsvoorwaarden. Het contract wordt vervolgens zo goed mogelijk vastgelegd. Het opstellen van contracten hoort principieel tot de verantwoordelijkheid van de inkoopafdeling (als deze er is), maar deze is aangewezen op de ondersteuning van andere afdelingen. Hier bevindt zich de kennis over het product, bijvoorbeeld op het gebied van recht, techniek en verzekeringskwesties. Als de inkoopafdeling er niet is zijn medewerkers decentraal verantwoordelijk voor contracteren.

Bestellen, bewaken en nazorg

Organisaties kunnen last hebben van maverick buying, hierbij kopen medewerkers of afdelingen in buiten de bestaande contracten. Het percentage dat onder contract wordt ingekocht wordt de participatiegraad genoemd. Hiervoor is het belangrijk dat er contractbeheer is. Dit kan onnodige kosten en risico's helpen voorkomen. Problemen die slecht contractmanagement kunnen geven zijn: maverick buying, missen van kortingen, contracten die automatisch worden verlengd met eventuele prijsverhogingen.

Bij een gemaakte order moet worden toegezien op de gemaakte afspraken. Belangrijk bij deze ordebewaking is het bewaken van de levertijden, de geleverde hoeveelheden en eventuele certificaten en documenten. Bij bewaken behoort ook het verwerken van facturen. Meestal wordt dit verzorgd door de financiële administratie. Tegenwoordig wordt met hulp van automatisering de werkdruk in veel organisaties verminderd. Hierdoor krijgen inkopers meer tijd voor commerciële en strategische inkooptaken.

De laatste fase van het inkoopproces is de nazorg. Eventuele problemen worden geanalyseerd om herhaling in de toekomst te voorkomen. Daarnaast worden de prestaties van leveranciers bijgehouden en teruggekoppeld. Met behulp van vendorrating kan er zo objectief mogelijk worden beoordeeld en op een goede manier worden gedocumenteerd. Hierbij worden op een objectieve, kwantitatieve wijze scores bepaald voor aspecten als prijs, kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid van leveranciers. Dit zijn de prestatie-indicatoren (Gelderman en Albronda, 2007).

Het verloop van inkoopprocessen

Om het gewenste verloop van inkoopprocessen te kunnen waarborgen is het belangrijk dat medewerkers de integriteitprincipes naleven. Hiermee wordt bedoeld dat de functie adequaat en zorgvuldig wordt uitgeoefend. Hierbij moet rekening worden gehouden met de verantwoordelijkheden en regels. In de praktijk betekent dit dat belangenverstrengeling wordt voorkomen. Bijvoorbeeld wanneer advies moet worden gegeven over de offerte van een leverancier, dan moet het kenbaar worden gemaakt als er al relaties zijn met die organisatie.

2.1.2.4 Informatievoorziening

Bij taken en processen die zich binnen een organisatie afspelen speelt informatie een belangrijke rol. Op basis van voorraadgegevens of de vraag naar producten wordt er bepaald wat er ingekocht moet worden. De organisatie heeft dus informatie nodig om de processen te kunnen bijsturen. Als deze bijsturing periodiek plaatsvindt, kunnen de processen effectief en efficiënt worden uitgevoerd.

Informatie kan worden ondergebracht in een systeem. Onder een systeem wordt een samenhangend geheel van onderdelen verstaan. Een informatiesysteem kan een kaartenbak, ordner, adressenboek, hangmappensysteem en telefoonboek zijn. Een geautomatiseerd informatiesysteem is in een computersysteem verwerkt. In dit systeem kan een tweedeling worden gemaakt op operationeel- en managementniveau (Lans, 2004).

2.1.2.5 Ondersteuning door HRM

Human resource management, P&O (personeel en organisatie) genoemd in het Nederlands, kan inkoop ondersteunen door middel van de volgende aspecten: beloning, training, integriteitsprincipes en kennisbehoud. Belangrijk is dat inkoop wordt benoemd in de functiebeschrijvingen en hier aandacht aan wordt besteed bij loopbaanplanning. Daarnaast moeten er procedures bestaan om de integriteit van de medewerkers te waarborgen (NEVI, 2004), zoals uitgelegd bij het verloop van inkoopprocessen.

Het benoemen in de functiebeschrijving kan taakversnippering voorkomen volgens Roelofs (2014): *“Wat we doen is niet multitasking, maar versnippering van ons werk. Dit gebeurt op micro en macro schaal. Op micro schaal laat je de mails, collega's, telefoontjes en sociale media tussendoor komen. Op macro schaal heb je altijd meerdere projecten tegelijk lopen. Allen verdienen de aandacht, dus overal probeer je tijd voor vrij te maken. Met als gevolg dat je het idee hebt dat je voor geen van je projecten voldoende tijd hebt, je er niet in kwijt kunt en niet tevreden bent over het resultaat dat je kunt neerzetten. De doorlooptijd loopt op, projecten lopen uit en niets wordt afgerond”*. Het is bewezen dat multitasking ongeveer 30% aan productiviteit kost (Roelofs, 2014). Belangrijk is dus om je de kerntaken duidelijk in beeld te hebben in de functiebeschrijving, daarnaast moet het ook duidelijk zijn bij welke andere medewerker eventuele andere taken kunnen worden neergelegd.

2.1.3 Inkoopcontrol

Doel van deze paragraaf is duidelijk te krijgen wat er onder het begrip inkoopcontrol wordt verstaan en hoe dit gecreëerd kan worden.

2.1.3.1 Doel

Inkoopcontrol richt zich op de inkoopfunctie en dient twee doelen: het beheersen van de inkoopfunctie en het traceren van eventuele verbeteringen (Gelderman & Albronda, 2007). Verbeteringen zijn eventuele kostenbesparingen, maar ook stroomlijning van het logistieke traject. Waardoor de werkdruk verminderd kan worden door verschuiving van taken. Verbetering van de inkoopfunctie als gevolg van inkoopcontrol betekent daardoor vaak een verandering in de aanpak van inkoop.

Onderdelen van kunnen inkoopcontrol zijn (factiomedibase, 2007):

- Het analyseren van budgetvoorstellen en jaarplannen;
- het analyseren van beschikbare data (spendanalyse);
- het in gang zetten van inkoopbesparingen bottom-up;
- het doen van voorstellen inzake inkooptargets;
- het doen van voorstellen inzake concernbrede verbetervoorstellen op het gebied van inkoop.

Inkoopcontrol kan hierbij een startpunt voor inkoopbeleid zijn.

De spendanalyse is een techniek die veel gebruikt wordt. Onderdelen van een spendanalyse zijn (Gelderman & Albronda, 2007):

- De ABC-analyse: hierbij wordt het artikelen- of leveranciersbestand ingedeeld op basis van omzet, in groep A (grootste omzet, klein deel van het bestand), groep B (de middenmoot) en groep C (kleinste omzet, groot gedeelte van het bestand).
- De crediteurenanalyse (leveranciers) is een kwantitatieve analyse van de inkoopvolumes. De volgende indicatoren geven aan waar er (doorgaans) verbeteringen mogelijk zijn:
 - Grote inkoopvolumes bieden doorgaans hoog besparingspotentieel
 - Veel leveranciers zijn een indicatie voor versnipperde inkoop
 - Relatief veel facturen met een lage waarde is een indicator voor het ontbreken van raamovereenkomsten of afspraken over de afhandeling van inkopen in bestaande contracten.
- Commodity-analyse (interne gebruikers): bij deze analyse wordt er gekeken wie er geld uitgeeft aan welke productengroepen. Dit geeft informatie en inzicht dat kan dienen voor het inwikkelen van inkoopstrategieën.

2.1.3.2 Inkoopcontrol creëren

Om de hiervoor genoemde onderdelen van inkoopcontrol te kunnen uitvoeren moeten bepaalde omstandigheden worden gecreëerd. Het analyseren van bijvoorbeeld data en jaarplannen kan niet plaatsvinden als deze data en jaarplannen niet aanwezig zijn. Daarom is het belangrijk dat de ondersteunende processen op het gebied van inkoop op orde zijn. Samen zorgen deze processen dat de PDCA-cyclus kan worden doorlopen (NEVI, 2004).

Inkoopcontrol kan dus worden gecreëerd als een bepaald volwassenheidsniveau per ondersteunend proces worden behaald. Om te bepalen wat dit minimale niveau moet zijn, is er literatuuronderzoek gedaan naar het creëren van inkoopcontrol. Hieruit zijn de onderstaande niveaus naar voren gekomen:

	Ondersteunend proces	Minimale niveau	Toelichting
1.	Vaststellen van plannen voor beleid en inkoop	4	Inkoopdoelstellingen zijn in lijn met de organisatiedoelstellingen. Doelstellingen worden actief vergeleken met de werkelijkheid en indien nodig bijgesteld door het management. Inkoop is betrokken bij het opstellen van budgetten. Daarnaast vindt er een evaluatie proces plaats.
2.	Inrichting van de inkooporganisatie	4	Inkoop vervult zowel een tactische als strategische rol. Er is duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden. Deel van de inkooporganisatie is in lijn met het beleid, doelstellingen en structuur van de organisatie. Daarnaast is er bewijs van coördinatie van de inkoopfunctie.
3.	Ontwikkelen van inkoopprocedures	5	Procedures voor operationele, tactische en strategische inkoopprocessen zijn bekend bij de medewerkers. Er vindt schriftelijke en mondelinge communicatie over het nut en de noodzaak van de procedures plaats. Het bestuur keurt deze procedures goed. Daarnaast wordt periodiek gecontroleerd of procedures voor regelgeving en integriteit worden nageleefd.
4.	Prestatie-indicatoren	6	Er zijn prestatie-indicatoren aanwezig voor het meten van de efficiëntie van inkoopprocessen (voor optimalisatie van processen). De prestatie-indicatoren worden zichtbaar gemaakt voor, gecommuniceerd aan en begrepen door de gehele organisatie.
5.	Informatie technologie	7	Hierbij is een inkoopinformatiesysteem aanwezig dat inkoopcontrol mogelijk maakt. Data wordt verzameld om de strategische inkoop te ondersteunen. Het systeem is onderdeel van het integraal organisatie-informatiesysteem. Daarnaast is er bewijs dat prestatie-indicatoren automatisch worden gemeten en gepresenteerd door het systeem.
6.	Human Resource Management	1	Er is niet of beperkt sprake van HRM-ondersteuning voor het inkoopproces. Er is geen sprake van bewust gestuurde competentieontwikkeling.

Tabel 1: Conclusie literatuuronderzoek

Toelichting

Volgens Telgen (1997) wordt inkoopcontrol pas verkregen met het periodiek uitvoeren van activiteiten uit de standaard planning en control cyclus. Dit betekent dat er plannen zijn op het gebied van inkoop. Dit zijn de doelstellingen en deze moeten vervolgens periodiek worden gecontroleerd door middel van prestatie-indicatoren. Door middel van een spendanalyse kunnen deze indicatoren bijvoorbeeld worden gecontroleerd. Dit betekent dat er informatie over de ingekochte producten beschikbaar moet zijn om deze analyse van de kwantitatieve gegevens uit te kunnen voeren. Belangrijk is dus dat ieder ondersteunend proces de evaluatie van inkoop mogelijk maakt. Deze evaluatie kan pas plaatsvinden als er doelstellingen zijn vastgelegd op strategisch niveau. Daarnaast moet het proces mogelijk maken dat er coördinatie van de inkoopfunctie kan plaatsvinden. Er is dus gekozen voor de niveaus waarin evaluatie wordt benoemd en waarin inkoop ook een strategische rol heeft gekregen.

2.2 Interviews intern: huidige situatie van inkoop

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige situatie van de ondersteunende processen wat betreft inkoop bij ArtEZ. Zoals beschreven in het literatuuronderzoek zijn deze processen de basis voor het creëren van inkoopcontrol. Er zal antwoord worden gegeven op de volgende onderzoeksvragen: “op welk volwassenheidsniveau worden de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie uitgevoerd volgens het MSU+ model?” en “welke wensen worden er vanuit de medewerkers van ArtEZ geuit bij ondersteuning van inkoop?”. Stapsgewijs zullen de ondersteunende processen van het MSU+ model worden doorlopen. Alvorens wordt het belang van inkoop binnen ArtEZ toegelicht. Inkoop binnen de organisatie heeft namelijk een directe invloed op de manier waarop de organisatie de ondersteunende processen inricht.

Inkoop vindt bij ArtEZ plaats op het moment dat het direct nodig is, zodat de bedrijfsprocessen kunnen doorgaan. Dit gebeurt vaak op het laatste moment, ad hoc: *“Er staat één kast met producten en je ziet gewoon wat er op raakt en niet. Dat houdt je bij en vervolgens bestel je dat weer”* (respondent 6). Medewerkers zien inkoop als ondersteuning van het goed uitvoeren van hun functie, zodat de primaire activiteiten van de organisatie kunnen worden uitgevoerd: *“het belangrijkste is meer het resultaatgerichte, als de begroting rond is, maar ook de werkzaamheden geklaard zijn, dat er weinig klachten zijn dan was men tevreden”* (respondent 3). De inkoopfunctie bevindt zich hierdoor in de eerste fase; de transactie oriëntatie. In deze fase heeft inkoop de taak om het productieproces goed te laten verlopen (van Weele, 2005). In het literatuuronderzoek zijn de fases verder toegelicht.

2.2.1 Het ontwikkelen van plannen en beleid

Vanuit het belang van inkoop volgt een beleid. ArtEZ heeft lange tijd zonder algemeen beleid gezeten. Sinds 2013 is dit weer opgepakt. Er is vervolgens in 2014 een professionaliseringsplan geschreven, de samenvatting hiervan is te vinden in bijlage 4. Echter wordt hier ook nog minimaal op gestuurd.

Respondenten geven aan dat het ontbreken van beleid ten koste gaat van kwaliteit en van de uitstraling: *“Vervolg van beleid is dat een bepaalde eenheid ontstaat, een bepaalde rust. Nou dat is nu weer losgelaten en moet je kijken wat een allergeatje er staat. Uiteindelijk op den duur kost je dat alleen maar meer vanwege de mindere kwaliteit. Dus eigenlijk moet er meer beleid op komen”* (respondent 1). Echter wordt hierbij wel een kanttekening gemaakt, twee respondenten vinden dat zij weinig inbreng hebben in het beleid dat (wel) aanwezig is bij facilitaire zaken: *“Dat vind ik wel een beleid waar ik me aan stoort. Wij willen ons netjes aan de regels houden, anders gaan ook faculteiten gewoon doen wat ze zelf willen. Maar als die regels zo strak zijn en er zit ook een behoorlijk prijskaartje aan vast, waar wij geen keus in hebben, vooral omdat ik op mijn geld moeten letten. Dan vind ik dat wel heel dubbel. Een bepaalde mate van spontaniteit zou wel fijner zijn”* (respondent 2).

Voornaamste resultaten:

- Er is weinig nagedacht over de manier waarop inkoop een bijdrage kan leveren aan de organisatiedoelstellingen;
- Er zijn op strategisch niveau geen uitspraken gedaan over inkoop;
- Er wordt weinig verbinding en afstemming gezocht met de interne klant.

⇒ Het proces bevindt zich door bovenstaande resultaten op **niveau 1** van het MSU+ model 2.0.

2.2.2 Inrichting van de inkooporganisatie

Door het ontbreken van plannen en beleid is er ook weinig nagedacht over de plaats van inkoop binnen de organisatie. De budgethouders van elke afdeling kopen daarom zelfstandig in: *“Er zijn bijvoorbeeld ook geen afspraken over budgethouderschap”* (respondent 3). Er wordt gewerkt zonder enige centrale ondersteuning van de organisatie. Dit is decentrale inkoop (Lennarts, 2000). Elke afdeling beperkt het inkoopproces tot de eigen afdeling. Er is hierbij alleen contact met andere afdelingen als dit echt noodzakelijk is. Respondenten geven aan dat dit deels komt door de cultuur binnen de organisatie: *“Er wordt hier wel vrij solistisch gewerkt, het zijn wel allemaal eilandjes. Meestal is al de kogel door de kerk en dan komen ze pas bij ons, en dan kunnen we niet zoveel advies meer geven”* (respondent 2).

Daarnaast hebben de medewerkers vaak de meeste expertise op het gebied van de eigen producten die inkocht moeten worden, er is daarom geen contact met anderen nodig vinden zij. Afdelingen willen graag de invloed hebben in hun eigen inkoopactiviteiten. Gevolg hiervan is dat er geen inzicht is in elkaar inkoopactiviteiten en er geen bundeling kan plaatsvinden van inkoop: *“Wij hebben sowieso niet echt zicht op wat er allemaal bij de faculteiten gebeurt. En ik denk ook wel dat misschien, ja inkoop weet ik niet, dat er wel dingen dubbel gedaan worden of dat er geld verspild wordt terwijl het beter opgepakt kon worden”* (respondent 2).

Inzet van personeel

Inkoopteams worden meestal alleen opgezet binnen de afdelingen zelf. De inbreng van verschillende rollen hierbij is niet duidelijk. Daarnaast vinden er veel inkoopactiviteiten plaats zonder enige vorm van samenwerking: *“In mijn geval is het geen jullie, ik zit alleen met die leveranciers te praten en ik spreek de prijs af”* (respondent 1). Hierbij wordt er ook weinig aandacht besteed aan de inkoopvaardigheden: *“Ik ben niet objectief, hoe moet ik dat nou zelf doen. Dat zal allemaal wel fout wezen, maar er ontstaat een vertrouwensband en dat is naarmate je elkaar ook vaker spreekt. Ik heb daardoor wel mijn voorkeuren”* (respondent 1).

Voornaamste resultaten:

- Inkopers van verschillende afdelingen werken niet samen bij inkopen met gemeenschappelijke belangen;
- doordat er zo weinig contact is tussen verschillende afdelingen, weten ze niet van elkaar wat er wordt ingekocht en wordt inkoop weinig gebundeld;
- medewerkers beschikken vaak niet over de juiste inkoopvaardigheden waardoor niet de juiste prioriteiten kunnen worden gesteld.

⇒ Het proces bevindt zich door bovenstaande resultaten op **niveau 1** van het MSU+ model 2.0.

2.2.3 Ontwikkelen van inkoopprocedures

Er zijn geen huidige procedures beschreven op het gebied van inkoop binnen ArtEZ. Procedures zitten wel in de hoofden van medewerkers maar zijn niet of nauwelijks beschreven: *"We hebben hier weinig vastgelegd. Maar dit is wel een soort ongeschreven regel zeg maar"* (respondent 6). Daarnaast gaat het onderwijs ervanuit dat de ondersteunende diensten dit op orde hebben: *"Uh ja, die zijn wel vastgelegd. Maar dit zit allemaal bij P&O en financiën"* (respondent 5). Echter is er op papier enkel één procedure gevonden bij facilitaire zaken, deze is te vinden in bijlage 5. Deze procedure is echter nooit toegepast en zo verouderd dat deze niet meer gebruikt kan worden.

Door het ontbreken van procedures gaat iedere afdeling anders om met inkoopactiviteiten en is de overdracht naar andere medewerkers erg lastig. Doordat er geen vaste afspraken zijn, worden taken en verantwoordelijkheden niet vastgelegd en kan er onduidelijkheid ontstaan: *"Er zijn bijvoorbeeld ook geen afspraken over budgethouderschap"* (respondent 3).

De PDCA-cyclus wordt niet geheel uitgevoerd. Enkel de stappen 'plan' en 'do'. Evaluatie en bijsturen krijgen weinig aandacht. De dagelijkse gang van zaken krijgt voorrang boven het leren en verbeteren. Als er wel verbetertrajecten worden uitgevoerd gaat men hierna weer snel over naar de orde van de dag. Een continue verbetering blijft hierdoor uit.

Tactische inkoop (specificeren, selecteren en contracteren)

Bij het **specificeren** in het inkoopproces worden verschillende methoden gehanteerd en wordt er vaak niet gedocumenteerd. Vaste afspraken ontbreken grotendeels waardoor medewerkers de leveranciers op een verschillende manier en met verschillende voorwaarden benaderen: *"Nou en vanuit die beleving en vanuit en dat werken, benader je bedrijven. Die je zelf kent. Om en nabij in de regio, waar je vertrouwen in hebt. Waar je weet dat er goed gewerkt wordt. Waarvan je weet dat ze betrouwbaar zijn. En waarvan je weet dat je op een gegeven moment eerlijk, eerlijke prijs hebt over een goed product"* (respondent 1).

Vervolgens vult elke afdeling de manier van **selecteren** op een eigen manier in. Sommige afdelingen vragen standaard wel minimaal drie offertes aan, sommige selecteren een leverancier die ze al kennen. Er is vervolgens geen vaste methode waarop leveranciers worden beoordeeld, dit gebeurt vaak op gevoel en de afweging van prijs/kwaliteit.

Daarnaast is naar voren gekomen dat veel afdelingen gebruikmaken van vaste leveranciers, deze periodiek opnieuw benaderen en nieuwe afspraken mee maken, hierbij wordt weinig gebruik gemaakt van **contracten**. Het opstellen van deze contracten wordt overgelaten aan de leveranciers. Hierdoor hebben medewerkers vaak geen idee welke voorwaarden er in de contracten staan die onder hun beheer vallen: *"Dan weet je uiteindelijk heel weinig van wat er allemaal is afgesproken. Je moet dan echt weer in de contracten duiken"* (respondent 3).

Voor de huidige contracten is het niet duidelijk hoe deze moeten worden beheerd en bewaard, elke afdeling heeft hiervoor zijn eigen methoden. Sommige bewaren deze in mappen, anderen bewaren het digitaal op de interne gedeelde schijf. Een systeem om de contracten te bewaren is aanwezig (de teamsite) maar er zijn geen afspraken gemaakt over de soorten contracten die hierop moeten staan en wat vervolgens met de contracten gedaan wordt: *"Maar vaak is het zo minimaal of het zijn maar hele korte contractjes. Dus dat het er niet in gezet wordt. Nou ik bepaal dat zelf een beetje"* (respondent 2).

Wet- en regelgeving

Binnen het tactische inkoopproces wordt weinig rekening gehouden met wet- en regelgeving. Medewerkers weten dat er binnen bepaalde grenzen ingekocht moet worden om Europese aanbestedingen te vermijden. Sommige afdelingen houden hier rekening mee en kopen daardoor minder in bij éénzelfde leverancier: *En wij moeten altijd wel goed bijhouden dat we niet een bepaald bedrag over gaan, voor Europese aanbesteding. Financiën houdt ons ook op de hoogte* (respondent 2).

Als wel een Europese aanbesteding plaatsvindt, wordt er vanuit de afdeling meestal een extern bedrijf ingehuurd om dit te begeleiden: *Dat heb ik zelf geregeld, ik heb toen een bureau erbij gehaald die dat begeleidt. En daar ben je dan wel weer geld aan kwijt, maar het levert het wel op, dat is gewoon een afweging van kosten/baten* (respondent 4). Echter doet het onderwijs liever geen Europese aanbestedingen: *Nee, dat doen we ook bewust niet omdat we heel precies weten wat we willen doordat we zoveel ervaring hebben met de producten* (respondent 5). Door deze keuze is er dit jaar wel een aantekening gemaakt bij de jaarrekening door de accountant. Vleugels van de opleiding muziek zijn niet aanbesteed, door bovengenoemde reden. Om deze reden is er in het begin van 2016 door het CvB een nieuwe procedure gecommuniceerd via de mail: inkopen boven de €40.000 dienen gemeld te worden bij het hoofd facilitaire zaken. Echter is er niet afgesproken hoe er gezorgd wordt dat deze procedure wordt nageleefd. Daarnaast was deze procedure enkel bij twee respondenten genoemd nadat er gevraagd werd naar procedures.

Onder de norm van de Europese aanbestedingswet is er nog minder aandacht voor de wet- en regelgeving. Er worden alleen meerdere partijen benaderd om kostenbesparingen mogelijk te maken: *De verbeteringen zijn vooral in de gedachtegang. Het kostenbewustzijn. Voorheen hoefden we niet drie offertes uit te vragen, maar nu wel. Dus daar zijn ook kostenbesparingen in. Inmiddels zijn we het ook verplicht als overheid volgens mij* (respondent 3).

Integriteit principes

Medewerkers doorlopen zelfstandig de processen van inkoop en krijgen hier geen begeleiding bij. Het kan zijn dat er hierdoor niet gekozen wordt met de belang voor de organisatie. Prijsvoordelen van goed specificeren en onderhandelen worden hierdoor misgelopen volgens de medewerkers: *Er zit ook een keerkant aan, dat je de kosten minder scherp houdt, niet heel veel clustert of opnieuw aanbesteed en daar is ook wel iets weer in te winnen* (respondent 3).

Medewerkers zien de vriendschappelijke relatie met de leverancier als een voordeel: *Ik ben niet objectief, hoe moet ik dat nou zelf doen. Dat zal allemaal wel fout wezen, maar er ontstaat een vertrouwensband. Ik heb daardoor wel mijn voorkeuren* (respondent 1). Er zijn dus geen afspraken gemaakt op het gebied van integriteit en deze worden niet geborgd in de organisatie.

Operationele inkoop (bestellen, bewaken, nazorg)

Om Kantoorartikelen en meubilair te bestellen moet er contact opgenomen worden met facilitaire zaken. Veel afdelingen kopen echter liever zelf in zodat ze niet gebonden zitten aan de leveranciers die facilitaire zaken onder contract heeft: *“Er zijn bedrijven die artikelen veel goedkoper leveren. Ik vind het ook niet handig dat ik eerst naar Arnhem FAZ moet mailen wat er voor Enschede besteld moet worden en dat FAZ het weer door moeten mailen naar bijvoorbeeld Lyreco. Is volgens mij veel handiger om dat rechtstreeks te doen”* (respondent 5). Dit heet maverick buying, het inkopen buiten bestaande (raam)contracten. De contracten sluiten dus niet aan op de vraag van de interne klant. Waardoor de interne klant vrij gaat winkelen bij leveranciers die vaak niet zijn vastgelegd door middel van een contract.

Na de bestelling verloopt de facturering op de volgende wijze: de factuur wordt op de afdeling ontvangen of verstuurd naar het (digitale) factuuradres van afdeling financiën. Deze afdeling ontvangt de factuur bij voorkeur digitaal zodat de factuur sneller in Corsa (digitaal accorderingssysteem) verwerkt kan worden. Facturen die niet digitaal aangeleverd worden, moeten worden voorzien van een barcode en gescand worden in Corsa. Iedere ochtend kijkt dit programma voor welke budgethouders facturen klaarstaan om af te handelen. Deze personen krijgen via een mailtje een notificatie dat er voor hen een factuur klaarstaat om te accorderen. Als de betreffende budgethouders de factuur hebben geaccordeerd volgt financiële afhandeling in de eerstvolgende (wekelijkse)betaalrun: *“Daar moet niet zo veel tijd overheen gaan. Als iemand bij financiën op vakantie is dan blijft de factuur zo weken liggen. Dat is niet netjes richting leveranciers”* (respondent 7). De afdeling financiën geeft aan dat behandelingstijd afhangt van medewerkers die de facturen niet direct naar hen laten doorsturen en van de snelheid van het accorderen: *“En je weet ook bij sommigen duurt het lang en bij andere komt hij binnen en dan komt hij vrij snel door. Het is niet altijd een probleem, maar het is altijd sneller als hij hier direct binnen zou komen. Want uiteindelijk moeten we hem toch hier verwerken en gaat hij ook nog weer digitaal de organisatie in”*. Daarnaast mist er ook vaak veel informatie op de facturen waardoor het proces nog langer duurt.

Voornaamste resultaten bij het proces inkoopprocedures:

- Er zijn geen geschreven procedures en (standaard) inkoopformulieren aanwezig;
- elke afdeling handelt op een eigen manier;
- er is geen contractbeheer;
- er wordt weinig samengewerkt met externe partijen;
- integriteit wordt niet gewaarborgd;
- bewaken van inkoop gebeurt ad hoc;
- de administratie van facturen vindt vaak dubbel plaats, veel informatie ontbreekt op facturen en de facturatie duurt vaak te lang;
- inkopende medewerkers worden niet voorzien van de vereiste kennis;
- binnen de PDCA-cyclus worden enkel de ‘plan’ en ‘do’ fase uitgevoerd.

⇒ Het proces bevindt zich door bovenstaande resultaten op **niveau 1** van het MSU+ model 2.0.

2.2.4 Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren voor leveranciers worden niet gebruikt volgens de respondenten. Leveranciers worden beoordeeld met: *“gewoon boerenverstand, als het goed is, is het goed. Dus de kwaliteitsnormen, het is niet allemaal zo uitgeschreven wat dan ook, maar het is gewoon met je volle verstand”* (respondent 4). Afspraken worden niet vooraf gemaakt of vastgelegd. Belangrijk is dat de dienst of het product geleverd wordt en de klant tevreden is. Evaluaties met leveranciers vinden alleen bij de grootste leveranciers van facilitaire zaken plaats maar hier worden ook geen duidelijke prestatie-indicatoren bij gebruikt.

Prestatie-indicatoren voor het verloop van de inkoopactiviteiten zijn beperkt aanwezig. Als het budget wordt overschreden is dit een indicator. Maandelijks krijgen de budgethouders een overzicht van de huidige stand van zaken van de afdeling financiën. Evaluatie hiervan vindt niet plaats. Een reden hiervoor in de informatievoorziening: *“Wat je nu wel ziet naar een jaar, is dat zij het ook wel een beetje loslaat. Dat ze zegt, ik wil wel graag dat jullie sturen erop, maar als je niet de instrumenten hebt, en dan kom je weer deels bij financiën terecht. Dus als je niet een tussentijdse rapportage krijgt van één druk op de knop, zo staan we ervoor, dan is het ook lastiger”* (respondent 3). Er kunnen dus geen prestatie-indicatoren gebruikt worden omdat de juiste informatie hiervoor niet beschikbaar is.

Voornaamste resultaten:

- Prestatie-indicatoren worden niet gebruikt;
- Afspraken met leveranciers worden niet vastgelegd;
- Prestatie-indicatoren kunnen niet gebruikt worden omdat de juiste informatie hiervoor niet beschikbaar is.

⇒ Het proces bevindt zich door bovenstaande resultaten op **niveau 1** van het MSU+ model 2.0.

2.2.5 Informatievoorziening

In de vorige paragraaf is al aangegeven dat prestatie-indicatoren voor het inkoopproces niet gebruikt worden doordat te weinig informatie beschikbaar is. De informatievoorziening is niet voldoende volgens de respondenten. Het is moeilijk om van andere afdelingen te zien wat ze doen op het gebied van inkoop en specifieke informatie op het gebied van inkoop is niet beschikbaar. Zo kunnen bijvoorbeeld niet de kosten per leverancier direct bekeken worden: *“Ik krijg gedurende het jaar wel eens de vraag: kan jij uitzoeken hoeveel we bij die partij kwijt waren? Dan moet ik echt een kladblok erbij pakken en alles gaan opzoeken”* (respondent 2). Daarnaast wordt er geen gebruik gemaakt van een specifiek systeem waar contracten kunnen worden beheerd of opgeslagen: *“Je komt er niet aan toe om het digitaal te maken en je kan de looptijden niet in de gaten houden. Net als bij Topdesk zou een pop-up moeten komen. Er moet meer beheerd worden. Ik weet dat ze in Arnhem vaak contracten zoeken of kwijt zijn. Dat heb ik nog wel redelijk op orde”* (respondent 1). Meerdere respondenten geven aan dat dit een goede toevoeging zou zijn.

Voornaamste resultaten:

- Geen specifiek inkoopstelsel aanwezig;
- De huidige systemen zijn op zichzelf staande systemen en hebben nauwelijks een koppeling;
- Te weinig managementinformatie beschikbaar;

⇒ Het proces bevindt zich door bovenstaande resultaten op **niveau 1** van het MSU+ model 2.0.

2.2.6 Ondersteuning door HRM

Medewerkers die inkoopactiviteiten uitvoeren krijgen alleen ondersteuning van P&O als het inhuren of aannemen van personeel betreft. Hierbij ondersteunt P&O door informatie te verschaffen over procedures en wet- en regelgeving: *“Nee dat doen we wel zelf maar als het gaat om procedures en regelgeving en formulieren, dan hebben zij daar wel het overzicht van. Het gaat meer om de procedures en kader”* (respondent 5).

De inkoopfunctie wordt niet benoemd in loopbaanplanning en binnen de functieprofielen is hier ook nauwelijks aandacht voor: *Er zijn bijvoorbeeld ook geen afspraken over budgethouderschap”* (respondent 3). *“Volgens mij niet, kan het me bijna niet voorstellen, we hebben hele generieke functies. Het zou kunnen dat bij de facilitaire functies wel iets benoemd is. Bij de facilitair managementassistent. Maar bij alle andere functies niet. Weet ik verder wel zeker”* (respondent 6).

Inkoopprestaties worden daarom ook niet herkend en er vindt geen stimulering plaats op het gebied van samenwerking, verandering, creativiteit en innovatie. Doordat deze herkenning er niet is wordt er niet actief aandacht besteed aan scholing en het waarborgen van de integriteit van medewerkers: *“Nee, geen scholing, althans niet actief. Het wordt niet gestimuleerd maar als je het zou willen en dan zou dat ongetwijfeld kunnen”* (respondent 3).

Voornaamste resultaten:

- Binnen de afdeling P&O is geen actieve aandacht voor de inkoopfunctie en integriteit;
- Geen enkele medewerker die inkoop krijgt hier ondersteuning bij of heeft een opleiding of cursus gevolgd.

⇒ Het proces bevindt zich door bovenstaande resultaten op **niveau 1** van het MSU+ model 2.0.

2.2.7 Procesevaluatie

Doel van dit onderzoek was een beeld krijgen van de huidige situatie van de inkoopfunctie bij ArtEZ, door middel analyse van resultaten van de interviews is dit gerealiseerd. Er zijn negen medewerkers benaderd voor interviews, uiteindelijk zijn acht medewerkers geïnterviewd. Omdat het ging om het verkrijgen van een beeld van de huidige inkoopfunctie kunnen deze resultaten als representatief worden beschouwd. Om de validiteit te verhogen zijn de resultaten gecheckt bij drie medewerkers van ArtEZ die niet zijn geïnterviewd. Daarnaast is aan iedere respondent gevraagd om het transcript te lezen en eventuele opmerkingen door te geven. Hierdoor is gewaarborgd dat ze een volgende keer weer hetzelfde zouden zeggen en dit niet een momentopname was. De uitwerkingen (transcripties) en de vragenlijsten van de interviews zijn te vinden in bijlage 7.

2.3 Interviews extern (veldonderzoek)

In dit hoofdstuk wordt besproken op welke manier kan inkoopcontrol kan worden gerealiseerd volgens externen. Er zijn interviews afgenomen bij twee hogescholen die vergelijkbaar zijn met ArtEZ en op het gebied van inkoop ook in de beginfase verkeren maar al wel professioneler met inkoop omgaan dan ArtEZ. De transcripties van deze interviews zijn te vinden in bijlage 8. Hiervan volgen samenvattingen en de belangrijkste resultaten.

2.3.1 Respondenten

Hogeschool van Hall Larenstein

Van Hall Larenstein heeft in 2014 een inkoopadviseur aangenomen omdat de accountants hadden aangegeven dat de risico's niet ingeperkt zouden worden als daar niet de juiste kennis voor aanwezig was. Op het moment dat de inkoopadviseur begonnen is, is hij direct begonnen met het inzicht krijgen in contracten en heeft een spendanalyse gedaan. Op basis hiervan heeft hij vervolgens een analyse gedaan van de producten welke nog aanbesteed moeten worden en welke contracten op korte termijn verlopen. Dat heeft geresulteerd in het opstellen van een inkoopkalender.

Amsterdamse hoge school voor de kunsten

Deze organisatie is al een stap verder dan ArtEZ wat betreft inkoop. Het beleid ligt nu klaar om goedgekeurd te worden. Dit is al wel een proces van jaren geweest doordat dit geen prioriteit had in de organisatie. Door de strengere aanbestedingswet is dit onlangs meer onder de aandacht gekomen.

2.3.2 Invulling van de zes ondersteunende processen

Vaststellen van plannen en beleid

Om beleid op te stellen is er een beleid van een gemeente gebruikt door respondent 1: *"Zij zijn niets anders dan een aanbestedende dienst dan wat. Ik heb dan beleid gepakt en op bepaalde vlakken wat specifiek gemaakt. Dat is het beleid, dat is niet heel veel meer dan de keuzes die je nog kan maken binnen de kaders die de wetgeving al mee geeft. Het is al ingeperkt, maar je hebt wel een beleid, wat je doet onder de Europese drempel".* Verbetering wordt vervolgens bereikt met kleine stappen: *"Ik denk dat het belangrijk is, dat je die stip aan de horizon neerzet en daar een tijdstermijn aan koppelt en dat je vervolgens gaat inventariseren wat heb ik nodig om daar te komen. Onder iedere stap kan je uitwerken wat er nodig. Bijvoorbeeld een eerste stap, het verkrijgen van je basisinformatie: een inkoopbeleid, inkoopkalender en contractmanagement. Dit is heel basaal je stap één. Stap twee is dan het borgen van de contractafspraken. Zo ga je iedere keer verder in die boom".*

Respondent 2 gaf aan dat het beleid nog steeds niet is goedgekeurd doordat dit geen prioriteit heeft binnen de organisatie: *"Dat heeft te maken met hoe belangrijk de organisatie inkoop vindt. Zolang het goed gaat bij de accountant heeft het geen aandacht en zolang er geen wetgeving is die het verplicht, is het geen prioriteit"* (respondent 2). De huidige verandering in de wetten zijn daarom een aanleiding geweest dat de professionalisering op dit moment versneld wordt.

Voornaamste resultaten:

- De plannen en doelstellingen voor inkoop worden geëvalueerd;
- Beleid en doelstellingen worden gemaakt op basis van de organisatiedoelstellingen.

⇒ Het proces hoort zich door bovenstaande resultaten te bevinden op **niveau 4**.

Inrichting van de inkooporganisatie

Er wordt gewerkt met een gecoördineerde inkoopfunctie bij respondent 1. Decentrale inkoop en centrale inkoop zou nooit voor gekozen worden: *“Decentraal betekent dat alle individuele budgethouders kennis zouden moeten hebben van de aanbestedingswet, nou dat is denk ik een utopie, om te denken dat dat kan. Dus een decentrale inkoopfunctie zou ik zelf nooit voor kiezen. Een centrale inkoopfunctie zijn we gewoon te klein voor en dat vergt gewoon te veel menskracht om dat allemaal in te zetten. Dat betekent vaak dat je met bestelsystemen gaat werken en dat soort zaken. Daar zijn we nog helemaal niet aan toe. Dus hoe we het op dit moment hebben georganiseerd is een gecoördineerde inkoopfunctie. Waarin ik mijzelf neerzet als inkoopadviseur, dus ik adviseer de budgethouders bij het doen van hun inkopen. Maar ik ben geen inkoper. Een inkoper geeft een beetje het idee dat jij zelf ook op eigen houtje inkoopt en bestelt. Nou dat doe ik dus niet”*. Helaas heeft hij te weinig tijd om ook actief deel te nemen in het contractmanagementgedeelte. Het volle dienstverband is zelfs nog niet voldoende om alles goed in de vingers te hebben. Belangrijk is wel dat het CvB nu inziet wat inkoop voor hen kan betekenen. Alleen veel medewerkers weten nog niet wat inkoop voor hen kan doen. Het is daarom belangrijk om op intranet of andere kanalen wat meer bekendheid aan inkoop te geven: *“In eerste instantie in je aanbestedingen dat je mensen betreft, dat ze snappen dat ze bij jou terecht kunnen. Dan vervolgens zo’n ervaring hebben dat je er een keer bij aan tafel zit. Ik merk dat mensen het vaak fijn vinden dat zij dan zelf op de relatie kunnen blijven zitten, een goede onderlinge relatie in stand kunnen houden, waar ik wat meer afstand heb en geen emotionele relatie heb met zo’n partij omdat ik er niet mee samen hoeft te werken”*.

Respondent 2 geeft aan dat het op dit moment inkoop vooral bij haar ligt, centraal, maar dat dit te veel werkdruk oplevert omdat zij eigenlijk geen inkoopadviseur of coördinator is: *“Ik heb het erg druk. Ik heb eigenlijk maar 0,2 FTE voor inkoop maar ik doe eigenlijk bijna niet anders”*. Om deze reden wil zij liever meer decentraal werken: *“En als je dan een Europese aanbesteding hebt is het druk, want ik zit in bijna alle projectteams. Maar in principe zou ik willen dat in de toekomst contractmanagement van diverse grote contracten komt te liggen bij de budgethouder. Dat contractmanagement meer decentraal wordt, dus dat na dat inkooptraject dat het ook echt belegd wordt bij iemand anders, dat niet alle contracten bij mij blijven liggen”*.

Voornaamste resultaten:

- Verantwoordelijkheid voor de inkopen op decentraal niveau houden;
- Het is belangrijk dat er iemand is die adviseert en coördineert.

⇒ Het proces hoort zich door bovenstaande resultaten te bevinden op **niveau 4**.

Ontwikkelen van inkoopprocedures

Om het inkoopproces in kaart te brengen, en met name voor de aanbestedingen, heeft respondent 1 een beslisboom gemaakt: *“Ik verwacht niet dat mensen het beleid gaan doorlezen, ik heb dus een soort flowchart gemaakt”*. Op deze manier kunnen medewerkers in één oogopslag zien wat de procedure is. Om het contractenregister te maken is de respondent rond gaan vragen bij de afdelingen. Dit leverde eerst relatief gezien niet veel op, maar in de loop van tijd werden meer contracten gevonden. De meeste contracten waren eigenlijk helemaal geen contracten maar ondertekende offertes: *“Nou dat is een van de dingen waarvan ik al meteen roep, dat moet je überhaupt niet willen. Getekende offertes*

zijn altijd in het voordeel van de leverancier en nooit in het voordeel van de opdrachtgever. Dus een van de acties die ik ook nog heb is het opstellen van conceptovereenkomsten”.

Om procedures te kunnen integreren in de organisatie zegt respondent 2 dat verplichten niet werkt: *“Dat vinden ze allemaal niks. Ik ben natuurlijk al wel een paar jaar terug begonnen met kneden, met bedragen gooien en wat procedures daaraan te hangen, van zo kan je het aanpakken. Maar ik kan niet zeggen je moet dat doen, dus dan hoop je maar dat de mensen dat oppikken”.* Wel is het beleid een goede basis om mee te beginnen: *“Dan heb ik wat om mee te slaan, zijn die bedragen echt ook helemaal vastgezet en dan ben ik degene die daar zicht op houdt”.*

Voornaamste resultaten:

- Procedures zijn bekend bij medewerkers door middel van bijvoorbeeld een flowchart;
- Deze procedures zijn de regels waar medewerkers zich aan moeten houden en dit wordt gecontroleerd.

⇒ Het proces hoort zich door bovenstaande resultaten te bevinden op **niveau 5**.

Prestatie indicatoren

Er wordt niet gewerkt met prestatie indicatoren voor leveranciers bij respondent 1 omdat de organisatie daar nog niet klaar voor is: *“Mijn ervaring is dat mensen überhaupt niet eens weten of we contracten hebben en als er contracten zijn weten ze vaak niet wat erin staat. Als ze dan überhaupt deze lezen, weet men vaak niet eens wat het betekent dat er staat. Als je dat nog niet eens in de vingers hebt en je gaat KPI's afspreken in een aanbesteding of in een contract, dan vraag je de organisatie iets te monitoren waar ze geen verstand van hebben en dan ga je leveranciers iets vragen waar je eigenlijk helemaal niets mee gaat doen. Wel heb ik een klachtenprocedure opgezet om dit goed te kunnen monitoren”.* Daarom wil hij eerst het basisniveau goed hebben: zorgen dat alle contracten verzameld zijn en er heldere afspraken zijn gemaakt. Pas als dat op orde is en iedereen weet wat inkoop is, dan kan er eventueel gekeken worden naar prestatie indicatoren.

Voornaamste resultaten:

- Presentatie-indicatoren gebruiken bij leveranciers voegt nog niet toe in dit stadium.

⇒ Het proces hoort zich door bovenstaande resultaten te bevinden op **niveau 1**.

Informatietechnologie

Voor digitale aanbestedingen en contractbeheer wordt Negomatrix gebruikt. Dit is een software systeem speciaal gericht op inkoop en ondersteunt digitale inkoop- en aanbestedingstrajecten. Het koppelen van verschillende systemen heeft volgens hem nog geen nut als de basis nog niet op orde is.

Voornaamste resultaten:

- Gebruik van een inkoopinformatiesysteem dat op zichzelf staat, dit betekent dat er geen koppeling met andere systemen is.

⇒ Het proces hoort zich door bovenstaande resultaten te bevinden op **niveau 2**.

HRM

De inkoopadviseur mag op eigen initiatief cursussen volgen op het gebied van inkoop: *“Wij huren nu dus kennis in, kost een hoop geld. Als ik dan een relatief goedkope cursus kan doen, dan wordt er gezegd, nou doe dat maar”*. De afdeling personeel biedt geen verdere ondersteuning bij andere medewerkers die inkoopactiviteiten vervullen. Wel zou hij graag zelf in de toekomst wat opzetten op het gebied van scholing: *“Nou waar ik op termijn naar toe wil, op het moment dat ik meer kan laten zien. Is dat ik een aantal sessies ga houden, waarin ik met een aantal grotere bestellers even bij elkaar haal. Voor uitleg over aanbestedingen, hier moet je op letten en als je problemen hebt kom dan bij mij. Dat je op die manier daar met elkaar een soort proces in gaat. Waarmee je elkaar ook vlotter betreft als het goed of mis gaat. Dus dat is wel waar ik naar toe wil”*.

Voornaamste resultaten:

- Scholing van de budgethouders door de inkoopcoördinator.

⇒ Het proces hoort zich door bovenstaande resultaten te bevinden op **niveau 1**.

Wanneer bereik je inkoopcontrol?

Volgens respondent 1 hangt dat er vanaf vanuit welke invalshoek het benaderd wordt. Bij de rechtmatigheid, het in overeenstemming handelen met de wettelijke regelingen, is het puur als verantwoording richting de accountants. Daarnaast is het op het gebied van rechtmatigheid ook belangrijk dat leveranciers op een nette en concrete wijze afgewezen worden of een opdracht gegund krijgen. Als het gaat om de doelmatigheid van het inkoopproces dan gaat het meer om het borgen van contracten en dat goede samenwerkingsverbanden worden opgebouwd met de leverancier. Sturen op prijs is minder belangrijk omdat de respondent die rol niet heeft meegekregen, kwaliteit is belangrijker: *“Uiteindelijk vind ik de doelmatigheid het belangrijkste en uiteindelijk gaat het er bij mij om, op het moment dat ik een aanbesteding gedraaid heb, dat ik een tevreden leverancier en een tevreden klant heb. Als ik dat hele verhaal dan ook nog in het kader van de aanbestedingswet kan verantwoorden richting de rest van de markt en richting de accountant, dan denk ik dat dat een prachtige eerste stap zou zijn”*.

Volgens respondent 2 bereik je inkoopcontrol als: *“je inzicht hebt in alle contracten, als je inzicht hebt in wat er besteld is en wat er betaald wordt, dus het hele traject eigenlijk. PDCA moet je kunnen doorlopen”*. Om op dit moment controle te houden voert ze jaarlijks een spendanalyse uit.

2.4 Conclusie

In deze paragraaf worden van de resultaten uit dit hoofdstuk in een conclusie gegeven.

Hier worden de volgende drie deelvragen kort beantwoord:

- Op welk volwassenheidsniveau worden de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie uitgevoerd volgens het MSU+ model?
- Welke wensen uiten de medewerkers van ArtEZ bij de ondersteuning van inkoop?
- Op welke manier kan inkoopcontrol worden gerealiseerd volgens externen?

2.4.1 Volwassenheidsniveau ondersteunende processen

Uiteindelijk zijn de volgende volwassenheidsniveaus vastgesteld door het analyseren van de resultaten uit de interviews. De beoordelingscriteria van het MSU+ model die hierbij zijn gebruikt zijn te vinden in bijlage 2.

	Ondersteunend proces	Huidige niveau	Toelichting
1.	Vaststellen van plannen voor beleid en inkoop	1	Er is geen inkoopplan aanwezig. Er is geen systematiek om leveranciers te onderscheiden (d.m.v. inkoopmodellen) en om aan te geven hoe met verschillende leveranciers om moet worden gegaan.
2.	Inrichting van de inkooporganisatie	1	Geen of weinig coördinatie en/of samenwerking tussen de inkoopende functies binnen de organisatie en tussen verschillende afdelingen. De verdeling van inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is beperkt, verloopt ongecoördineerd en wordt niet gecommuniceerd.
3.	Ontwikkelen van inkoopprocedures	1	Er zijn geen procedures voor publieke verantwoording, het omgaan met wet- en regelgeving en voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen. Er is geen beleid met betrekking tot integriteit voor medewerkers. Bestuurders worden niet of ad hoc betrokken bij het opstellen van inkoopprocedures.
4.	Prestatie-indicatoren	1	Er zijn geen leveranciersprestatie-indicatoren aanwezig en ook geen inkoopprestatie-indicatoren.
5.	Informatievoorziening	1	Geen inkoopinformatiesysteem aanwezig.
6.	Human Resource Management	1	Er is niet of beperkt sprake van HRM-ondersteuning voor het inkoopproces. Er is geen sprake van bewust gestuurde competentieontwikkeling.

Tabel 2: Minimale volwassenheidsniveaus ondersteunende processen

2.4.2 Methoden voor het verbeteren van de ondersteunende processen

De volgende methoden zijn naar voren gekomen in het veldonderzoek. Deze methoden kunnen gebruikt worden voor het inrichten en verbeteren van de ondersteunende processen.

	Proces	Niveau	Methoden
1.	Ontwikkelen van plannen en beleid	4	– Hergebruiken beleid van een andere organisatie – Maken van een inkoopkalender aan de hand van een spendanalyse
2.	Inrichting van de inkooporganisatie	4	– Gecoördineerd inkopen met daarbij een inkoopadviseur als verantwoordelijke – Decentraal inkopen om de centrale inkoper te ontlasten
3.	Ontwikkelen van inkoopprocedures	5	– Gebruik van flowcharts voor procedures – Procedures zijn te vinden op intranet – Procedures zijn te vinden in het inkoopstelsel – Digitaal aanbesteden
4.	Prestatie-indicatoren	1	– Het opzetten van een klachtenprocedure om weerstand in kaart te brengen
5.	Informatievoorziening	2	– Gebruik van Negomatrix voor inkoop (contracten en procedures) – Digitaal aanbesteden
6.	Human resource management	1	– De inkoopadviseur volgt trainingen en cursussen op eigen initiatief – Door middel van sessies worden procedures toegelicht aan de inkopers, hierdoor wordt draagvlak gecreëerd en neemt de weerstand af

Tabel 3: methoden voor het verbeteren van de processen

2.4.3 Confrontatie van de resultaten

In onderstaande tabel worden de resultaten uit het literatuuronderzoek en het veldonderzoek vergeleken. Het advies zal gebaseerd worden op deze confrontatie.

	Ondersteunend proces	Literatuur-onderzoek	Veld-onderzoek	Confrontatie
1.	Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	4	4	Deze resultaten komen overeen en hebben geen verschillen die het advies over de niveaus beïnvloeden.
2.	Inrichting van de inkooporganisatie	4	4	Deze resultaten komen overeen en hebben geen verschillen die het advies over de niveaus beïnvloeden.
3.	Ontwikkelen van inkoopprocedures	5	5	Deze resultaten komen overeen en hebben geen verschillen die het advies over de niveaus beïnvloeden.
4.	Prestatie-indicatoren	6	1	In het veldonderzoek is naar voren gekomen dat het gebruiken van prestatie-indicatoren voor leveranciers geen toegevoegde waarde heeft. Echter om inkoopcontrol te kunnen waarmaken zal wel de evaluatie van het inkoopproces (niveau 7) plaats moet vinden. De stappen die daar aan vooraf gaan zijn nog niet orde. Daarom is niveau 1, met deze toevoeging, op dit moment voldoende.
5.	Informatievoorziening	7	2	Volgens de literatuur kan pas op niveau 7 inkoopcontrol plaatsvinden doordat met de informatie de strategische inkoopfunctie wordt ondersteunt. In het veldonderzoek kwam naar voren dat het belangrijk is om een duidelijk inkoopinformatiesysteem te hebben die niet gekoppeld hoeft te zijn aan de overige informatiesystemen en een bestelsysteem niet noodzakelijk is, dit is op niveau 2. Doordat in het vorige proces is besproken waarom presentatie-indicatoren voor leveranciers nog geen toegevoegde waarde zijn, hoeft het informatiesysteem dit ook niet te ondersteunen, echter moeten wel de prestatie-indicatoren van het inkoopproces inzichtelijk zijn en geëvalueerd kunnen worden. Dit is mogelijk op niveau 4.
6.	Human Resource Management	1	1	Deze resultaten komen overeen en hebben geen verschillen die het advies over de niveaus beïnvloeden.

Tabel 4: Confrontatie van de resultaten

2.5 Discussie

In deze discussie wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

2.5.1 Betrouwbaarheid

Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is geprobeerd de meeste recente bronnen te gebruiken, zo veel mogelijk na het jaar 2000. Zo is bijvoorbeeld het MSU+ model 2.0 (2004) een update van het standaardmodel. Daarnaast is per onderwerp zo veel mogelijk gezocht naar meerdere bronnen om te kijken of informatie overeenkwam.

Interviews

Om de betrouwbaarheid te verhogen is aan iedere respondent gevraagd om het transcript te lezen en eventuele opmerkingen door te geven, dit is de stabiliteit van het onderzoek. Hiermee is gewaarborgd dat ze een volgende keer weer hetzelfde zouden zeggen en dit niet een momentopname was.

De interviews met interne respondenten zijn allen afgenomen binnen ArtEZ, bij de externe respondenten zijn deze afgenomen op hun eigen werkplek (ecologische validiteit). De tijdsperiode van de interviews is verdeeld over acht weken, deze periode had eventueel korter kunnen zijn om de betrouwbaarheid nog verder te verhogen. Als laatste zijn de interviewvragen zo neutraal mogelijk gesteld om te zorgen dat de interviewer niet de resultaten zou beïnvloeden.

Om de kwaliteit van het onderzoek te vergroten is er gebruik gemaakt van triangulatie: het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden (literatuuronderzoek en interviews).

2.5.2 Validiteit

Om de validiteit te verhogen zijn de resultaten gecheckt bij drie medewerkers van ArtEZ die niet zijn geïnterviewd, dit is memberchecking volgens Baarda en de Goede (2000). Hiermee wordt voorkomen dat de resultaten zijn gebaseerd op sociaal wenselijke antwoorden en onderzoeksresultaten een verkeerd beeld opleveren (Baarda & de Goede, 2000).

De selectie van de respondenten heeft plaatsgevonden door middel van de inkoopomzet. De afdelingen met de grootste inkoopomzet zijn voor het onderzoek gekozen. Meer dan 80% van de inkoopomzet komt van deze afdelingen, daarom is de steekproef representatief (voor de berekening zie bijlage 1).

Om de triangulatie te bevorderen is er rekening gehouden dat er zowel respondenten vanuit de ondersteunende diensten als van het onderwijs zouden zijn. Daarnaast zijn er ook respondenten van verschillende locaties gekozen.

Om de meningen binnen de interviews te kunnen meten zijn er half gestructureerde vragenlijsten gemaakt die zijn gebaseerd op de ondersteunende processen van het MSU+ model 2.0. De beoordelingscriteria van dit model zijn gebruikt voor het opstellen van de vragen over de verschillende onderwerpen. Vervolgens zijn transcripties van de interviews gemaakt en zijn deze gecodeerd. De codes komen overeen met onderwerpen die gebruikt zijn in de vragenlijst en die van het MSU+ model 2.0, dit heet een template benadering (Baarda & de Goede, 2000). Per onderwerp zijn resultaten verzameld (axiaal coderen) en door middel van de beoordelingscriteria van het MSU+ model 2.0 zijn de niveaus vastgesteld. Hierna volgde het selectief coderen. Hierbij zijn de belangrijkste resultaten naar voren gebracht en uitgewerkt in het hoofdstuk resultaten.

3 Advies

In het vorige hoofdstuk zijn de mogelijkheden in kaart gebracht om inkoopcontrol te creëren binnen de inkoopfunctie. In dit hoofdstuk wordt er dieper op de manier hoe dit bereikt kan worden ingegaan en zal puntsgewijs een advies worden gegeven. Voor de volledigheid volgt hier nog eenmaal de probleemstelling: “Hoe kunnen de ondersteunende processen binnen de inkoopfunctie van ArtEZ worden ingericht zodat inkoopcontrol ontstaat en er een professionalisering van de inkoopfunctie in gang kan worden gezet?” Het adviesdoel is daarom: aanbevelingen doen om inkoopcontrol te kunnen creëren, deze aanbevelingen worden vervolgens verwerkt in een implementatieplan. Als laatste wordt er een financiële onderbouwing voor het advies gegeven.

3.1 Aanbevelingen

Per ondersteunend proces zijn er drie opties. De eerste optie is het behouden van het huidige niveau, de tweede optie is het verbeteren naar het niveau dat uit het literatuuronderzoek of het veldonderzoek naar voren is gekomen en de derde optie is een tussenvorm hiervan die naar voren is gekomen uit de confrontatie van de resultaten, deze is te vinden in paragraaf 2.4.3. Per proces zal nu een advies worden gegeven over het niveau dat het beste past bij ArtEZ en uitgelegd worden waarom dit inkoopcontrol creëert.



3.1.1 Vaststellen van plannen en beleid

Volgens de literatuur (NEVI, 2004) moeten binnen het beleid doelstellingen worden vastgesteld en worden geëvalueerd om inkoopcontrol te creëren. De lagere niveaus voldoen niet aan deze eis en kunnen daarom ook niet de professionalisering van de inkoopfunctie ondersteunen. Daarom dient het proces te worden ingericht op niveau 4.

Om niveau 4 te bereiken worden de volgende acties uitgevoerd (NEVI, 2004):

- Het opstellen van beleid, met duidelijke beleidsuitgangspunten die gebaseerd zijn op een spendanalyse;
- Er dient een systematiek ontwikkeld te worden over de omgang met verschillende leveranciers;
- Het opstellen van een inkoopplan met daarin doelstellingen voor een periode van één en vijf jaar, maar ook een beschrijving van de activiteiten door de verschillende inkoopende afdelingen;
- Doelstellingen over inkoop dienen te worden vastgelegd in rapportages en worden vergeleken met de werkelijkheid. Het is belangrijk dat deze meetbaar gemaakt worden door middel van prestatie-indicatoren. Hierdoor kan evaluatie plaatsvinden en wordt inkoopcontrol gecreëerd.

Voor het opstellen van beleid kan een inkoopbeleid van een andere organisatie als voorbeeld worden gebruikt. Het beleid dient vervolgens wel meer specifiek gemaakt te worden voor ArtEZ, belangrijk hierbij is dat doelstellingen en beleidsuitgangspunten uit de meerjarenplannen worden meegenomen. Op deze manier ontstaat er een verbinding tussen de organisatiedoelstellingen en de inkoopdoelstellingen. Uiteraard moet wel een akkoord van het college van bestuur worden gegeven voor dit beleid, voordat het gecommuniceerd wordt naar de organisatie.

Inhoud

Om aan te sluiten bij de organisatiedoelstellingen dienen de volgende uitgangspunten naar voren te komen:

1. Gebruikers- en klantgerichtheid (kennisportal inkoop, z.j.):

Het uitgangspunt hierbij is voldoen aan de wensen van de interne klant. Hiermee voelt de interne klant zich begrepen en vertrouwen ze op de inkoop, hier ontbreekt het nu nog aan volgens respondent 2. Klantgerichtheid is ook een van de pijlers binnen het professionaliseringsplan van ArtEZ, hierdoor wordt er een koppeling gemaakt met het algemene beleid. Een samenvatting van dit plan is terug te vinden in bijlage 4.

2. Cross-functionele benadering (kennisportal inkoop, z.j.):

Belangrijk hierbij is dat niet alleen het resultaat van een enkele afdeling van belang is, maar van de gehele organisatie. Samenwerken is belangrijk om goede resultaten te behalen. Dit onderwerp komt heel sterk terug in de doelstellingen van het professionaliseringsplan van ArtEZ: het versterken van de interne samenhang en doelmatigheid. Dit probleem komt ook naar voren bij de interviews die intern zijn afgenomen (respondent 2 en 6). Om de samenwerking te bevorderen kan er gewerkt worden met inkoopteams, dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.1.2, inrichting van de inkooporganisatie.

De strategie die het beste past bij ArtEZ is de differentiatiestrategie. Hierbij gaat het erom dat de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties in de markt, zoals benoemd in het literatuuronderzoek (Gelderman & Albronda, 2007). Binnen de opleidingen is het namelijk belangrijk om uniek te zijn, dit wordt beschreven in het professionaliseringsplan. Het anders zijn dan anderen zou daarom centraal moeten staan in de inkoopstrategie. Eén van de aspecten die daarom ook uiteindelijk meer naar voren zou moeten komen in het beleid is productontwikkeling. Hiermee kan de school zich onderscheiden van anderen.

In het literatuuronderzoek (kennisportal inkoop, z.j.) zijn eerder al de vijf instrumenten genoemd die inhoud geven aan de uitgangspunten. Deze zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Instrument	Aanbevelingen
Kwaliteitsbeleid	Beleid over de minimale eisen van diensten en producten. Hiermee voorkom je dat deze worden ingekocht en al snel weer vervangen moeten worden. Productontwikkeling dient hier ook een onderdeel van te zijn.
Prijsbeleid	Beleid over de wijze waarop producten of diensten een prijs krijgen. Bijvoorbeeld: tarief per uur, vaste productieprijs en abonnementen, maar ook beleid over de strategie. Hiervoor wordt een concurrentie georiënteerde prijsstelling voor geadviseerd. Hierbij wordt gekeken welke prijs gangbaar is in de markt.
Leveranciersbeleid	Beleid over het benaderen van leveranciers. Wanneer moeten er gekozen worden voor een contracteerde leveranciers en wanneer mogen afdelingen zelf 'shoppen'? Daarnaast moet duidelijk worden hoe evaluatie met leveranciers plaatsvindt, in paragraaf 3.1.4 wordt dit verder besproken.
Inkooplogistiek	Beleid over voorraadbeheer en het inkoopproces.
Communicatiebeleid	Beleid over de wijze dat er gecommuniceerd wordt op het gebied van inkoop. Communicatie hierover bevordert het draagvlak. Bijvoorbeeld het opstellen van inkoop als agendapunt bij vergaderingen en het plannen van vaste evaluatiemomenten met verschillende afdelingen maar ook de communicatie van beleid richting medewerkers, klanten en leveranciers.

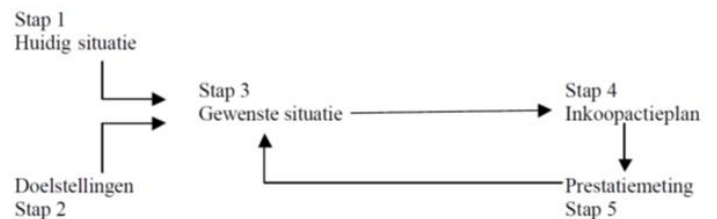
Tabel 5: Instrumenten voor beleid

Inkoopplan

Binnen het strategische beleid dient er op tactisch niveau een inkoopplan te worden opgesteld. In dit plan wordt beschreven welke activiteiten er moeten worden uitgevoerd. De doelen hierbij dienen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en taakstellend) te worden weergegeven. Hiermee verlopen de activiteiten gestructureerd. Een voorbeeld van een doelstelling is zorgen dat de organisatie geen aantekeningen bij de jaarrekening meer krijgt van de accountant in de toekomst.

Door het vastleggen van de inkoopactiviteiten in een planning worden ad hoc aankopen voorkomen. Dit zijn de aankopen met hoge tijdsdruk waarvoor vaak teveel wordt betaald en die de werkdruk verhogen omdat deze taken prioriteit krijgen boven de huidige taken. Het doel van het inkoopplan is:

- Wat de inkoopafdeling bereiken wil;
- Hoe dit wordt bereikt;
- Waarmee dit wordt bereikt;
- Wanneer dit wordt bereikt;
- Wie dit moet gaan realiseren.



Figuur 3: Stappen inkoopplan (De Jong, 2004)

Ontwikkeling van inkoop

Op dit moment bevindt de inkoop van ArtEZ zich in stadium 1; de transactie oriëntatie. Om inkoopcontrol te kunnen creëren zal ArtEZ naar stadium 3 moeten, gecoördineerde inkoop. De inrichting hiervan wordt verder besproken in de volgende paragraaf, de inrichting van de inkooporganisatie.

Dit stadium wordt vooral toegepast door organisaties met meerdere vestigingen of afdelingen, wat ook bij ArtEZ van toepassing is (Van Weele (In Faber-de Lange, 2014)). Daarnaast betekent dit dat de directie het creëren van draagvlak combineert met een bundeling van behoeften binnen de gehele organisatie, waar het op dit moment aan ontbreekt. Dit wordt bereikt door medewerkers van verschillende afdelingen actief en gecoördineerd te betrekken bij de inkoopactiviteiten.

Stadium 2, de commerciële oriëntatie, houdt in dat er vooral aandacht wordt besteed aan lage inkooprijzen. Echter zijn besparingen niet de aanleiding voor de professionalisering, dit is geen hoofdonderwerp in het beleid. Daarom is in deze situatie deze stadium niet geschikt.

In de overige stadia wordt er meer samenwerking gezocht met leveranciers. Deze worden betrokken bij het verbeteren van de operationele processen waardoor uiteindelijk inkoop een bijdrage levert aan de waarde- en concurrentiepositie. Zoals eerder in dit hoofdstuk als is besproken, is er uit het veldonderzoek naar voren gekomen dat dit een onderwerp is voor de lange termijn. Eerst moet de basis van de inkoopprocessen op orde zijn.



Figuur 4: Inkoopstadia (van Weele (In Faber-de Lange, 2014))

3.1.2 Inrichting van inkooporganisatie

Zoals in het vorige hoofdstuk al benoemd is, dient de inkoopfunctie zich te bevinden in stadium 3, gecoördineerde inkoop. Belangrijk hierbij is dat coördinatie plaatsvindt, dit vindt plaats in niveau 4 van het MSU+ model 2.0. Op dit niveau moet gewerkt worden met multidisciplinaire teams en vervult inkoop een tactische en strategische rol, zoals naar voren is gekomen in het vorige hoofdstuk en in de literatuur. Om niveau 4 te bereiken zullen de volgende (tussen)stappen moeten worden gerealiseerd:

- Periodiek controle uitvoeren over de inkoop- en uitgavenstromen;
- Inkoop een strategische en tactische rol geven;
- Nadenken over samenwerking met andere organisatieonderdelen en inkoopteams ondersteunen het inkoopproces;
- Verdeling van de inkooptaken gecoördineerd plaats laten vinden.

Gecoördineerd inkopen, zie pagina 6, lijkt volgens de literatuur veel op projectmatig werken, één van de speerpunten binnen het professionaliseringsplan van ArtEZ. Een overeenkomst is het samenwerken van medewerkers van verschillende afdelingen, deze medewerkers vormen samen projectgroepen rondom projecten. Binnen gecoördineerde inkoop wordt namelijk gewerkt met (tijdelijke) inkoopteams voor het inkopen van producten of diensten die niet specifiek bij één afdeling horen. In dit team zitten vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, minimaal drie en maximaal tien. Hiermee wordt de interne samenhang en doelmatigheid verbeterd, zoals opgenomen in het professionaliseringsplan.

Producten en diensten die specifiek bij een afdeling horen, worden decentraal ingekocht door budgethouders, de main-buyers. Dit vindt nu ook plaats, echter zal voor de verdeling centraal/decentraal een kader moeten worden opgesteld. Hierdoor kunnen afdelingen zelfstandig blijven inkopen en wordt er ingekocht door de medewerkers met de meeste specifieke kennis van het product. De inkoop coördinator zal ondersteuning bieden bij de decentrale inkoop. Hierdoor is inkoop op decentraal niveau ook meer 'in control'.

Uiteindelijk dient één lid eindverantwoordelijk te zijn voor de inkoop op strategisch niveau, dit is de lead-buyer. Hiervoor dient een inkoopcoördinator te worden aangesteld die werkt op centraal niveau. De naam inkoopadviseur insinueert dat alleen advies gegeven wordt, terwijl ook samenhang van de inkoopactiviteiten gecreëerd moet worden. De naam inkoop coördinator past daarom beter bij de functie. Hij handelt op centraal niveau waardoor de inkoopactiviteiten inzichtelijker worden, waar het nu aan ontbreekt. Hiermee ondersteunt hij het inkoopproces en is verantwoordelijk voor het vastleggen van procedures en methoden. Op decentraal niveau is hij verantwoordelijk voor de ondersteuning bij het contractbeheer. Daarnaast is het belangrijk dat alle aanbestedingen boven de drempelbedragen van meervoudig en Europees aanbesteden bij de inkoopcoördinator gemeld worden. Onder de bedragen is advisering optioneel. Hierdoor zal meer control ontstaan over het inkoopproces omdat verkeerd aanbesteden wordt voorkomen. Uit het veldonderzoek is naar voren gekomen dat er één hele FTE hiervoor nodig is. Zelfs dan kan complete controle niet plaatsvinden.

Een digitale inkoopadviseur of alleen een inkoophandboek wordt niet geadviseerd omdat er dan geen werk uit handen wordt genomen van de huidige werknemers en de werkdruk niet verlaagd kan worden.

3.1.3 Ontwikkelen van inkoopprocedures

Om de inrichting van de inkooporganisatie gestroomlijnd en op een goede manier te laten verlopen is het noodzakelijk dat procedures worden opgesteld. Vervolgens dienen deze procedures periodiek gecontroleerd en geëvalueerd te worden, hierdoor wordt veroudering van de procedures voorkomen. Op deze manier ontstaat er controle over de inkoopprocessen en blijven deze goed toepasbaar. Deze controle vindt pas plaats op niveau 5. Deze controle zorgt dat de PDCA-cyclus geheel kan worden doorlopen en het niet blijft steken bij het plannen, zoals nu veel gebeurt. In het eerste jaar zal de inkoopcoördinator zich vooral bezig moeten houden met plan en do. Vervolgens zullen door middel van evaluaties ook de overige twee fases worden opgepakt. Op dat moment komt een constante controle en verbetering op gang.

Om niveau 5 te bereiken zullen de volgende (tussen)stappen moeten worden gerealiseerd:

1. Er dienen procedures opgesteld te worden voor operationele en tactische inkoopprocessen en deze dienen bekend te worden gemaakt bij de medewerkers. Hierbij moet speciale aandacht zijn voor procedures die aandacht besteden aan het omgaan met wet- en regelgeving (aanbesteden), de factuurafhandeling en de klachtenprocedure;
2. het bestuur dient procedures goed te keuren;
3. er vindt schriftelijke en mondelinge communicatie plaats over het nut en de noodzaak van de inkoopprocedures.

Uit de interviews is gebleken dat de procedures niet vastgelegd zijn en niet duidelijk gecommuniceerd worden. Om het voor medewerkers gemakkelijker te maken om deze procedures te lezen dienen er flowcharts en schema's opgesteld worden, respondent 6 stelde ook dat dit zou helpen ter verduidelijking van de inkoopactiviteiten. Op deze manier kunnen medewerkers in één oogopslag zien hoe het proces verloopt. Voor nieuwe of tijdelijke medewerkers is het hierdoor gemakkelijker te begrijpen hoe het inkoopproces verloopt, wat het overdragen van taken vergemakkelijkt. Een voorbeeld van een flowchart voor het aanbestedingsproces voor ArtEZ is uitgewerkt in bijlage 6.

Om de verschillende procedures binnen het inkoopproces te ondersteunen, dienen er documenten te worden opgesteld. De belangrijkste in deze situatie zijn: algemene inkoopvoorwaarden, een standaard overeenkomst, standaardklachtenformulier, opbouw inkoopdossier en de gunningscriteria. Deze documenten zijn instrumenten om de procedures op de juiste manier uit te voeren. In de volgende paragraaf worden de stappen in het proces besproken en de bijbehorende documenten die daarbij horen toegelicht. Al deze documenten dienen uiteindelijk te worden verzameld in een inkoopdossier. Op deze manier is de mogelijkheid om verantwoording af te leggen en controle te laten plaatsvinden. De inkoopcoördinator is vervolgens verantwoordelijk voor het controleren en vernieuwen van de procedures. Op deze manier ontstaat er controle over het inkoopproces. Om deze nieuwe procedures en wijzigingen te communiceren naar de organisatie is het belangrijk dat sessies plaatsvinden met uitleg van de inkoopcoördinator. Daarnaast dient er op intranet een plek gemaakt te worden waar alle documenten beschikbaar zijn voor medewerkers. Als laatste is de inkoopcoördinator ook verantwoordelijk voor de terugkoppeling: Hoe zijn procedures verlopen en uitgevoerd en zijn daarbij de doelstellingen behaald die in het beleid opgesteld zijn? Dit wordt gemeten door middel van KPI's, bijvoorbeeld verhoging van de kwaliteit van de werkzaamheden, arbeidsvreugde, eventuele besparingen en een vermindering aanbestedingen die niet zijn uitgevoerd volgens wet- en regelgeving.

3.1.3.1 Inkoopproces

Specificeren

Hierbij moet meer aandacht komen voor de wensen van de interne klanten en gebruikers. In deze fase dienen ze meer betrokken te worden bij het proces. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd en ontstaat er meer begrip voor het beleid en de procedures. Dit kan door een interne klant/gebruiker plaats te laten nemen in een inkoopteam, een andere optie is om van tevoren vast te stellen wat de wensen zijn groep zijn door in gesprek te gaan met hen. De wijze waarop dit gebeurt kan verschillen per aankoop.

Daarnaast kwam uit literatuur- en veldonderzoek naar voren dat de inkoopcoördinator in het begin van het inkoopproces ingeschakeld dient te worden. Op deze manier kan er de meeste invloed worden uitgeoefend op het proces en kan er meer worden bespaard dan als dit later in het proces pas gebeurt.

Voorwaarde vanuit de aanbestedingswet voor het specificeren is een eenduidige (transparante en objectieve) beoordelingssystematiek. Hiervoor dienen de gunningscriteria duidelijk te worden beschreven, mogelijke gunningscriteria zijn prijs, kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Op deze manier kan de objectiviteit van de inkopers binnen de organisatie worden vergroot zonder veel te investeren in trainingen en opleiding. Bij het toepassen van de laagste prijs als gunningscriterium moet deze keuze in de aanbestedingstukken worden gemotiveerd. Bij aankondiging van de opdracht moeten deze zo duidelijk mogelijk gespecificeerd worden. De inkoopcoördinator zal ondersteuning bieden bij het opstellen en communiceren van deze motivering. Hiermee worden nieuwe aantekeningen bij de jaarrekening voorkomen.

Selecteren

Bij het selecteren van leveranciers is het belangrijk dat zij informatie ontvangen over de criteria hiervan. De gunningscriteria zullen daarom duidelijk moeten worden gecommuniceerd naar de leveranciers. Op deze manier kan de objectiviteit binnen de organisatie worden verbeterd.

Vervolgens is het voor de medewerkers belangrijk dat ze op een eenvoudige manier weten op welke manier ze moeten aanbesteden. Deze wens kwam duidelijk naar voren uit de interviews. De inkoopcoördinator kan hierin ondersteunen maar ook de procedure voor aanbesteden kan hierbij in één oogopslag duidelijkheid bieden, zoals besproken in de vorige paragraaf. Door te onderbouwen dat meer aantekeningen bij de jaarrekening voorkomen moet worden en het volgen van deze procedure belangrijk is daarvoor, zullen medewerkers hier ook daadwerkelijk aandacht aan besteden. Voorwaarde is wel dat hierbij niet enkel een e-mail verstuurd wordt zoals dat nu gebeurt volgens respondent 8, maar dat dit echt gebeurt door middel van voorlichtingen en door in gesprek te gaan. Door het persoonlijke contact wordt er meer draagvlak gecreëerd.

Contracteren

Op het moment dat één leverancier geselecteerd wordt vindt het contracteren plaats. Bij deze fase is het belangrijk dat medewerkers, omdat deze geen specifieke kennis van inkoop hebben, worden ondersteund door de inkoopadviseur en door middel van standaarddocumenten. Bij de onderhandelingen dient gebruik te worden gemaakt van een standaardcontract. Door het gebruiken van een standaardcontract, waarin de inkoopvoorwaarden van ArtEZ zijn vastgelegd, weet ArtEZ altijd wat in een contract is afgesproken. Hierdoor komen medewerkers niet voor verrassingen te staan, worden risico's beperkt en is de organisatie meer 'in control'.

De wijze van facturering is ook een onderdeel van deze standaardovereenkomst. In het onderzoek kwam naar voren dat er klachten waren over de tijd die het kost voordat facturen betaald worden, dit duurt vaak te lang. De oorzaak hiervan kwam bij financiën naar voren, facturen komen niet direct bij de afdeling en op veel facturen ontbreekt informatie zoals het bestelnummer, de contactpersoon en de dienst. Door middel van het standaard informeren van leveranciers over de procedure, kunnen facturen sneller worden verwerkt. Daarnaast kan het aantal facturen ook verminderd worden door afspraken te maken over bundeling van facturen. Dit zal minder tijd kost voor accorderen en het verwerken van facturen.

Om vervolgens inkoopcontrol te creëren is beheer over deze contracten noodzakelijk. Om dit beheer in de toekomst structureel te laten plaatsvinden, dient er een procedure opgesteld te worden. Hierin moet duidelijk worden hoe er omgegaan wordt met het beheer van contracten van verschillende grootte en hoe deze vervolgens worden opgeslagen en beheerd.

Bestellen

Nadat er een standaardbrief is gestuurd naar de leverancier over het nieuwe contract volgt de bestelfase. De kleine bestellingen, zoals meubilair en kantoorartikelen, worden vaak ad hoc gedaan op verschillende locaties. Hierdoor wordt het bundelen van deze inkopen bemoeilijkt. Om deze fase wel beter beheersbaar te maken is het noodzakelijk dat er meer gebruik wordt gemaakt van het beleid en met name het prijs- en kwaliteitsbeleid. Hierdoor wordt voorkomen dat producten worden ingekocht die op korte termijn weer vervangen moeten worden.

Bewaken

Het bewaken van de bestelling begint op het moment dat de bestelling is uitgestuurd. Hierbij hoort ook het verwerken van facturen. Om de gehele PDCA-cyclus te kunnen doorlopen dienen de 'check' en 'act' fase nog uitgevoerd te worden. Financiën heeft hier een grote rol in bij het bewaken van facturen, als er facturen binnenkomen die anders hadden moeten worden aanbesteed, dient dit gemeld te worden bij de inkoopcoördinator. Die gaat vervolgens met de betreffende afdeling in gesprek om te achterhalen waarom dit niet gebeurd is en uit te leggen waarom het noodzakelijk is. Op deze manier is de organisatie in control over de aanbestedingen.

Nazorg

Uit het veldonderzoek kwam naar voren dat klachtenverzameling een goed instrument is om de prestaties van leveranciers in te kunnen zien en hiermee ook weerstand te kunnen meten. Hierdoor kunnen de prestaties toch worden gemonitord zonder dat er prestatie-indicatoren zijn vastgelegd (zie hiervoor de volgende paragraaf). Voor een kleinere organisatie is deze methode beter haalbaar dan het vastleggen van prestatie-indicatoren. Voor het verzamelen van deze klachten dient een emailadres van de inkoopcoördinator beschikbaar te zijn waar een standaardklachtenformulier naar toe gestuurd kan worden. Deze klachten zullen vervolgens worden besproken samen met de leveranciers, hierbij zal de inkoopcoördinator ondersteunen.

Niveau 1

Niveau 1

3.1.4 Prestatie-indicatoren

Ondersteunend proces 4, prestatie indicatoren voor inkoop zou volgens het MSU+ model en de theorie plaats moeten vinden op niveau 6 om inkoopcontrol te kunnen bereiken. Dit zou betekenen dat de voorgaande niveaus ook volledig zouden moeten zijn uitgevoerd. Hierin worden prestatie-indicatoren voor leveranciers gebruikt. Echter is in het veldonderzoek naar voren gekomen dat het meten van leveranciers pas goed uitgevoerd kan worden in een organisatie die groter en meer volwassen is dan ArtEZ. Om deze reden blijft het ondersteunend proces voldoende op niveau 1. Echter is het wel belangrijk dat er prestatie-indicatoren, voor de inkoopprocessen zelf, worden opgesteld vanuit de doelstellingen voor inkoop. Op deze manier kan een evaluatie plaatsvinden en kunnen stappen worden ondernomen voor verbetering en dus professionalisering. Dit zijn de laatste twee stappen van de PDCA-cyclus: check en act. Echter moet hiervoor wel de afdeling financiën meer managementinformatie kunnen aanleveren, dit betekent dat de inkoopcoördinator afspraken moet maken met de afdeling over de informatie die vrijgegeven moet worden. De afdeling financiën zal hierdoor meer ondersteunen gaan bieden aan de afdelingshoofden en inkopers.

Leveranciers evaluatie

Evaluaties met leveranciers dienen jaarlijks plaats te vinden. Informatie voor deze evaluaties komen naar voren uit de gebruikers. De klachtenprocedure is hier een onderdeel van. Op deze manier worden leveranciers toch geprikkeld om te verbeteren en is er jaarlijks een moment om knelpunten te bespreken. De inkoopcoördinator zal bij deze gesprekken aanwezig zijn om te ondersteunen. Die heeft meestal geen relatie met de leverancier, waardoor hij objectief kan oordelen en stappen ondernemen. Daarnaast zal niet voor elke leverancier zo'n gesprek plaatsvinden, bij de leveranciers bij een bepaalde grootte. Hier zullen keuzes in moeten worden gemaakt.

Niveau 1

Niveau 4

3.1.5 Informatievoorziening

Het informatiesysteem dient evaluatie van het inkoopproces mogelijk te maken. Belangrijk is daarom dat er prestatie-indicatoren uitgehaald moeten kunnen worden waardoor beheren en evalueren mogelijk wordt gemaakt. Zoals besproken is in de vorige paragraaf, betreft dit alleen de prestatie-indicatoren van het inkoopproces en niet die van de leveranciers. Dit betekent dat dit proces dient plaats te vinden op niveau 4 om inkoopcontrol te kunnen creëren.

Doordat het draagvlak voor inkoop nog niet heel groot is, zoals in de interviews naar voren is gekomen, is het belangrijk dat er kleine stapjes worden genomen en de huidige middelen zo goed mogelijk worden benut. Dit betekent dat een aanpassing van het huidige systeem meer gedragen en geaccepteerd zal worden in de organisatie. Het huidige managementinformatiesysteem, Topdesk, kan worden aangepast om te voorzien in het beheer van inkoop. Hierover dient de applicatie van contractbeheer worden aangeschaft. Door het vullen van Topdesk kan de check-fase uit de PDCA-cyclus plaatsvinden.

Voor het gebruik van Negomatrix of een andere digitaal aanbestedingssysteem is niet gekozen omdat de organisatie dit nog niet kan implementeren. Voor deze manier van aanbesteden moet namelijk in de gehele organisatie digitalisering worden gedragen en de digitale handtekening gebruikt kunnen worden. Doordat met name contractbeheer zo snel mogelijk ingezet dient te worden, zal het wachten op deze verandering te lang duren. Het systeem zou niet goed gebruikt kunnen worden zonder deze digitale handtekening en digitale documenten, hierdoor zou de inkoper nog niet doelmatig aan de slag kunnen. Dit systeem zal wel een goede optie zijn voor de toekomst, als de organisatie hier wel klaar voor is.



3.1.6 Human resource management

Om inkoopcontrol mogelijk te maken dienen de strategische en tactische inkoopactiviteiten de verantwoordelijkheid te zijn van de inkoopcoördinator. Ook de taken en verantwoordelijkheden van inkopers dienen vastgelegd te worden in de functiebeschrijvingen. De verdeling van taken en verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat er geëvalueerd kan worden en inkoopcontrol kan plaatsvinden. Het proces voor HRM dient daardoor plaats te vinden op niveau 2 volgens de literatuur.

Het is belangrijk om de inkoopactiviteiten in beeld te hebben in de functiebeschrijving, hierdoor kunnen op een goede manier keuzes worden gemaakt over de prioriteit van verschillende projecten. Daarnaast zullen er minder inkoopactiviteiten door de huidige medewerkers worden verricht, waardoor er minder werk is en meer aandacht kan worden besteed aan de projecten en taken die centraal staan in de functiebeschrijving. Hierdoor neemt de werkdruk op het gebied van inkoop af en stijgt de kwaliteit van de andere werkzaamheden doordat hier meer tijd aan besteed kan worden.

3.1.7 Conclusie

Aandacht voor de professionalisering van de inkoopfunctie en in dit geval voor het creëren van inkoopcontrol, heeft te maken met integriteit, transparantie, risicobeheer en steeds dwingender richtlijnen van de Europese wetgeving. Door middel van gecoördineerd inkopen worden de inkoopactiviteiten op strategisch en tactisch niveau uitgevoerd door een inkoopcoördinator. Hiermee wordt er inzicht verkregen in het inkoopproces en kan wet- en regelgeving nageleefd worden. De activiteiten op operationeel niveau blijven decentraal (bij de afdelingen) plaatsvinden omdat hier zich de meeste inhoudelijke kennis bevindt.

Het verlagen van de werkdruk kan worden bereikt door het bundelen van inkoopactiviteiten op centraal niveau en het verminderen van ad hoc handelingen door het standaardiseren van processen en methoden. Hierdoor kunnen methoden en resultaten onderling vergeleken worden en is er een afname van het aantal fouten tijdens een proces.

Uiteindelijk hebben de volgende ondersteunende processen hier de meeste invloed op: het inkoopbeleid, de inkooporganisatie (met daarin het structureren en beheersen van het inkoopproces) en de ondersteuning van informatievoorziening. Door middel van het gebruik van een informatiesysteem (module contractbeheer in Topdesk) en duidelijke procedures kunnen er structureel gegevens verzameld worden. Hierdoor kunnen verbeteringen worden getraceerd door permanente evaluatie en ontstaat er inkoopcontrol.

De aanbevelingen worden in de volgende paragraaf verwerkt in een implementatieplan.

3.2 Implementatieplan

Voor succesvolle implementatie van de inkoopcontrol moeten de volgende fases chronologisch worden doorlopen volgens Lodders (2003):

- Richtfase (strategisch): hierin worden doelstellingen bepaald;
- inrichtfase (tactisch): inkoop wordt gefaciliteerd (organisatie, kennis);
- verrichtfase (operationeel): de begeleiding bij de uitvoering en de instandhouding van inkoop.

Doel	KSF	PI (wanneer)	Actie (hoe)	Wie
Richtfase (strategisch)				
Fase 1 Aannemen inkoopcoördinator DO + ACT	Vaststellen functieprofiel door P&O	Start: juli 2016 Gereed: oktober 2016	– Taken en verantwoordelijkheden wat betreft inkoop laten terug komen in de functieprofielen	Goedkeuring door CvB
Fase 2 Spendanalyse uitvoeren CHECK	Analyse van de inkoop uitvoeren	Start: oktober 2016 Gereed: november 2016	– Crediteurenanalyse	Inkoopcoördinator
Fase 3 Vaststellen inkoopbeleid PLAN	Vaststellen inkoopbeleid na het analyseren van de inkoop door een spendanalyse. Dit beleid dient gedragen te worden door de hele organisatie.	Start: november 2016 Gereed: januari 2016 Duur: 2,5 maand	– Overleg samen met management en CvB – Tussentijds toetsen bij de medewerkers – Communiceren* – Medewerkers input laten geven	Inkoopcoördinator met inkoopteam
	Vaststellen tactisch en operationeel beleid	Start: december 2016 Gereed januari 2016	– Inkoopplannen om korte termijn vaststellen – Inkoopkalender maken	Inkoopcoördinator met inkoopteam

Fase 4 Draagvlak creëren voor inkoop binnen de gehele organisatie DO	Tijdens afstudeerperiode al mee begonnen	Start: september 2016 Gereed: juli 2017	– Interviews houden binnen de organisatie – Presentatie voor betrokkenen – E-mail naar betrokkenen over het uiteindelijke rapport	Stagiaire
	Draagvlak vanuit CvB en het management	Start: september 2016 (per direct)	– Besparingen zichtbaar maken – Voordelen zichtbaar maken	Hoofd facilitaire zaken
	Bewustwording creëren over het nut en de noodzaak van de professionalisering van inkoop	Start: juli 2016 (per direct)	– Functiebeschrijvingen toetsen en aanpassen – Medewerkers input laten geven voor beleid en procedures – Voorlichtingsbijeenkomsten	P&O Inkoopcoördinator
Inrichtfase (tactisch)				
Fase 5 Aanschaf contractbeheer module Topdesk ACT DO	Toestemming voor nieuwe module Topdesk; (levertijd van 12 weken)	Start: januari 2017	– In samenwerking met ICT de aanschaf bespreken – Schriftelijk opdracht voor de aanschaf versturen	Inkoopcoördinator met toestemming van CvB
	Topdesk optimaal inrichten	Start: april 2017 Gereed: juli 2017 Duur: 4 maanden	– Implementatie in huidige systeem: 2–4 dagen – Invoeren leveranciers en (raam)overeenkomsten – Communiceren*	Inkoopcoördinator samen met medewerker ICT
	Scholingsdag Topdesk voor de module	Start: juni 2017	– Scholing voor gebruik van de module	Inkoopcoördinator en ICT medewerker
Fase 6 Uitwerken procedures en methoden DO	Opstellen procedures (zie aanbevelingen voor de uitwerking)	Start: januari 2017 Gereed: maart 2017 Duur: 3 maanden	– Input van inkopers vragen – Noodzakelijke procedures: procedure voor aanbesteden en voor factuurafhandeling	Inkoopcoördinator
	Opstellen standaarddocumenten (methoden)	Start: januari 2017 Gereed: maart 2017 Duur: 3 maanden	– Standaardcontract, algemene inkoopvoorwaarden, standaardklachtenformulier, opbouw inkoopdossier, gunningscriteria	Inkoopcoördinator
	Functiebeschrijvingen aanpassen	Start: maart 2017 Gereed: april 2017	– Input van inkopers vragen	Inkoopcoördinator met inkoopteam en P&O
	Samenstellen inkoophandboek	Start: april 2017 Gereed: juni 2017	– Samenvoegen procedures, standaarddocumenten, taken en verantwoordelijkheden en uitleg	Inkoopcoördinator met inkoopteam

Verrichtfase (operationeel)				
Fase 7 Borging	Vast agendapunt inkoop bij overleggen op verschillende niveaus	Start: Consequent vanaf november 2016	– Inkoopcoördinator schuift hier indien noodzakelijk bij aan – Consequent op agenda zetten	Hoofd van de afdeling en notulisten
	Beheer module contractbeheer en SLM	Start: Consequent vanaf juli 2017	– Beheren contracten (wijzigen, toevoegen en verwijderen)	Inkoopcoördinator
Fase 8 Evaluatie CHECK + ACT	Inkoopproces en ondersteunende documenten updaten en aanpassen	Start: april 2017	– Communiceren* nieuwe procedures	Inkoopcoördinator
	Inkoopproces en inkoopbeleid evalueren door middel van KPI's: afname werkdruk, arbeidsvreugde, eventuele besparingen en een vermindering aanbestedingen die niet zijn uitgevoerd volgens wet- en regelgeving.	Start: april 2017	– Verzamelen van managementinformatie – Volgens standaardprocedure/protocol – Bespreken doelstellingen en verbeterpunten – Aanpassingen zo snel mogelijk uitvoeren	Inkoopcoördinator Management CvB
	Evaluaties met grootste leveranciers (jaarlijks)	Start: 2017	– Klachtenprocedure als hulpmiddel	Inkopers en de inkoopcoördinator

Tabel 6: Implementatieplan

*Met communiceren wordt bedoeld: organisatie breed communiceren over het nut en de noodzaak van de veranderingen op het gebied van inkoop, onder andere via werkoverleggen, intranet en nieuwsbrief.

Draagvlak

Om implementatie mogelijk te maken, moet er binnen de gehele organisatie draagvlak zijn voor de veranderingen. Dit draagvlak kan gecreëerd worden door ondersteuning uitleg of een korte cursus. Vervolgens dienen de veranderingen geleidelijk door te worden gevoerd. Het dient in kleine stappen te worden verdeeld, met allereerst het inkoopbeleid. Op deze manier blijven de veranderingen overzichtelijk en begrijpelijk. Dit is van belang omdat medewerkers vaak gewend zijn aan de eigen gewoontes en grote veranderingen zullen veel weerstand oproepen. Deze weerstand wordt opgeroepen doordat inkoopcontrol vaak wordt opgevat als een gesprek aan vertrouwen. Door middel van het creëren van draagvlak wordt de acceptatiekans hoger, het invoeren van veranderingen wordt meer geaccepteerd. Daarnaast is het ook belangrijk dat medewerkers betrokken worden bij het opstellen van beleid en procedures en dat deze goed gecommuniceerd worden door middel van intranet, e-mail en een nieuwsbrief. Op deze manier wordt onduidelijkheid weggenomen en wordt voorkomen dat procedures niet worden nageleefd.

3.3 Kosten en baten

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten die de implementatie van de aanbevelingen met zich meebrengen nader toegelicht. Hierbij is een schatting gemaakt van wat betreft de kosten en baten.

De huidige inkoopomzet is €13.312.826,-. Dit is zonder de kosten van vast personeel. Er is gekozen om dit weg te laten omdat dit specialistisch werk is wat bij de afdeling P&O hoort te liggen, de inkoopcoördinator zal zich hier nauwelijks mee bezig houden en daarom hier ook weinig invloed op hebben.

Het invoeren van een algemeen inkoopbeleid, het opstellen van procedures en methoden en deze vastleggen in een inkoophandboek zal het inkoopproces beheersbaarder maken. Hier zal in het begin eerst tijd en energie in moeten worden gestoken, met name door de inkoop coördinator maar ook met ondersteuning van andere medewerkers. De financiële consequenties hiervan zijn hierdoor niet altijd op een goede manier in bedragen uit te drukken. Het verbeteren van transparantie en inzichtelijkheid zijn hier voorbeelden van. Niet aanbesteden volgens wet- en regelgeving en een aantekening bij de jaarrekening worden daarmee voorkomen, waardoor er minder risico is op het korten van de overheidssubsidie.

Om toch een duidelijk beeld te krijgen van de kosten en baten worden de eenmalige kosten en constante kosten uitgewerkt en worden deze vergeleken met de besparing om de terugverdientijd te berekenen.

3.3.1 Besparing

Uit de rapportage van NEVI, over het MSU+ model 2.0, is gebleken dat professionalisering van de inkoopprocessen minimaal 10% minder inkoopuitgaven betekent (NEVI, 2003). Omdat we in dit vraagstuk alleen de ondersteunende processen behandelen en omdat dit onderzoek enkel de inkoopcontrol betreft en niet de volledige professionalisering, gaan we uit van een minimale besparing van 1%. Grotere besparingen zullen volgen bij het vervolg van de professionalisering, bijvoorbeeld door het reduceren van facturen en leveranciers.

In onderstaande tabel is de besparing weergegeven die minimaal zal worden gehaald. Deze besparing kan vergroot worden door de inkoopfunctie verder te professionaliseren op strategisch niveau.

Totale inkoop	1% besparing per jaar	5% besparing per jaar
€13.312.826	€133.128	€665.641

Tabel 7: Besparing bij 1% en 5%

3.3.2 Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting is een prognose van de baten en de lasten. Deze keren jaarlijks terug. De eenmalige kosten zijn opgenomen in de investeringsbegroting in paragraaf 3.3.3.

Exploitatiebegroting		
Jaarlijkse baten		
Besparing op inkoopkosten (tabel 7)	€133.128	
Totaal		€133.128
Jaarlijkse lasten		
Inkoopcoördinator	€80.700	
Additioneel jaarlijks onderhoud Topdesk (15% van de licentie software zie paragraaf 3.3.3)	€506	
Totaal		€81.206
		€51.922
Besparing		

Tabel 8: Exploitatiebegroting

Jaarlijkse baten

De jaarlijkse baten zijn een besparing van minimaal 1% op de inkoopkosten. Het is realistisch om op basis van het onderzoek te stellen dat met een duidelijk inkoopbeleid, een inkoophandboek en aandacht voor de PDCA-cyclus een kostenbesparing van 1% haalbaar is. Vooral omdat vanuit de literatuur naar voren is gekomen dat met goed inkoopmanagement een besparing van 10% te realiseren is. De berekening van de minimale besparing is te vinden in tabel 7.

Jaarlijkse lasten

De inkoopcoördinator zal de voornaamste taken op strategisch en tactisch niveau op zich nemen maar heeft hier ook ondersteuning bij nodig van de andere medewerkers. Meer overleggen op het gebied van inkoop zorgt ervoor dat de medewerkers hier werkuren in moeten steken. Deze uren zijn niet meer dan de besparing in uren die de ondersteuning van de inkoopcoördinator zal opleveren, doordat deze zorgt dat ad hoc inkoopactiviteiten worden voorkomen. Om deze reden worden er geen extra uren gerekend. De uren die gemaakt worden voor de opstart zijn weergegeven in de investeringsbegroting in de volgende paragraaf.

Aanstelling nieuwe medewerker

Om de werkzaamheden, zoals genoemd in de aanbevelingen, uit te kunnen voeren, zal er een inkoper aangenomen moeten worden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er een medewerker met 1 FTE dient te worden aangenomen, 36 uur bij ArtEZ. De werkgeverskosten zijn hiervoor op jaarbasis zijn gemiddeld €80.700 volgens Berenschot (in Elsevier, 2015). Dit gemiddelde is gebruikt omdat er binnen ArtEZ nog geen functieprofiel voor een inkoper bestaat.

Continu proces

Zoals ook naar voren komt in het implementatieplan is de borging en evaluatie een continu doorlopend proces. De inkoopcoördinator zal zich daar ook nog na de implementatie van dit plan mee bezig houden en heeft daarbij blijvend de ondersteuning nodig van de andere medewerkers van ArtEZ. Hier wordt ervanuit gegaan dat deze tijd voor ondersteuning wordt vrijgemaakt door de ondersteuning van de inkoopcoördinator bij strategische en tactische inkoopactiviteiten.

3.3.3 Investeringsbegroting

De investeringsbegroting bevat de eenmalige kosten die nodig zijn om de aanbevelingen uit te voeren.

Investeringsbegroting	incl. BTW
Aanschaf module contractbeheer en SLM	€4.083,-
Implementatie module (2 dagen)	€600,-
Opleidingsdag Topdesk (twee personen)	€604,-
Nieuwe werkplek	€1210,-
Personele kosten (eenmalig)	€3.473,-
Totaal	€9.970,-

Tabel 9: Investeringsbegroting

Toelichting op investeringsbegroting

Aanschaf module contractbeheer

Doordat het bestaande FMIS-systeem wordt uitgebreid met een module contractbeheer zullen er kosten zijn van de aanschaf en het gebruik hiervan. Dit is goedkoper dan een nieuw systeem aanschaffen. Als indicatie voor de kosten is een offerte uit 2014 gebruikt, helaas kon Topdesk de nieuwe prijzen niet vrijgeven. De opleidingskosten zijn gevonden op de website van Topdesk.

Werkplek

De kosten voor een werkplek zijn afhankelijk van wat de medewerker wil, dit kan een normale computer zijn of een mobile device en ook het meubilair kan verschillen.

Voor meubilair heeft facilitaire zaken een contract met Ahrend en krijgen 30% korting. De volgende bedragen zijn gerekend: bureau Ahrend: €210,- ($€300 - 30\% = €210$) + bureaustoel: €300,-.

De meeste medewerkers binnen ArtEZ werken nog met een vaste computer daarom worden de volgende kosten gebruikt: complete pc set (pc, beeldscherm, muis en toetsenbord): €600,- + Telefoon: €100,-. Dit zijn de gemiddelde kosten.

Omdat er gebruik gemaakt moet worden van de bestaande werkruimte zullen er geen vaste kosten voor een nieuwe werkplek meegenomen worden in de berekening.

Personele kosten

Om de inkoopcoördinator te ondersteunen bij het maken van beleid en procedures zal een inkoopteam moeten worden samengesteld. Deze zullen in de startperiode extra aandacht besteden aan het beleid van inkoop, dit zijn dus eenmalige kosten. Er wordt vanuit gegaan van acht bijeenkomsten van twee uur en ongeveer zes projectleden. De werkgeverslasten van €36,18 per uur komen van de afdeling salarisadministratie, hierbij is salarisschaal 10 gebruikt, wat ongeveer overeenkomt met de functies van de afdelingshoofden: $8 \times 2 \text{ uur} = 16 \text{ uur} \times €36,18 \times 6 = €3.473,-$

3.3.4 Terugverdienperiode

De terugverdienperiode is de periode die nodig is om het investeringsbedrag terug te verdienen. Eerst zal het creëren van inkoopcontrol alleen geld kosten totdat de operationele fase in gang wordt gezet. Dit is in april 2017. Tot dan wordt er $€9.970 + (€80.700 \times 0,7) = €66.460$ uitgegeven.

In de exploitatiebegroting is te zien dat er een besparing van €51.922 per jaar wordt gerealiseerd. Met de volgende formule wordt aangetoond dat de investering tot dan van €66.460 binnen iets meer dan 15 maanden vanaf april 2017 wordt terugverdiend: $(€66.460 / €51.922) \times 12 \text{ maanden} = \text{ongeveer } 15,4 \text{ maand}$. Vanaf april zal namelijk volgens het implementatieplan evaluatie gaan plaatsvinden, dus zullen vanaf dat moment de processen meer worden gecontroleerd.

Nawoord

Het schrijven van deze scriptie heb ik als erg interessant en leerzaam ervaren. Ik heb soms even door moeten zetten maar ben erg trots op het resultaat. Ik denk dat de ArtEZ met dit advies een goede basis heeft voor het creëren van inkoopcontrol en het verder professionaliseren van de inkoop.

Zwakke punten

Het knelpunt waar ik mee te maken had, was dat ik het verwerken van de resultaten en het schrijven van het advies gelijktijdig moest doen. Hierdoor heb ik veel stukken weer moeten herschrijven. De volgende keer zal ik dan ook proberen om de interviews eerder in te plannen, hoewel dit ook niet altijd mogelijk is omdat je afhankelijk bent van anderen. Behalve dit knelpunt verliep de planning goed, mede doordat er geruime tijd was ingepland voor uitloop en controle.

Een ander punt waar ik moeite mee had was de rode draad in het verhaal zichtbaar houden. Ik weet van verslagen die ik eerder in de opleiding heb gemaakt dat ik dit ook niet mijn sterkste kant is.

Uiteindelijk heb anderen mijn scriptie door laten lezen om erachter te komen of ik een goed lopend verhaal had geschreven en ook de workshop schrijfvaardigheden heeft me hierbij geholpen.

Binnen de afdeling facilitaire zaken moest ik soms wat meer communiceren waar ik precies mee bezig was. Ongeveer op de helft van de periode hebben we hierover een gesprek gehad en heb ik geprobeerd dit meer op te pakken. Volgens mij is dit verder goed verlopen.

Sterke punten

Een van de punten die soepel verliep was het analyseren van resultaten. Dit is dan ook een sterk punt van mij. Hierdoor kon ik gemakkelijk de belangrijke onderwerpen verder toelichten en wist ik waar ik bepaalde stukken naar de bijlage kon verplaatsen. Wat ook nodig was omdat ik eerst te veel pagina's had. Daarnaast heb ik ook geleerd om met een langer project bezig te zijn. Dit had ik nog niet eerder ervaren en met name op het einde vond ik dit wel zwaar omdat je concentratie continu op hetzelfde onderwerp gericht moet zijn. Om de twee weken had ik een gesprek met mijn opdrachtgever om de stand van zaken te bespreken en om feedback te krijgen over bepaalde stukken. Door dit van tevoren in te plannen hadden we regelmatig contact. Met mijn eerste examinerator heb ik op de belangrijkste momenten gesprekken gehad, zoals voor en na het thesisvoorstel, het onderzoek en het advies. Ook telefonisch kon ik altijd contact opnemen voor het stellen van vragen.

Waarde van de thesis voor de opdrachtgever en voor het vakgebied

Ik denk dat de ArtEZ met dit advies een goede basis heeft voor het opzetten van beleid en het verder professionaliseren van de inkoop. Met deze stappen zullen ze meer controle krijgen over de inkoopfunctie. Meer aantekeningen bij de jaarrekening kunnen hiermee worden voorkomen. Ik ben benieuwd naar de uiteindelijk implementatie en onderhoud zeker contact hierover.

Binnen het vakgebied is deze thesis interessant voor organisaties die ook op het punt staan om de inkoopfunctie te professionaliseren. Met deze werkwijze en dit model kunnen ze de eigen inkoopfunctie analyseren en is er een standaard voor het creëren van inkoopcontrol en het professionaliseren van de inkoopfunctie. De uiteindelijke volwassenheidsniveaus hangen samen met de doelen van de betreffende organisatie. Bij ieder doel horen verschillende niveaus, daarom kunnen de gewenste niveaus van dit onderzoek niet gekopieerd worden voor een andere organisatie. Een andere organisatie zal dit zelf moet afstemmen op de eigen gestelde doelen op het gebied van inkoop.

Als laatste maakt het MSU+ model benchmarking tussen verschillende organisaties mogelijk, hierdoor kunnen andere organisaties zich met deze organisatie vergelijken (NEVI, 2004).

Literatuurlijst

Boeken

Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M. (2000). Basisboek methoden en technieken. Houten: Stenfert Kroese.

Faber-de Lange, B. & Pieters, R. & Weijers, S. (2014). Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Gelderman, C.J & Albronda, B.J. (2007). Professioneel inkopen. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Keuning, D & Eppink, D. (2011). Management en organisatie. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Lenselink, M. & Telgen, J. (1998). Inkoopmanagement in de zorgsector. Deventer: Kluwer.

Internet

ArtEZ. (z.j.). Over ArtEZ. Opgehaald in januari 2016 van: <http://www.artez.nl/Over-ArtEZ>

Europa decentraal. (2016). Drempelwaarden. Opgehaald van: <https://www.europadecentraal.nl/onderwerp/aanbestedingen/drempelwaarden/>

Factiomedibase. (2007). Checklist inkoopcontrol. Opgehaald van: <http://www.factomediabase.nl/factomediabase/?subject=abstract&id=2241>

Harrison, R. (1972). 'Understanding your organization's character'. Opgehaald van: <http://www.uulead.org/docs/orgcharacter.pdf>

Kennisportal Europese aanbesteding. (z.j.). Inkoopprocedures en -methoden. Opgehaald in mei 2016 van: http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_overheid/inkoopprocedures_en_methoden

Kennisportal inkoop. (z.j.). Inkoopbeleid. Opgehaald in mei 2016 van: <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopbeleid>

NEVI. (2004). MSU+ 2.0. Op weg naar inkoopexcellentie in de publieke sector. Opgehaald van: <https://www.pianoo.nl/document/9523/msu-20-op-weg-naar-inkoopexcellentie-in-publieke-sector>

Passionned group. (2016). PDCA-cyclus. Opgehaald van: <https://www.pdcacyclus.nl/>

PIANOO. (2016). Wat zijn werken, leveringen en diensten. Opgehaald van: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-werken-leveringen-diensten>

Roelofs, C. (2014). Werkdruk reduceren. Opgehaald van: <http://www.waanbrekers.nl/versnippering-van-je-taken-kost-je-30-productiviteit/>

Telgen, J. (2004). *Inkoopcontrol, compliance and the box*. Universiteit Twente. Opgeroepen van:

<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopcontrol>

Topdesk. (z.j.). *Contractbeheer en SLM*. Opgehaald in mei 2016 van:

<http://www.topdesk.nl/software/modules-en-functionaliteiten/modules/contractbeheer-en-slm>

Velde F. van de (2015). *Wie verdient wat* (p. 6–68). Elsevier. Opgehaald van:

<http://content.presspage.com/uploads/1204/artikelelsevier.pdf?10000>

Rapporten

Geelhoed, R. (2005). *Professionaliseren van de inkoopfunctie: samen op weg naar purchasing excellence?* Den Haag: Haagse hogeschool.

Jong, M. de (2004). *Inkoopplan: een centrale inkoopafdeling als centraal station waar alle sporen samen komen*. Den Haag: Haagse hogeschool.

Verhagen, E. (2013). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Venray*. Venray.

Tijdschriften/artikelen

Telgen, J. (1998). *Inkoopcontrol is essentieel voor inkoopfunctie*, Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, p. 19–20



ArtEZ hogeschool
voor de kunsten

Bijlagen

Afstudeeronderzoek naar het creëren van inkoopcontrol binnen de
inkoopfunctie bij ArtEZ hogeschool voor de kunsten

Auteur: Marlies Ipskamp

Studentnummer: 321243

Saxion University of Applied Sciences

Academie Hospitality Business school, Deventer

Facility management

1^e Examiner: Carla Brouwer

2^e Examiner: Martha Beeker

Opdrachtgever: Jolanda van Heel

Datum: juli 2016

2^e versie

Inhoud

Bijlage 1 Steekproefverantwoording interne interviews	2
Bijlage 2 Toelichting MSU+ model 2.0.....	4
Bijlage 3 Drempelbedragen voor aanbesteden.....	21
Bijlage 4 Samenvatting professionaliseringsplan ArtEZ 2014 – 2018	22
Bijlage 5 Huidige procedure inkoop FaZ	26
Bijlage 6 Nieuwe procedure aanbesteden	27
Bijlage 7 Interviews intern.....	28
Axiaal coderen interviews intern	30
Transcripties interviews intern	49
Transcriptie respondent 1 – intern.....	49
Transcriptie respondent 2 – intern	55
Transcriptie respondent 3 – intern	60
Transcriptie respondent 4 – intern	66
Transcriptie respondent 5 – intern.....	71
Transcriptie respondent 6 – intern.....	76
Transcriptie respondent 7 – intern.....	80
Transcriptie respondent 8 – intern.....	83
Bijlage 8 Interviews extern – veldonderzoek	89
Semigestructureerde interviews extern (veldonderzoek)	89
Axiaal coderen extern	90
Transcripties interviews extern	100
Transcriptie respondent 1 – extern	100
Transcriptie respondent 2 – extern.....	110

Bijlage 1 Steekproefverantwoording interne interviews

Om een gefundeerde steekproefanalyse te kunnen geven is er een financiële analyse gemaakt. Deze is te vinden in op de volgende pagina.

Doorgaans zijn er drie indicatoren die aantonen waar verbeteringen nodig zijn (Lennartz c.s, 2000; Gelderman & Albronda, 2007):

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

Er moet informatie verzameld vanuit de ondersteunende diensten en vanuit de opleidingen (primaire inkoop) alleen dan kan er een compleet beeld van de organisatie geschetst worden.

Er is gekozen om twee opleidingen te interviewen, deze keuze is gemaakt doordat de opleidingen over het algemeen minder uitgeven aan inkoop dan de ondersteunende diensten. Dit is terug te vinden in de financiële analyse. De twee 'opleidingen' die hieruit naar voren kwamen waren de werkplaatsen en de opleiding muziek. Bij muziek was daarbij ook opvallend dat er grote bedragen zijn uitgegeven het afgelopen jaar, bedragen boven de grens voor Europees aanbesteden.

De ondersteunende diensten, en met name de facilitaire afdeling, besteden het meest aan inkoop. Ook hebben zij het grootste aantal facturen en leveranciers. Doordat facilitaire zaken hier zo'n groot aandeel in heeft zullen van deze afdeling twee medewerkers worden geïnterviewd. Uitgangspunt hierbij is ook dat een medewerker die alleen op een andere locatie werkt wordt geïnterviewd. De overige ondersteunende diensten die worden geïnterviewd zijn de afdelingen ICT en communicatie omdat deze ook een vrij hoge inkoopomzet hebben.

Naast deze twee groepen is het ook belangrijk om de afdelingen die veel invloed hebben op de ondersteunende processen van inkoopcontrol te interviewen. Dit is de afdeling financiën doordat zij een controlefunctie kunnen hebben en kunnen voorzien informatie over inkoop, maar ook de afdeling P&O doordat zij invloed hebben op het laatste ondersteunende proces; ondersteuning door HRM.

1. Muziek
2. Werkplaatsen
3. Facilitaire zaken
4. Facilitaire zaken
5. ICT
6. Communicatie
7. Financiën
8. P&O

Financiële analyse

Deze kostenplaatsen (en kostendragers) hebben relatief grote volumes van de inkoopomzet. Daardoor is er een hoog besparingspotentieel. Samen omvatten deze afdelingen €10.717.201. Dit is 80% van de totale inkoopomzet. Daarnaast zijn dit de grotere afdelingen die naar verwachting meer inkoophandelingen verrichten dan de kleinere afdelingen. Dit is ook af te leiden aan het aantal leveranciers en facturen. Doordat de ondersteunende diensten het grootste inkoopvolume hebben is er voor gekozen om bij deze kostenplaats, de grootste kostendragers apart te interviewen. Met name facilitaire zaken heeft door de behandeling van huisvesting een groot aandeel in de omzet.

1. Muziek	€713.242	
2. Werkplaatsen	€352.526	
Ondersteunende diensten	€3.333.007	€8.126.684 inclusief alle huisvesting
3. Facilitaire zaken	€204.469	
4. Facilitaire zaken	–	
5. ICT	€589.176	
6. Communicatie	€513.530	
7. Financiën	€121.056	
8. P&O	€96.518	
Totaal	€10.717.201	dit is 80% van de inkoopomzet.

Steekproefverantwoording externe interviews

De steekproefomvang hierbij zal minimaal 2 organisaties zijn zodat er verschillende situaties vergeleken kunnen worden. Belangrijk hierbij is dat er organisaties worden vergeleken waarbij inkoopcontrol al plaatsvindt en dus een stap verder zijn betreft inkoop dan ArtEZ. Hierbij zullen knelpunten en oplossingen binnen ondersteunende processen en inkoopcontrol worden besproken. Daarnaast worden er organisaties onderzocht die vergelijkbaar zijn met ArtEZ. Op deze manier komen de situaties binnen de organisaties zo veel mogelijk overeen en kan er ook gesproken worden over concurrenten. Daarom zijn er twee criteria opgesteld:

Deze organisaties die worden bezocht in dit veldonderzoek moeten voldoen aan:

- Werknemers 600+;
- Hogeschool met meerdere opleidingen (eventueel ook meerdere locaties).



MSU+ 2.0

Op weg naar inkoopexcellentie in de publieke sector

1. Inleiding

1.1. Doel van het MSU+ model

Met behulp van het MSU+ model kan het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie worden vastgesteld en kan men zich vergelijken met het niveau van de besten ter wereld, het "*Purchasing Excellence Niveau*". Op basis van de volwassenheids-meting kunnen er verbeteringstrajecten worden gedefinieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren. Tevens stimuleert het model tot het uitwisselen van *best practices* binnen de eigen organisatie en/of daar buiten. Tot slot draagt het model ook bij om tot een gezamenlijke "taal" te komen.

1.2. Doelgroep

Het model is bedoeld voor alle Not for Profit (NfP) organisaties binnen de publieke sector. Hieronder vallen o.a. ministeries, provincies, gemeenten, ZBO's, waterschappen, zorg- en onderwijsinstellingen. Om de herkenbaarheid van de proces-metingen en de hanteerbaarheid van de verbeteringsplannen naar aanleiding van de metingen goed te kunnen managen wordt aangeraden bij grote tot zeer grote organisaties de metingen op onderdelen van een organisatie te doen. Dit zoals het ook in het bedrijfsleven wordt toegepast, namelijk op business unit niveau. Wanneer een organisatie geen inkoopafdeling heeft dan is dit niet het einde van het model. Het model bevat nog steeds relevante aspecten zolang er inkoop plaatsvindt. Wanneer er door middels van gezamenlijke inkoopcombinaties wordt inkocht dan kan deze combinatie gemeten worden.

1.3. Totstandkoming van het model (2004)

Het model is aangepast door een speciaal voor dit doel opgerichte projectgroep. Naast vertegenwoordigers van NEVI en PIA hebben een afgevaardigde van een ministerie, een provincie, een gemeente en een zorginstelling zitting gehad in deze projectgroep. Alle resultaten van de projectgroep zijn voor advies voorgelegd aan een klankbordgroep (vertegenwoordigers uit alle geledingen van de publieke sector) en een commentaargroep (vijf adviesbureaus op het gebied van inkoop in de publieke sector). Tot slot is het MSU+ model ter goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep.

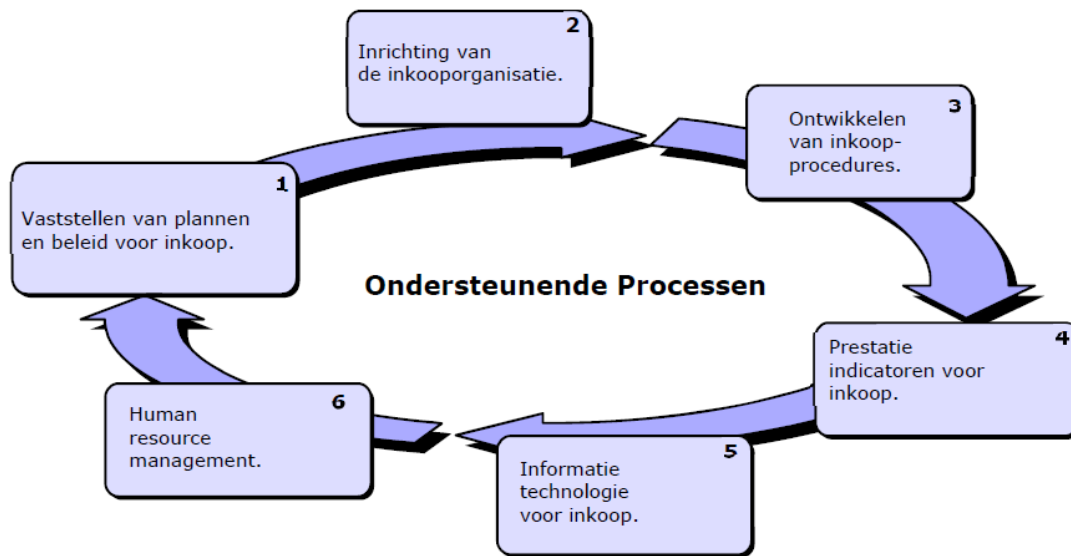
1.4. MSU+ 2.0 (2014)

In 2014 is het MSU+ model integraal tegen het licht gehouden. Een projectgroep en klankbordgroep met afvaardigingen uit de brede publieke sector, hebben het MSU+ model verbeterd op 3 fronten:

- Inhoudelijke 'sanity check' : de veranderingen in technologie, wetgeving en organisatie sinds de ontwikkeling van het MSU+ model in 2004 zijn meegenomen.
- Presentatie van resultaten: manier van presenteren van de resultaten, waarmee direct kan worden ingezoomd op die MSU+ processen die van toepassing zijn voor de organisatie
- Vertalingen van doelstellingen en prioriteiten: directe vertaalslag naar organisatiedoelstellingen, waardoor heldere prioriteiten en actiepunten kunnen worden gedefinieerd.

4. Ondersteunende Processen

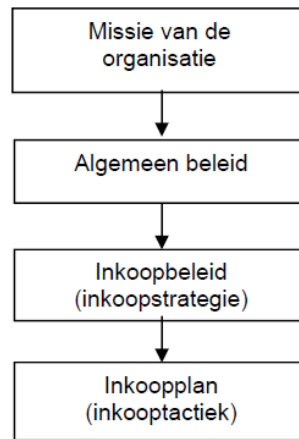
Zoals eerder beschreven bestaat het MSU⁺ model uit 8 strategische en 6 ondersteunende processen. Het is onmogelijk om een niveau van 6 of hoger te bereiken voor de strategische processen (laat staan niveau 10: Purchasing Excellence) als de ondersteunende processen niet een bepaald niveau van volwassenheid hebben bereikt.



Figuur 4 Ondersteunende processen van het MSU⁺ model

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

Dit proces geeft weer in hoeverre inkoopplannen, inkoopbeleid en het algemeen organisatie beleid op elkaar zijn afgestemd.



Figuur 5 Schematische weergave van beleid en plannen

De **missie** van de organisatie wordt vertaald in het **algemeen beleid**. Dit beleid geeft de doelen en doelstellingen aan die een organisatie heeft geformuleerd, geeft aan hoe men de organisatie wil besturen en beheren en vormt de leidraad voor de acties van de organisatie.

Het **inkoopbeleid** (of inkoopstrategie) is een vertaling van het algemeen beleid naar inkoop. Het zijn de algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop, die door de organisatie zijn vastgesteld, en die door de medewerkers in al hun beslissingen (voor zover relevant) moeten worden meegenomen. Hierin zijn ook de strategische doelstellingen voor de langere termijn opgenomen. Tevens wordt rekening gehouden met ideële keuzen (bijvoorbeeld politiek of economisch, zoals maximaliseren van maatschappelijke waarde, het stimuleren van lokale werkgelegenheid, *social return on investment* of duurzaamheidsdoelstellingen). Zo kan in het inkoopbeleid bijvoorbeeld opgenomen zijn dat bepaalde inkooppakketten lokaal moeten worden gekocht.

Het inkoopbeleid wordt vertaald in **inkoopplannen**. Deze plannen zijn een verzameling activiteiten, die gericht zijn op het realiseren van het inkoopbeleid. Zo zijn in een inkoopplan o.a. de taken, de verantwoordelijkheden en het inkoopbudget opgenomen naast natuurlijk het tijdsplan waar het plan betrekking op heeft.

Vereisten en aanbevelingen:

- Alle processen (8 strategische en 6 ondersteunende) zouden overwogen moeten zijn in het inkoopbeleid en hier naar gelang van hun relevantie deel van uitmaken;
- De inkoopdoelstellingen dienen in lijn te zijn met de organisatie- en andere doelstellingen
- Het inkoopbeleid dient de steun te hebben van het laagst mogelijke bevoegde orgaan boven de inkoopmanager (of, indien de organisatie de functie inkoopmanager niet kent, de portefeuillehouder inkoop). Dit zgn. "laagst mogelijke bevoegde orgaan" kan, afhankelijk van de omvang en het type organisatie, de Raad van Bestuur zijn, Gedeputeerde Staten de College van B&W, een directie management team, etc.
- De doelen en doelstellingen zijn vastgesteld door middel van een multidisciplinaire aanpak met de inkoopmanager als eigenaar
- De doelen en de mate van realisatie daarvan worden actief gevolgd (en zo nodig aangepast) door het genoemde "laagst mogelijk bevoegde orgaan boven de inkoopmanager"

- Communicatie van het inkoopbeleid zou naar de gehele organisatie en naar leveranciers dienen te gebeuren.
- Resultaten van de metingen op de strategische en ondersteunende processen alsook de uitkomsten van de vergelijking van de eigen niveaus met die van anderen (benchmarking) zouden gebruikt moeten worden om prioriteiten te stellen voor verbeteringsacties in inkoop

Noten:

- **BSC** (niveau 3); Balanced Score Card geeft inzicht in de prestaties op en de relatie tussen vier voor een onderneming / organisatie essentiële invalshoeken: financieel perspectief, klantenperspectief, interne processen en innovatie en leren. De nadruk bij de prestatiemeting ligt bij het kunnen achterhalen van het verband tussen oorzaak (het interne en innovatieve perspectief) en gevolg (het financiële en klantenperspectief) van de behaalde resultaten.
- **INK model** (niveau 3) is een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit en biedt handvatten om gestructureerd integrale kwaliteitszorg in te voeren. Het model heeft 2 aandachtsgebieden:
 - organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement)
 - resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten).
 (voor meer informatie zie www.ink.nl)
- **EFQM** (niveau 3) is een organisatieontwikkelingsmodel ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management. Het structureert informatie over organisaties aan de hand van de volgende negen dimensies: *leadership, strategy and policy, people, partnerships and resources, processes, customer results, people results, society results, key performance results*. (voor meer informatie zie www.efqm.org)

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

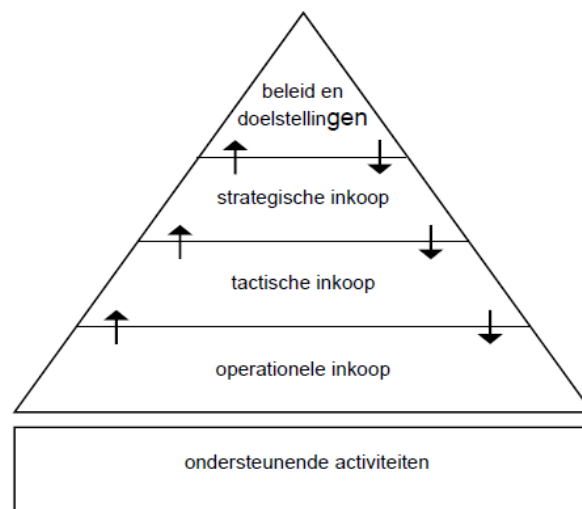
0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is geen of een beperkt inkoopplan aanwezig. Wanneer het aanwezig is dan is het opgesteld exclusief door inkoop. Het inkoopplan beschrijft alleen welke activiteiten er door de verschillende inkopende organisaties moeten worden uitgevoerd. Er is geen systematiek om leveranciers te onderscheiden (d.m.v. inkoopmodellen) en om aan te geven hoe met verschillende leveranciers om moet worden gegaan.
2	Er wordt gebruik gemaakt van beleidsuitgangspunten. Inkoopplan is gebaseerd op de resultaten van een kwantitatieve inkoopanalyse. Er is een systematiek om leveranciers te onderscheiden (door middel van inkoopmodellen) en om aan te geven hoe men met verschillende leveranciers om moet gaan.
3	Als 2, maar het inkoopplan is ook gebaseerd op een gedetailleerd inzicht in leveranciersmarkt. Er is een goed begrip van verhoudingen en mogelijkheden op de huidige leveranciersmarkt. De inkoopdoelstellingen zijn duidelijk in lijn met de organisatiedoelstellingen. De inkoopdoelstellingen en de relatie met de organisatiedoelstellingen zijn expliciet zichtbaar gemaakt in formele rapportages.
4	Als 3, maar realisatie van het inkoopplan is onderdeel van een formeel begrotings- en evaluatieproces. Het inkoopbeleid is gebaseerd op het algemeen beleid. Inkoopdoelstellingen zijn in lijn met organisatie- en andere doelstellingen. Doelstellingen worden actief vergeleken met de werkelijkheid en indien nodig bijgesteld door het management.
5	Als 4, maar er is een goede communicatie over het inkoopbeleid richting de interne belanghebbenden : het inkoopbeleid wordt vertaald en geaccordeerd in inkoopplannen via multidisciplinaire sessies. Weinig bewijs van communicatie over (delen van) het inkoopbeleid richting strategische leveranciers.
6	Als 5, met bewijs dat (zelf-)beoordelingen zijn gebruikt om inkoopdoelstellingen te formuleren en prioriteiten te stellen voor het ondernemen van verbeteringsactiviteiten. Er is aandacht voor de interne efficiëntie van het inkoopproces en voor het optimaliseren van de relatie met de leverancier. Wel maakt men gebruik van de systematiek om leveranciers te onderscheiden (door middel van inkoopmodellen) en om aan te geven hoe men met verschillende leveranciers om moet gaan.
7	Als 6, commitment (steun) voor het inkoopbeleid verkrijgt men actief van het laagst mogelijke bevoegde orgaan (het laagste niveau dat erover mag beslissen) en de belangrijkste belanghebbenden . Het inkoopbeleid is onderdeel van en vastgelegd in het algemeen beleid.
8	Als 7, en relevante delen van het inkoopbeleid worden gecommuniceerd aan en overlegd met strategische leveranciers . Er is bewijs dat de uitkomsten van de discussies worden gebruikt bij het (in de toekomst) actualiseren van het inkoopbeleid.
9	Als 8, en inschatting van het risico van de leveranciersmarkt is integraal onderdeel van het inkoopbeleid en de inkoopplannen.
10	Als 9, bij het opstellen van inkoopbeleid en inkoopplannen betreft men de uitkomsten van benchmarkanalyses . Hierbij houdt men rekening met alle doelstellingen om de efficiëntie verbeteren. Deze doelstellingen hebben onder meer betrekking op het inkopen en op procesoptimalisatie.

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

Dit ondersteunende proces kijkt met name naar de inrichtings-aspecten van een inkooporganisatie en de samenwerkingsvormen met andere disciplines, opdat de doelstellingen van de organisatie en de daarvan afgeleide inkoopdoelstellingen maximaal worden gerealiseerd.

Drie aspecten worden in het bijzonder behandeld in dit proces:

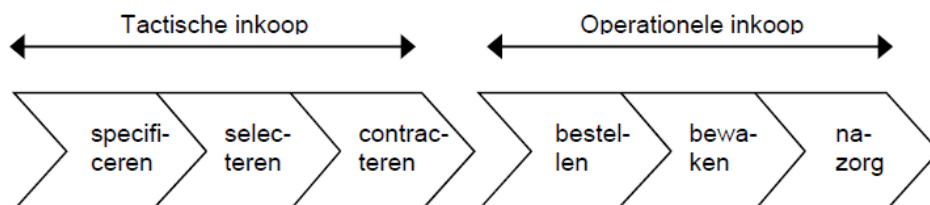
- Vervult Inkoop een strategische rol in de organisatie?
- Zijn alle noodzakelijke multidisciplinaire teams aanwezig en zijn zij betrokken bij leveranciersevaluatie, -selectie, -integratie en –verbetering?
- Is de huidige inkooporganisatie en –structuur volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen en de structuur van de organisatie en ondersteunt en optimaliseert de inrichting de strategische, tactische en operationele inkoopprocessen? (zie figuur 6)



Figuur 6 Schematische weergave structuur van inkoop

De activiteiten van **Operationele Inkoop** zijn de uitvoerende inkoopactiviteiten (zie figuur 7). Zij richten zich met name op de verwervings-activiteiten (het afroepen of bestellen, het bewaken van de leveringstijden, het bewaken van de juistheid van de levering en de nazorg), die plaatsvinden om de interne opdrachtgevers daadwerkelijk te voorzien van de juiste producten, binnen de reeds overeengekomen voorwaarden.

Tactische Inkoop of **Initiële Inkoop** activiteiten zijn het specificeren van de inkoopbehoeften, het selecteren van de leveranciers en het contracteren van leveranciers (zie figuur 7). Het betreft hier die activiteiten, die de voorwaarden creëren om Operationele Inkoop haar werk te laten doen, namelijk de interne opdrachtgevers te voorzien van de juiste goederen en diensten.



Figuur 7 Aspecten van tactische en operationele inkoop

Strategische Inkoop activiteiten zijn die activiteiten, die de positie van een organisatie op middellange termijn beïnvloeden en de voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus

(zowel binnen als buiten de inkooporganisatie) effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van strategische inkoopactiviteiten zijn: besluiten omtrent inbesteden (zelf doen) of uitbesteden, het bepalen van een strategie per inkooppakket, het vaststellen van de hoofdlijnen van leveranciersmanagement.

Vereisten en Aanbevelingen:

- Inkoop wordt op tijd betrokken bij (de discussie over) alle inkoopuitgaven. Het moment waarop de functie waarde kan toevoegen is niet eenduidig vast te leggen, maar gedacht dient te worden aan de discussie en de besluitvorming over zelf doen of niet, het vaststellen van de inkoopbehoefte, leveranciers selectie en contractering)
- Strategische en tactische inkoop enerzijds en operationele inkoop anderzijds zijn functioneel gescheiden
- Er is een stuurgroep aanwezig die de multidisciplinaire teams aanstuurt, besluitvorming tussen de teams coördineert, de positie en het niveau van de inkoopfunctie binnen de organisatie evalueert en die besluiten neemt over geschikte participanten aan deze teams
- Leden van een multidisciplinair team zijn bewust gekozen. De leden bezitten aanvullende vaardigheden en vertegenwoordigen alle noodzakelijke functies (bijvoorbeeld juridische zaken, financiën, logistiek, kwaliteit)
- Binnen de organisatie maar ook daarbuiten (bijvoorbeeld door interdepartementale samenwerking) worden de inkoop-mogelijkheden optimaal benut (bijvoorbeeld volume bundeling)
- Organisatiestrategieën voor inkoop ontwikkelen zich in de tijd overeenkomstig die van de overkoepelende organisatiestrategie.

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

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

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

Met de drie basisbeginselen voor de publieke sector als fundament (non-discriminatoire, objectief en transparant) is het belangrijk dat er procedures worden geformuleerd om de inkoop van organisaties optimaal (efficiënt en effectief) in te richten. De procedures dienen aan te sluiten op de procedures van andere organisatieonderdelen ter voorkoming van sub optimalisatie.

Vereisten en aanbevelingen:

- Er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop vooraf aan belanghebbenden verantwoording wordt afgelegd. Hieronder vallen zowel interne als externe belanghebbenden. Externe belanghebbenden zijn bijvoorbeeld leveranciers en burgers.
- Er zijn procedures aanwezig voor het omgaan met en naleven van wet- en regelgeving. Het gaat dan om wet- en regelgeving zoals: de EU-richtlijnen voor overheidsopdrachten, Aanbestedingswet 2012, ARW 2012, Gids Proportionaliteit, Richtsnoeren leveringen en diensten, Wet Markt en Overheid, Wet Openbaarheid van Bestuur en de comptabiliteitswet;
- Er zijn procedures aanwezig voor het samenwerken met externe partijen (onder andere Publiek Private Samenwerking, inkoopcombinaties en de samenwerking tussen overheden, ziekenhuizen etc.).
- De medewerkers betrokken bij inkoop en leveranciers leven de integriteitsprincipes juist na. Dit is geborgd in de organisatie.
- Het bestuur (bijvoorbeeld Gedeputeerde Staten, Gemeentebestuur, Raad van Bestuur, Bedrijfsvoeringberaad) is betrokken bij het opstellen, evalueren, optimaliseren en naleven van (inkoop)procedures
- Over de naleving van de diverse (inkoop)procedures vindt (schriftelijk) communicatie plaats zowel naar leden van de eigen organisatie als naar externen
- Er zijn procedures aanwezig voor het operationele, tactische en strategische inkoopproces. De procedures worden regelmatig geëvalueerd en waar noodzakelijk aangepast.

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

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

Ondersteunend proces 4: Prestatie Indicatoren voor Inkoop

Inkoop prestatie metingen leggen de focus op het behalen van een maximaal resultaat in relatie tot de gestelde doelen. Dit geldt zowel intern Inkoop als op leveranciersrelatie- en inkoopportfolio gebied. Adequate metingen resulteren in realistische verwachtingen van activiteiten en bieden de mogelijkheid tot corrigerende maatregelen of bijstellingen van doelstellingen. De gegevens voor de metingen kunnen verkregen worden met bijvoorbeeld de hulp van controllers, FEZ³ of uit de reguliere managementrapportage cyclus.

Vereisten en aanbevelingen:

- Prestaties in zowel het Order Realisaties Proces als het Product / Proces Innovatie Proces worden gemeten
- Zowel de leveranciersprestaties als de efficiëntie van inkoop worden gemeten.
- Prestatie indicatoren voor de leveranciersprestatie zijn kwalitatief en kwantitatief en omvatten o.a. prijs, kwaliteit, leveringstijd, ondersteuning, reactietijden en de kosten, wanneer de leverancier niet presteert
- Prestatie indicatoren voor inkoop zijn in lijn met inkoopbeleid en –doelstellingen
- Prestatie indicatoren voor inkoop verzorgen informatie over de prestaties en stimuleren continue verbetering (gesloten *Plan-Do-Check-Act* cirkel van Deming)
- Prestatie indicatoren voor inkoop zijn een integraal onderdeel van de prestatie indicatoren voor de organisatie
- Prestatie indicatoren voor inkoop worden regelmatig geëvalueerd (en indien noodzakelijk aangepast) en gecommuniceerd

Noot:

- Prestatie indicatoren voor de **efficiëntie van inkoopprocessen** (niveau 6) meten de efficiëntie van de tactische en operationele inkoopprocessen (bijvoorbeeld aantal leveranciers, inkoopomzet per inkoper, het aantal orders per inkoper,). De prestatie-indicatoren worden zichtbaar gemaakt voor, gecommuniceerd aan en begrepen door de gehele organisatie waarvoor wordt ingekocht. Bij extern belegde inkoopfunctie (bijvoorbeeld Inkoop Uitvoer Centra waar het Rijk gebruik van maakt) overstijgt dit dus de inkooporganisatie.

Ondersteunend proces 4: Prestatie Indicatoren voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of een basispakket van leveranciersprestatie-indicatoren (om de prestaties van leveranciers te beoordelen: bijvoorbeeld kwaliteit, prijsgedrag, tijdigheid leveringen en aanwezigheid ondersteuning) en inkoopprestatie-indicatoren.
2	De leverancierprestatie-indicatoren worden gemeten en vergeleken met targets. Er wordt een systematische indeling voor inkooppakketten toegepast. Daarnaast er is schriftelijk bewijs aanwezig dat de inkoopprestatie-indicatoren in overeenstemming zijn met het inkoopbeleid en organisatiedoelstellingen.
3	Als 2, en er zijn formele criteria en een systeem aanwezig om te identificeren van welke leveranciers de prestaties moeten worden gemeten. Terugkoppeling over de werkelijke prestaties ten opzichte van overeengekomen prestaties wordt gegeven aan de directe belanghebbenden en regelmatig geëvalueerd.
4	Als 3, meetwaarden worden gebruikt om samen met de leveranciers algemene verbeterplannen op te stellen.
5	Als 4, en er is een uitgebreid geïntegreerd pakket van prestatie-indicatoren aanwezig om te meten hoe leveranciers presteren in het operationele en het verbeteringsproces.
6	Als 5, en er zijn prestatie-indicatoren aanwezig voor het meten van de efficiëntie van inkoopprocessen (voor optimalisatie van inkoopprocessen). De prestatie-indicatoren worden zichtbaar gemaakt voor, gecommuniceerd aan en begrepen door de gehele organisatie waarvoor wordt ingekocht.
7	Als 6, en regelmatig organiseert men (zelf-)beoordelingen om de volwassenheid van de inkoop te meten. Tevens past men benchmarking toe.
8	Als 7, er zijn kwalitatieve en kwantitatieve (TCO) prestatie-indicatoren aanwezig voor de gehele productlevenscyclus van het ingekochte product. Deze indicatoren omvatten onder andere prijs, kwaliteit, afleverservice en kosten voor het niet-presteren van de leverancier. De prestatiemetingen gebruikt men voor toekomstige inkooptrajecten (<i>sourcing</i>), nieuwe ontwikkeltrajecten en continue verbeteractiviteiten, passend binnen de regelgeving. De resultaten verbeteren continue.
9	Als 8, en de inkoopprestatie-indicatoren zijn onderdeel van een integraal pakket van organisatieprestatie-indicatoren. De indicatoren worden regelmatig (minimaal elk kwartaal) en formeel op managementniveau via formele managementrapportages geëvalueerd (met behulp van tools zoals <i>Balanced Scorecard</i> , EFQM of INK).
10	Meetwaarden gebruikt men om samen met leveranciers en klanten de belangrijkste productkostendrijvers te identificeren, isoleren en analyseren in de gehele waardeketen.

Ondersteunend proces 5: Informatiesystemen voor Inkoop

Het ontwikkelen en implementeren van ondersteunende informatie systemen (IS) zijn belangrijk voor een goede beheersing van de waardeketen. Volledig geïntegreerde systemen slaan bruggen tussen opeenvolgende schakels in de waardeketen en zijn de basis voor het verbeteren en ontwikkelen van producten en processen.

Onderstaand zijn doelstellingen benoemd die door Inkoop informatiesystemen kunnen worden bereikt. Per terrein zijn de doelstellingen van IS geformuleerd:

- het faciliteren van de inkoop cyclus
- het optimaliseren van het Order Realisatie Proces
- het ondersteunen van volumebundeling en standaardisatie
- het op de gewenste tijd en plaats beschikbaar maken van gegevens
- het op grote schaal beoordelen van de prestaties van leveranciers
- het bieden van de mogelijkheid tot een gecentraliseerd beleid voor inkooppakketten met decentrale, lokale uitvoering
- het benutten van IT voorzieningen naar de huidige stand der techniek
- het aanmoedigen van betrokkenheid van leveranciers bij het ontwerp van product/proces

Vereisten en aanbevelingen:

- Gangbare inkoop informatie systemen ondersteunen geïntegreerd waardeketen management door te linken met andere functionele disciplines, organisaties en leverancierssystemen
- Inkoop informatie systemen ondersteunen zowel de reguliere operationele inkoop activiteiten als de tactische en strategische processen (bijv. strategie ontwikkeling per inkooppakket)
- Een inkoopinformatiesysteem moet in staat zijn primaire inkoopkengetallen (uitgaven, leveranciers, betaling, opdrachten) te kunnen genereren.
- Een standalone inkoopstelsel voor het operationele proces moet in staat zijn product/dienst en leveranciersinformatie te presenteren, gebruikers te ondersteunen bij het plaatsen van bestellingen en het maken en opvolgen van een opdrachtbevestiging.
- Er wordt formeel en proactief deelgenomen in het IS management van de organisatie om de behoeften van inkoop te identificeren.

Noot

- **Data warehouses** (niveau 6) zijn databases met historiegegevens, periodiek gevuld vanuit doorgaans meerdere operationele databases. Ze zijn bedoeld voor het leveren van managementinformatie, het ondersteunen van besluitvorming, het analyseren van koopgedrag, het signaleren van trends, enzovoort.

Ondersteunend proces 5: Informatie Technologie voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen inkoop Informatie Systeem aanwezig. Internettoepassingen worden ingezet voor bijvoorbeeld marktonderzoek.
2	Standalone Inkoop Informatie Systeem aanwezig enkel gericht op het operationele inkoopproces.
3	Inkoop Informatie Systeem is onderdeel van het integraal organisatie informatie systeem.
4	Als 3, en er is bewijs dat inkoop prestatie indicatoren automatisch worden gemeten en gepresenteerd door Informatie Systeem.
5	Als 4, en er is bewijs dat internetmogelijkheden uitgebreid worden gebruikt (leveranciersselectie, marktonderzoek en e-factureren).
6	Als 5, en een informatiesysteem ondersteunt de betrokkenheid van leveranciers bij het orderrealisatieproces: Er zijn organisatie-overstijgende links aanwezig specifiek gericht op ondersteuning van (operationele) inkoop/bestelprocessen.
7	Als 6, en er zijn informatiesystemen die inkoopcontrole mogelijk maken. Er is bewijs van het gebruik van data warehouses die bijvoorbeeld de strategische inkoop(funcitie) ondersteunen door volume-bundeling mogelijk te maken, standaardisatie en centralisatie van het inkooppakketmanagement en het decentraal afroepen / bestellen.
8	Als 7, en informatiesystemen ondersteunen de strategische besluitvorming (bijvoorbeeld Kostenanalyse-modellen).
9	Als 8, en informatiesystemen maken het, indien van toepassing, mogelijk dat de leverancier betrokken wordt bij productontwikkeling (bijvoorbeeld CAD/CAM). Prestatie-indicatoren worden gebruikt om vergelijkingen met andere organisaties te maken en daarvan te leren.
10	Als 9, en er is bewijs van een formele en proactieve samenwerking met Informatie Systeem (IS) Management om inkoop vereisten te identificeren en strategieën te implementeren, er is een IS beleid aanwezig dat is afgestemd op het IS beleid van de hele organisatie.

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

Bij Human Resource Management wordt het proces beschreven van de identificatie van de noodzakelijke competenties voor de realisatie van de organisatie- en inkoopdoelstellingen tot en met de implementatie ervan. Aspecten als beloning, training, werving en selectie, integriteitprincipes en kennisbehoud zijn geïntegreerd in dit ondersteunende proces.

Vereisten en aanbevelingen:

- Er bestaat een specifiek HRM beleid voor belangrijke functies, waarin aspecten als, training, werving en selectie en opvolgingsplanning zijn opgenomen. Inkoop maakt hier onderdeel van uit.
- Functiebeschrijvingen en functieprofielen zijn actueel en worden gebruikt voor werving en selectie
- Het eventuele gebruik van *assessment centers* is overwogen en / of beschikbaar voor werving en selectie van inkoopfunctionarissen
- Er bestaat een formeel proces om competenties te evalueren (beschikbaar versus noodzakelijk) en mensen te werven en selecteren resp. te trainen om de eventuele competentie-kloof te dichten
- De sleutelposities in Inkoop zijn geïdentificeerd en worden meegenomen in opvolgingsplanning
- De Inkoopfunctie wordt meegenomen in programma's voor management development (MD) loopbaanplanning en functie-rotatie.
- Er zijn opleidingen en trainingen en deze worden aanbevolen om individuele vaardigheden (bijvoorbeeld gebruik van softwareprogramma's), functionele / proces vaardigheden (bijvoorbeeld onderhandelen en strategisch kosten management), integratie vaardigheden (bijvoorbeeld teamwerk en algemeen management) en strategische vaardigheden (bijvoorbeeld veranderingsmanagement) te verhogen
- Teamprestaties en inkoopprestaties worden herkend en beloond, waarbij beloning breed kan worden geïnterpreteerd Samenwerking, verandering, creativiteit en innovatie worden gestimuleerd
- Er zijn "persoonlijke ontwikkelplannen" aanwezig. Deze bevatten o.a.
 - zowel organisatie / inkoopdoelstellingen als individuele ontwikkelingsdoelstellingen en doelen
 - beoordeling van individuele vaardigheden (beschikbaar versus noodzakelijk) en de opleidingen en trainingen om de kloof te dichten
 - Individueel loopbaanbeleid en functie-rotatie planning
- Er worden adequate maatregelen genomen om de integriteit van medewerkers te waarborgen

Noten:

- **Functie profielen** (niveau 1) beoordelen het belang van kritische competenties (bijvoorbeeld analyse & besluitvaardigheid, klant / organisatie integratie, innovatie & verandering, persoonlijke effectiviteit, vaardigheden om in een team te werken, leiderschap, communicatie & beïnvloedingsvaardigheden) voor een bepaalde functie / positie

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is niet of beperkt sprake van HRM-ondersteuning voor het inkoopproces. Er is geen sprake van bewust gestuurde competentieontwikkeling.
2	Beschikbaarheid van actuele functieprofielen voor inkoop (incl. functiebeschrijvingen en competenties). Profielen worden gebruikt voor werving en selectie. Er vindt (aantoonbaar) persoonlijke beoordeling plaats en individuele doelstellingen (targets) worden gesteld voor iedere in koper. Weinig bewijs van persoonlijke competentieontwikkeling. Men houdt geen specifiek toezicht op de integriteit van de medewerkers.
3	Als 2, waarbij het beoordelings- en beloningssysteem is gerelateerd aan de inkoopprestatie . Er ligt een expliciete relatie tussen de realisatie van de inkoopdoelstellingen en de uitkomst van de beoordelingsgesprekken (voor eenieder die betrokken is bij het inkoopproces). Beoordelings- en beloningsplan zijn deels gerelateerd aan de multidisciplinaire teamprestatie . Medewerkers zijn op de hoogte gebracht van de integriteitsprincipes waar zij zich aan moeten houden.
4	Als 3, waarbij een continu en formeel proces aanwezig is om individuele vaardigheden (vereist versus aanwezig) te beoordelen en op basis daarvan te werven c.q. te trainen. Functieprofielen worden (aantoonbaar) gebruikt en HRM is betrokken in dit proces. Er vindt evaluatie plaats van de integriteit van medewerkers.
5	Als 4, waarbij er een specifiek HRM-beleid is voor inkoop , inclusief doelstellingen, opvolgingsplanning, training, werving en selectie. Er is inzicht in de binnen de organisatie onder medewerkers aanwezige competenties en vaktechnische kennis die voor inkoopteams kunnen worden ingezet.
6	Als 5, waarbij inkoop formeel is opgenomen in de (als regel) jaarlijkse management development beoordeling van alle te onderscheiden afdelingen.
7	Als 6, waarbij persoonlijke ontwikkelplannen aanwezig zijn (inclusief individuele trainings- en loopbaanplannen) gebaseerd op inkoopprofiel, verschilanalyse en beoordelingsgesprekken. De inkoopmanager en het individu evalueren het persoonlijk ontwikkelplan regelmatig. Er vindt terugkoppeling plaats aan de medewerkers over de mate waarin de integriteitsprincipes worden nageleefd.
8	Als 7, waarbij het organisatieonderdeel actief loopbaanbeleid nastreeft over de functionele grenzen heen (binnen het bedrijfs onderdeel).
9	Als 8, waarbij het organisatieonderdeel actief loopbaanbeleid nastreeft over de organisatiegrenzen heen . Elk inkooporganisatieonderdeel neemt adequate maatregelen om het naleven van de integriteitsprincipes door medewerkers te waarborgen . Er wordt gebruik gemaakt van informatiesystemen voor kennismanagement over de individuele organisatieleden heen.
10	Als 9, waarbij er sprake is (aantoonbaar) van multidisciplinaire beoordelingsrondes . Op basis van een formeel proces worden teamtargets gesteld en regelmatig beoordeeld.

Bijlage 3 Drempelbedragen voor aanbesteden

Drempelbedrag Europees aanbesteden		Toelichting
Werken	€5.225.000	– Bouwkundige en civieltechnische werken. – Onderhoudswerkzaamheden die verder gaan dat het enkel in stand houden van het werk en verbouwingswerkzaamheden
Leveringen	€209.000	Aankoop, huur, lease en huurkoop van producten. Dit zijn zaken die tastbaar zijn maar niet onder een werk vallen.
Diensten	€209.000	Alle inkopen die niet onder werken of leveringen vallen

Tabel 1: Normbedragen (Europa decentraal, 2016) en toelichting (PIANOO, 2016).

Drempelbedrag meervoudig onderhands aanbesteden		Toelichting
Werken	€150.000	Adviezen van Gids proportionaliteit (PIANOO)
Leveringen	€40.000 – €50.000	
Diensten	€40.000 – €50.000	

Tabel 2: Drempelbedragen meervoudig onderhands aanbesteden

Bijlage 4 Samenvatting professionaliseringsplan ArtEZ 2014 – 2018

Vastgesteld 11-03-2014, ingaande 01-01-2014

1. Inleiding

Dit document is een samenvatting van het professionaliseringsplan en beoogt de belangrijkste thema's en spelregels op een rij te zetten.

Allereerst worden de inhoudelijke opleidingsthema's binnen ArtEZ beschreven en vervolgens de praktische spelregels, gebaseerd op de cao-hbo 2012/2013.

2. Visie op professionalisering

ArtEZ hogeschool voor de kunsten leidt kunstenaars op die een belangrijke bijdrage leveren aan de wereld. Voor geëngageerde talenten is ArtEZ met haar brede aanbod aan kunstopleidingen de hogeschool die kunstenaars in een multidisciplinaire omgeving hoogwaardig opleidt. Mede hierdoor zijn ze in staat een belangrijke bijdrage te leveren aan de wereld.

Uitgangspunten

De strategische doelstellingen van ArtEZ vormen het kader waarbinnen professionalisering zich afspeelt. De professionaliseringsthema's en het cursus-/trainingsaanbod zijn een afgeleide van deze strategische doelstellingen.

In het Strategische beleidsplan 2010-2014 benoemt ArtEZ de volgende ambities:

- ArtEZ streeft naar de hoogste kwaliteit afgestudeerden
- ArtEZ geeft ruimte aan talent waarvan aard en instroomniveau verschilt
- ArtEZ ontwikkelt zich tot kennisinstituut
- ArtEZ internationaliseert met het oog op de kwaliteit van het onderwijs
- ArtEZ versterkt haar interne samenhang en doelmatigheid

Doelgroepen

Voor het professionaliseringsplan worden de volgende doelgroepen onderscheiden:

- onderwijsgevend personeel
- (onderwijs)ondersteunend personeel
- leidinggevend (hoger en middenmanagement)

Proactief

Bij onze visie op professionalisering past een proactieve houding van docenten en medewerkers ten aanzien van hun eigen ontwikkeling en is het wenselijk dat zij hiervoor zelf ideeën aanvoeren. Dat kan persoonlijk maar zeker ook als team. In dialoog met de leidinggevende worden ideeën besproken. De leidinggevende zal deze altijd toetsen aan de (strategische) doelstellingen en op basis daarvan bepalen of ArtEZ deze wenst te faciliteren.

Vormen van professionalisering

ArtEZ kiest er voor het cursus- en trainingsaanbod in gevarieerde vorm aan te bieden en hierin zo veel mogelijk maatwerk te bieden.

3. De professionaliseringsopgave van ArtEZ

Binnen ArtEZ zijn de volgende hogeschool brede professionaliseringsthema's en opleidings- en ontwikkelactiviteiten vastgesteld:

• Management development (*leidinggevend*)

Er is ter versterking van het leiderschap een MD-programma voor directeurs ontwikkeld in samenwerking met het GTP. Dit programma is in januari 2013 gestart, maar on hold gezet in verband met de bestuurswisseling en het strategietraject ArtEZ 2020. Begin 2014 vindt de herstart plaats. Deels parallel daaraan vindt een MD-traject voor hoofden plaats.

Onderdelen:

- Leiderschap en management (1e deel, algemeen, voor alle managers)
- Projectmanagement

- Financieel management
- Persoonlijke competenties
- Gespreksvaardigheden
- Persoonlijke effectiviteit
- Coaching
- Functionering- en beoordelingsgesprekken

• **Didactische en onderwijskundige vaardigheden** (*docenten en OOP*)

Breed en gevarieerd programma dat 'in huis' wordt ontwikkeld en verzorgd, zoals:

- Basistraining didactiek en onderwijskunde (10 uur, aansluitend bij minimumaantal basisrechten)
- verdiepende korte trainingen, bijv. werkvormen, ontwikkelen van lesmateriaal, toetsen en beoordelen, geven feedback, van frontaal naar coachend docentschap
- didactiek voor kunstenaars (wordt reeds verzorgd door het Expertisecentrum)
- meekijken bij collega's
- coaching on the job (laten meekijken in de eigen les)
- intervisie

• **Beroepspraktijk** (*docenten met een beroepspraktijk*)

Conform de prestatieafpraak dient tenminste 50% van de docenten te beschikken over een actuele beroepspraktijk in de kunsten. ArtEZ wil docenten die midden in de samenleving staan en die beschikken over een bloeiende en boeiende beroepspraktijk. Verwacht wordt dat zij die ervaring en kennis integreren in het onderwijs en overdragen aan hun studenten. Het opdoen van meer kennis over relevante werkvelden kan hen daarin ondersteunen. En een training op het gebied van Personal Branding kan hen bruikbare didactische modellen en ideeën voor een leerlijn ondernemerschap binnen hun lessen bieden.

• **Projectmatig werken** (*medewerkers en docenten*)

Geconstateerd is dat projectmatig werken een verbeteringslag nodig heeft om een efficiënt en effectief functionerende organisatie te kunnen zijn. Er zal een training op dit gebied worden ontwikkeld waarbij ook gekeken wordt of er aansluiting gezocht kan worden bij de module Projectmanagement van het MD-programma.

• **Klantgerichtheid** (*medewerkers en docenten*)

Om de interne samenhang en doelmatigheid van de organisatie te verbeteren, is klantgericht werken een belangrijk thema.

• **Onderzoek** (*docenten*)

De ontwikkeling van onderzoek en van vaardigheden in het doen van onderzoek bij docenten is relevant gezien het toegenomen belang van onderzoek voor het onderwijs.

Onderzoek kan dan zowel vanuit een wetenschappelijke/theoretische benadering als een creatieve/artistieke benadering plaatsvinden. De scholing zal zich richten op deze beide elementen.

• **Internationalisering** (*docenten en medewerkers*)

In het kader van internationalisering zullen vaker studentuitwisselingen en internationale stages georganiseerd en uitgevoerd worden. Dat vraagt specifieke kennis en vaardigheden op dat gebied. Er wordt steeds meer Engelstalig onderwijs verzorgd. Ontwikkeling van de Engelse spreek- en schrijfvaardigheid wordt daarmee relevant.

• **Toetsen en beoordelen**

Vanuit OCW is verplicht gesteld dat examinatoren en leden van de examencommissies voldoende gekwalificeerd dienen te zijn. ArtEZ onderkent het belang daarvan en zal hiertoe training en scholing verzorgen.

• **Verhogen kwalificatieniveau** (*docenten*)

Het Expertisecentrum Kunsteducatie heeft zijn reguliere masteropleiding Kunsteducatie in aangepaste vorm, Master op Maat, als pilot aangeboden aan een kleine groep docenten. De opleiding wordt vanaf 2014 structureel aangeboden aan ArtEZ-docenten.

Bij de andere (kunst)hogescholen worden diverse (deeltijd)masteropleidingen in de kunsten verzorgd. Medewerkers van ArtEZ kunnen deze opleidingen volgen
Er zal worden onderzocht of (samen met andere hogescholen) meer (kunst)masters op maat ontwikkeld kunnen worden.

• **Coaching en begeleiding (individueel en in teamverband)**

Coaching en begeleiding kan ingezet worden bij het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden, zoals overtuigingskracht, assertiviteit, persoonlijke effectiviteit, timemanagement etc.

Groepscoaching en –begeleiding kan worden aangeboden bij teamontwikkelingsvragen.

4. Professionaliseringskaders: afspraken uit de CAO

In de **CAO 2012-2013** is het volgende vastgelegd over professionalisering binnen de hogescholen:

Algemeen

- de hogeschool stelt een professionaliseringsplan op
- jaarlijks dient minimaal 6% van het jaarinkomen besteed te worden aan professionalisering
- de helft daarvan wordt besteed aan een basisrecht in uren; de andere helft aan out-of-pocketkosten, zoals reis- en verblijfskosten, collegegeld en materiaalkosten
- de medewerker maakt over zijn professionaliseringsactiviteiten afspraken met de leidinggevende; deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd
- deze afspraken hebben o.m. betrekking op tijd, geld, fasering en effect ervan op professionalisering en omvatten in principe een periode van 4 jaar (tussentijdse bijstelling mag met wederzijdse instemming)

Basisrecht

- het basisrecht in uren is bij een aanstelling vanaf 0,4 fte 40 uur. Vanaf 0,1 fte is dat 10 uur, vanaf 0,2 fte 20 uur en vanaf 0,3 fte 30 uur (staffel).
- de werkgever zorgt ervoor dat dit basisrecht aan uren in de jaartaak wordt vrijgesteld
- de medewerker bepaalt hoe hij deze uren inzet voor het bijhouden van zijn bekwaamheid en verantwoordt dat in de gebruikelijke gesprekscyclus (fubeo/jaartaak).

Aanvullende faciliteiten

- Naast dit basisrecht worden opleidingen die onderdeel uitmaken van het professionaliseringsplan of daarvan afgeleide plannen van opleidingen/afdelingen voor 75% van de officiële studielast gefaciliteerd door de werkgever (*Dit zal vooral gaan om deeltijdopleidingen. Richtlijn: er moet voldoende tijd overblijven om een substantieel deel van de primaire taak te blijven vervullen en niet meer dan 40% van de betrekkingsomvang per jaar mag worden gebruikt voor professionalisering*)
- Scholing die geen onderdeel uitmaakt van het professionaliseringsplan wordt voor 25% van de officiële studielast gefaciliteerd door de werkgever.
- Voor zowel de 75% als de 25% variant geldt dat schriftelijke afspraken worden gemaakt. De werkgever zorgt ervoor dat deze uren worden vrijgesteld in de jaartaak. In overleg tussen medewerker en leidinggevende kunnen uren uit het basisrecht hiervoor ingezet worden.
- Professionaliseringsactiviteiten die in opdracht van de werkgever plaatsvinden en die de medewerker niet kan weigeren worden voor 100% in tijd en geld vergoed. Deze activiteiten komen niet ten laste van het 6%-budget.

Voor wie geldt het professionaliseringsplan?

De regeling Professionalisering geldt voor medewerkers die in dienst zijn bij ArtEZ. De basisrechten worden jaarlijks bij de jaartaakgesprekken toegekend. Voor docenten en medewerkers in vaste dienst wordt uitgegaan van life long learning. De ontwikkelingstrajecten kunnen variëren van bijv. korte trainingen of intervisie tot meerjarige promotietrajecten. Docenten in tijdelijke dienst komen in principe vooral in aanmerking voor korte(re) scholingsactiviteiten, zoals korte trainingen didactiek, meekijken bij collega's (coaching on the job), toetsen en beoordelen, themadagen en intervisie. (Dit betreffen vooral zaken waarmee we deze tijdelijke docenten aan het team en/of aan het curriculum kunnen binden en het ontwikkelen van (basis)vaardigheden op het gebied van didactiek en onderwijskunde). Voor medewerkers in tijdelijke dienst geldt in principe ook dat zij vooral in aanmerking komen voor korte(re) scholingsactiviteiten, maar dan gericht op het opdoen/bijhouden van vakkennis en de binding met het team.

5. Praktisch

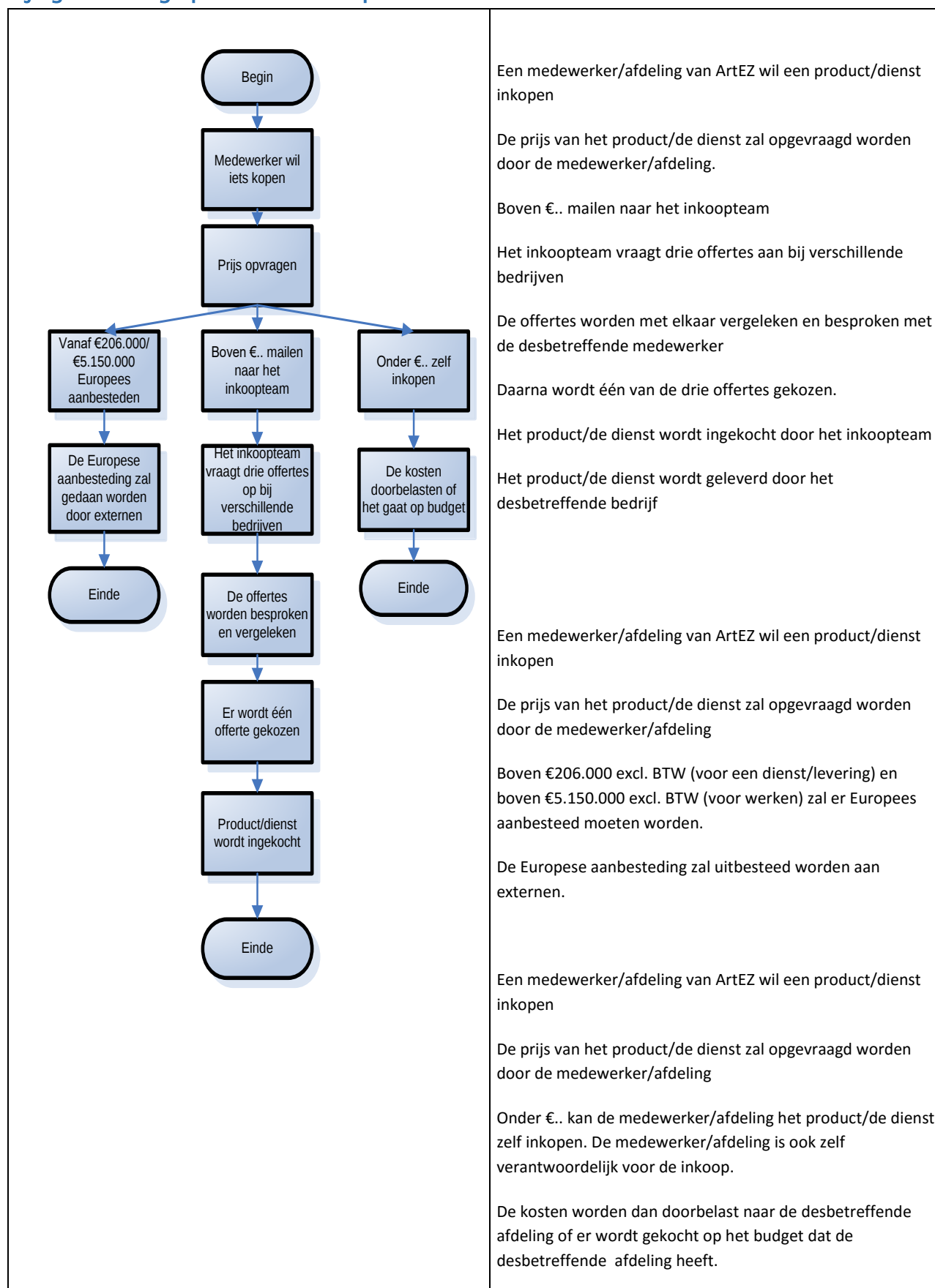
Hoe worden de basisrechten vastgelegd en verantwoord?

- Vastlegging van de afspraken over de basisrechten (vooraf) is in principe niet verplicht en daarmee ook vormvrij. Ter ondersteuning wordt wel een praktisch formulier ontwikkeld dat desgewenst gebruikt kan worden. T.z.t. te vinden op intranet.
- Verantwoording door de medewerker over hoe hij/zij de basisrechten heeft ingezet voor professionalisering, vindt plaats tijdens het functionerings- of beoordelingsgesprek of het jaartaakgesprek.
- In het functionerings- en beoordelingsformulier wordt kort en praktisch ruimte vrij gemaakt voor het onderdeel professionalisering (gericht op de basisrechten). Als verantwoording tijdens het jaartaakgesprek plaatsvindt, gebeurt vastlegging op een zelf gekozen manier (aantekening op jaartaakformulier, aanvullende e-mail, etc.);
- Indien er ook sprake is van facilitering in geld ('out of pocket') kan de medewerker conform gemaakte afspraken m.b.v. het reguliere formulier 'declaratie diverse kosten' de kosten declareren. Het verdient aanbeveling deze aanvullende afspraken vast te leggen (via een mail).

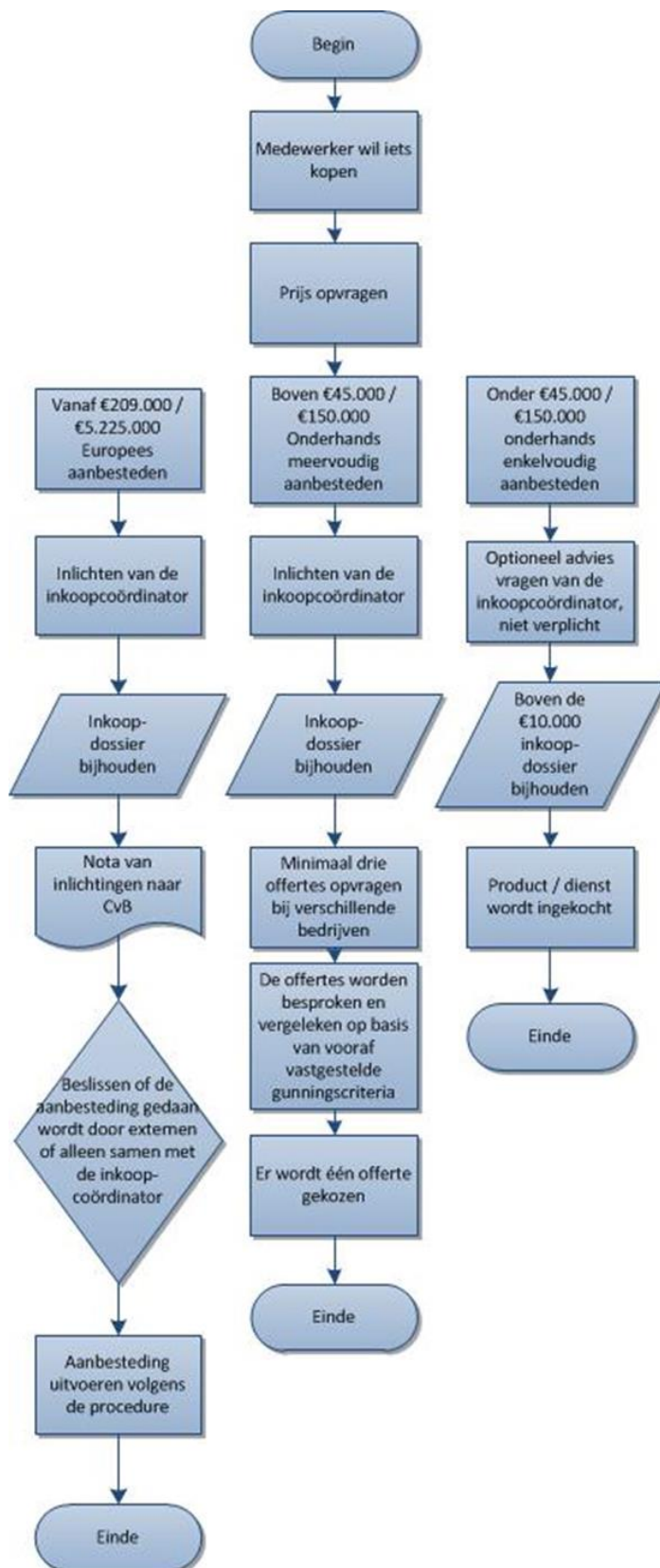
Hoe worden aanvullende faciliteiten verantwoord en vastgelegd?

- Een medewerker kan via het formulier 'aanvraagformulier studiefaciliteiten' op intranet bij de leidinggevende een aanvraag indienen voor facilitering van een studie in tijd en eventueel in geld;
- De leidinggevende beoordeelt de aanvraag op de vraag: maakt wel/niet onderdeel uit van het professionaliseringsplan. Wel: 75% vergoeding in tijd, niet: 25% vergoeding in tijd;
- De leidinggevende informeert de medewerker over het besluit, ondertekent het formulier en stuurt dit naar P&O. Houd een kopie achter voor de eigen administratie;
- P&O zorgt voor een schriftelijke bevestiging aan de medewerker en voor registratie in het personele systeem (persmaster);
- De leidinggevende maakt verder praktische afspraken met de medewerker over hoe de facilitering in tijd exact georganiseerd wordt. Dit hoeft niet doorgegeven te worden aan P&O;
- Indien er ook sprake is van facilitering in geld ('out of pocket') wordt dit tevens op het aanvraagformulier ingevuld door de leidinggevende. De medewerker kan vervolgens conform deze afspraken m.b.v. het reguliere formulier 'declaratie diverse kosten' de kosten declareren.

Bijlage 5 Huidige procedure inkoop FaZ



Bijlage 6 Nieuwe procedure aanbesteden



Bijlage 7 Interviews intern

Semigestructureerde vragenlijst interviews intern

Algemeen

Welke rol speelt inkoop binnen uw functie?

Welke rol speelt inkoop binnen uw afdeling?

Inkoopbeleid

Wat vindt u van het huidige inkoopbeleid?

Welke beleid hanteert u binnen u eigen afdeling? Is dit beleid gedocumenteerd?

Wordt dit beleid gecommuniceerd naar de betrokkenen? Hoe?

Op welke wijze wordt er gecontroleerd of dit beleid gehanteerd wordt?

Op welke wijze kan een centraal beleid uw inkoopactiviteiten ondersteunen?

Is er een inkoopplan aanwezig? Welke doelstellingen willen jullie in de toekomst behalen?

Worden deze doelstellingen geëvalueerd?

Inrichting van de inkooporganisatie

Welke activiteiten en verantwoordelijkheden vallen onder inkoop binnen uw afdeling?

Op welke wijze wordt dit ondersteund door strategische activiteiten (beleid)?

Welke samenwerkingen zijn er betreft inkoop? Binnen de organisatie en tussen verschillende organisaties.

Waarom zijn deze samenwerkingen wel/niet tot stand gekomen?

Wordt het niveau en de prestaties van inkoop geëvalueerd?

Inkoopproces

Wat is de procedure voor het inkoopproces binnen uw afdeling?

Op welke manier worden contracten afgesloten en beheerd?

Op welke wijze zijn de producten die u inkoop gestandaardiseerd?

Weet u of andere afdelingen dezelfde producten als u inkopen?

Vind u dat u en uw afdeling teveel tijd of te weinig tijd besteed aan inkopen?

Hoeveel mensen binnen deze afdeling houden zich bezig met inkoopactiviteiten?

Als u vragen heeft over inkoop aan wie stelt u ze dan?

Aan wie zou u deze vragen willen stellen? Waar moet deze persoon aan voldoen?

Kan een inkoper hier lasten bij wegnemen? Op welk manier?

Op welke manier kan een inkoper hierin ondersteunen? (advies, controle, uitvoering bij inkoper, ondersteuning bij gezamenlijk inkopen)

Inkoopprocedures

Op welke manier zijn procedures gedocumenteerd en gecommuniceerd?

Op welke manier wordt er rekening gehouden met wetten en regelgeving?

Is er voldoende informatie beschikbaar met betrekking op wetten en regelgeving?

Op welke manier wordt integriteit (niet beïnvloedbaar) van de medewerkers gewaarborgd als deze zijn betrokken bij inkoop?

Prestatie indicatoren

Wordt er gebruik gemaakt van kengetallen om leveranciers en inkoopprestaties te monitoren? Hoe vaak? (financieel en kwaliteit)

Krijgen de leveranciers feedback over de geleverde prestaties?

Worden er verbeterplannen ontwikkeld?

Zouden prestatie indicatoren een bijdrage kan leveren aan de inkoop? Op welke manier?

Personeel

Is er ondersteuning van het inkoopproces door HRM (P&O)?

Hebben de medewerkers binnen uw afdeling die inkopen scholing gehad voor inkoop?

Is er sprake van competentie ontwikkeling?

Wordt er toezicht gehouden op de integriteit van de medewerkers?

Is er behoefte aan deze ondersteuning?

(training, functieprofielen, beoordelingen, beloning, persoonlijk ontwikkelplan, controle op integriteit)

Informatie en informatiesystemen

Heeft u behoefte aan meer informatie met betrekking op inkoop? Welke informatie wil u graag tot u beschikking hebben?

Op welke manier wordt informatie over inkoop vastgelegd?

Welke systemen worden gebruikt met betrekking op inkoop? Waarvoor wordt deze gebruikt?

Op welke manier is er samenwerking tussen verschillende systemen?

Op welke manier worden contracten opgeslagen en beheerd?

Op welke manier kan een (ander) informatiebeheersysteem ondersteuning bieden?

Inkoopcontrol

Op welke punten denkt u dat u goed inkoopt?

Op welke manier denkt u dat u minder goed inkoopt?

Op welke manier wordt dit gecontroleerd en vastgesteld?

Op welke manier probeert u uw manier van inkopen te verbeteren?

Zou u hierin ondersteunt kunnen worden?

Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?

Axiaal coderen interviews intern

Belang van inkoop

“Goed inkopen is.. geld verdienen. Zo simpel is dat. Dat is ook een beetje de sport. Je koopt iets en je wil dat goed en mooi hebben maar er niet al te veel geld voor betalen” (respondent 1).

“Het belangrijkste is meer het resultaatgerichte, als de begroting rond is, maar ook de werkzaamheden geklaard zijn, dat er weinig klachten zijn dan was men tevreden” (respondent 3).

“Dat gaat als volgt, we inventariseren in de school, wat komen mensen tegen aan dagelijkse dingen, veroudering of sommige producten waar te weinig van is. Of er komt steeds meer vraag naar digiborden of we zeggen zelf: het zou een goede ontwikkeling zijn als we meer digiborden gebruiken” (respondent 5).

“Je bent hier dagelijks en er staat één kast met producten en je ziet gewoon wat er op raakt en niet. Dat houd je bij en vervolgens bestel je dat weer. Als deze er niet zijn kunnen wij onze taken niet goed uitvoeren” (respondent 6).

“Nou we hebben dus onze werkplaatsen binnen de academie. We hebben dus werkplaatsen en we hebben twee winkels. Iedere werkplaats en iedere winkel koopt zelf in wat ze nodig hebben. Dus dat zijn de spullen die ze dagelijks nodig hebben voor de studenten, om hun werk te maken” (respondent 7).

Ontwikkelen van plannen en beleid

“Nee, tot op heden is er geen beleid. Ik ben daar zelfstandig in. Ja en het streven is... je weet wel wat je in je begroting hebt staan, het is streven binnen die begroting te blijven” (respondent 1).

“Vroeger was er alleen Ahrend meubilair en je kon kiezen uit drie soorten. Dat was de keuze en er mocht geen ander meubilair in de school als Ahrend meubilair. Vervolg is dat een bepaalde eenheid ontstaat, een bepaalde rust. Nou dat is nu weer losgelaten en moet je kijken wat een allergaatje er staat. Uiteindelijk op den duur kost je dat alleen maar meer vanwege de mindere kwaliteit. Dus eigenlijk moet er meer beleid op komen. Met de oud-directeuren ben ik het dan eens, je bent een kunstacademie, dus je moet een bepaald iets uitstralen. Dus beleid is belangrijk” (respondent 1).

“Wij bestellen bijvoorbeeld één keer in de drie maanden kantoorartikelen, en dat zoek ik op en bestel het, en dat loopt gewoon goed. Altijd via FaZ. Dat vind ik wel een beleid waar ik me af en toe aan stoort. Wij willen ons netjes aan de regels houden, anders gaan ook faculteiten gewoon doen wat ze zelf willen. Ja, dat geeft heel veel onrust. Maar als die regels zo strak zijn, en er zit ook een behoorlijk prijskaartje aan vast, waar wij geen keus in hebben, vooral omdat ik op mijn geld moeten letten. Dan vind ik dat wel heel dubbel. En een bepaalde mate van spontaniteit zou wel fijner zijn. Ik snap ook wel hoe het ontstaan is, dat die starheid er is. Maar we werken bij een kunstacademie, en een beetje makkelijker en spontaniteit. Als je binnen komt met een leuk idee, dan ga je vaak weer chagrijnig weg door de regeltjes. Het negatieve komt altijd eerst. Dat werkt heel demotiveert, en dan kan ik ook wel begrijpen dat andere afdelingen buitenom FaZ alles bestellen. Die hebben daar geen zin in, ik snap dat er regels moeten zijn. Als ik iets vind dat veel goedkoper is, maar ook goed, en het niet mag, dat vind ik krom. En dan kan ik niet bezuinigen. Die starheid is erg lastig, ook in de periode van de open dag. Je

probeert het in goed overleg, maar het zou leuk zijn als daar soepeler mee om zou worden gegaan" (respondent 2).

"En dan blijkt gewoon dat iedere afdeling weer anders tegen bepaalde kosten aankijkt, hoe het verdeeld is. Dus wij hebben dat precies inzichtelijk, maar bij anderen is dat weer heel anders. Dat kan denk ik wel beter. Dan kan je er ook scherper op insteken bij de nieuwe begroting opmaken. Oh dit gaat mis, oh dit moeten we aanpassen en welke gevolgen heeft dit. Er is geen beleid op hoe het uitgewerkt moet worden. En soms loopt het best wel krom, dan bepaalde afdelingen moeten bezuinigen, maar misschien moet je de kosten wel anders indelen of verdelen" (respondent 2).

"Dat was meer een beetje de sfeer waarin er toen geopereerd werd. Er werd niet strak gestuurd op inkoop, niet strak gestuurd op begroting. Het belangrijkste daar was meer het resultaatgerichte, als de begroting rond was, maar ook de werkzaamheden geklaard waren, dat er weinig klachten zijn dan was men tevreden. En daar is nu een kanteling gaande, die werd twee jaar terug ingezet, van een stukje kostenbewustzijn. Nee, het is meer, nou ja toch ook wel de druk van studentenaantallen, uiteindelijk ook de totale omzet binnen ArtEZ, niet alleen van FaZ. Terwijl de kosten wel evenredig omhooggingen. Vandaar, er moest geld bespaard worden." (respondent 3).

"Ja, dat je binnen je budget blijft. En als je er dan overheen ging moest je het verantwoorden aan het hoofd servicebureau. Maar als je een goede verklaring had, dan was het ook weer goed. Het nieuwe hoofd facilitaire zaken was deels bang dat met alle vage afspraken die er waren of we het dan wel keurig in het gareel hielden. Daar was ze echt wel bang voor en die heeft daar heel strak op gestuurd" (respondent 3).

"Daar waar mogelijk gaan we samen, daar waar echt niet kan, dan niet. We proberen het een beetje op natuurlijke momenten, een soort aanbestedingskalender dat hebben wij gewoon niet, krijgen we misschien in de toekomst wel" (respondent 3).

"Ja, nu komt het meer uit een natuurlijk moment. Het gebeurt ad-hoc, het zou mooi zijn als het allemaal wat meer gestructureerd zou zijn" (respondent 3).

"Ik begreep dat er ook wel eens gemopperd werd dat er dan weer meubilair was aangeschaft dat niet volgens de huisstijl was. Dat soort dingen. Het laat zich ook verklaren door de historie, dat we allemaal aparte organisaties waren. Theater en dans was eerst drie locaties. Hier had je alleen beeldend eerst. Men was ook gewend om dat zelf te doen en heeft nooit gedacht laten we eens even bundelen. Er wordt heel weinig bij elkaar in de keuken gekeken, laat staan afspraken gemaakt tussen verschillende opleidingen. Er worden wel pogingen gedaan hoor. Onderwijsbureaus weten elkaar al beter te vinden, in de waan van de dag blijft het er vaak bij. We hebben wel eens workshops gehad een paar jaar geleden, om te kijken hoe loopt het allemaal. En toen was de algehele conclusie, dit zouden we veel vaker moeten doen. Of echt juist iemand even op moeten zetten om dat even aan te pakken, bij wijze van spreken" (respondent 6).

Inrichting van de inkooporganisatie

"In mijn geval is het geen jullie, ik zit alleen met die leveranciers te praten en ik spreek de prijs af".
(respondent 1).

"Ja alleen. En soms de hoofd conciërges. Dat vraag ik hee joh, loop jij er even langs. Maar onderhandelen doe ik alleen. Ik zal het ook graag zo houden, dat ik dat ook zelf doe. Want dan weet je waar je over praat"(respondent 1).

"Ja... het zal.. maar dan kom je in het wereldje terecht dat ik niet ambieer. Ik wil liever niet op die manier met inkoop bezig zijn. Ik ben absoluut geen echte inkoper, geen onderhandelaar. Het zou dus ook niet erg zijn als sommige dingen daarbij uit handen worden genomen. Maar wel binnen de randvoorwaarden waarover ik het had. Het onderdeel waar je zelf verantwoordelijk voor bent, die moet je zelf houden"(respondent 1).

"Er wordt hier wel vrij solistisch gewerkt, het zijn wel allemaal eilandjes. Meestal is al de kogel door de kerk en dan komen ze pas bij ons, en dan kunnen we niet zoveel advies meer geven. En daar moeten we dan een weg in zien te vinden, hoe we het aanpakken zeg maar"(respondent 2).

"Natuurlijk zitten we al jarenlang zonder echt beleid bij ArtEZ dus misschien dat dat wel gaat veranderen. Maar ik weet niet zo zeer of je het kan verbeteren of makkelijker kan maken, want ik denk dat alles begint bij goed communiceren. Als je dat aanpakt dan komt er pas naar boven van; oh maar, misschien kunnen we daar ook beter. Maar ik denk dat we heel veel ook niet van mekaar weten omdat er gewoon niet gecommuniceerd wordt. Iedereen doet zijn eigen ding. Want je kunt het allemaal wel perfect willen opzetten en dat kan tot een bepaalde hoogte wat je zelf in de hand hebt. Maar als je met anderen te maken hebt En dat geldt voor inkoop natuurlijk ook. Je kunt het allemaal samen wel goed willen opzetten maar dan moet je ook samen kunnen werken"(respondent 2).

"Ik denk dat dat sowieso wel handig is, maar als je dat dieper bekijkt, als iemand alles van een aanbesteding weet dat is dat goed, maar je moet je afvragen of er dan een persoon is die advies geeft of moet die algemene info op papier komen te staan en dat dat terug te vinden is. Hier heb je een document, daar staat alles in, en als je nog vragen hebt dan horen we het wel"(respondent 2).

'Nou toen wij dat gedaan hebben, het was een adviesbureau die alleen maar organisaties begeleidt bij Europese aanbestedingen van dat specifieke onderwerp. Dus dat is een specialistisch adviesbureau, alleen voor dat type aanbesteding. Dat is gewoon super handig, die kent natuurlijk die spelers. Want er zijn maar een beperkt aantal spelers.....Die hebben verstand van die branche. Ik weet niet of... als je dat zegt we willen binnen ArtEZ iemand hebben die kan begeleiden maar dan moet hij én verstand hebben van Europese aanbestedingstrajecten van verschillende onderwerpen. Die bestaan niet die mensen, dat is een schaap met vijf poten. Want dat heb je maar één keer in de vijf jaar nodig, dus dan kan je beter dat gewoon inhuren en dan weer vier jaar niet. Dat is veel goedkoper dan dat je hier een medewerker neerzet voor 60.000 euro per jaar aan loonkosten"(respondent 4).

"Wij werken heel productief en we hebben weinig. Want er is ook wel eens besproken dat er moet een inkoopafdeling komen. Dan is een van die dingen, wat gaan die inkopers dan doen. Die willen ook laten zien dat ze ertoe doen, iedereen vindt zijn eigen werkt belangrijk. Dus dan moet je daarmee heen en weer mailen, procedures volgen, en dan heb ik zoiets van ja leuk. Kijk je moet natuurlijk wel

gewoon aan die regels voldoen en als je iets gaat kopen boven de 100.000 euro. Maar die regels die weet ik ook, ik ben ook niet achterlijk, en als je een inkoopmedewerker, dan heb je zo'n schaap met vijf poten nodig, die van alles een beetje weet en net niks" (respondent 4).

"Nee hoor, nee niet zo zeer. Maar één iemand houdt de regie. Ik vraag nu aan ander vestigen op wat de wensen zijn op het gebied van revisie en uitbreidingen, vervanging.... Maar ook dan bekijken we weer per keer wat we doen" (respondent 5).

"Maar iedereen die koopt zelf in voor zijn eigen werkplaats of zijn eigen winkel. Dat is niet iets dat dat centraal geregeld is" (respondent 7).

"En wekelijks komen de facturen voor akkoord bij mij in Corsa, zodat ik wel een beetje zicht heb op wat er allemaal gebeurt en of we binnen het budget lopen. Maar ja, eigenlijk houden heel veel mensen binnen de werkplaats en de winkels zich bezig met inkoop" (respondent 7).

"Daar kan ik nu niet over oordelen, ik mis zo'n persoon nu absoluut niet. Ik kan niet zeggen dat ik daar behoefte aan heb. En mijn collega's hebben daar ook geen behoefte aan. Nee dat zou het creëren van een functie zijn, als dat een specifieke functie wordt, die hier niet echt heel erg noodzakelijk is. Wij lopen niet tegen extremen aan" (respondent 7).

"Wat onze rol daarin is, is met name, op het moment dat mensen zeggen van goh, laat eens zien wat wij nou in het verleden hebben gedaan, want wij hebben natuurlijk een archief van alle facturen. Dat is sinds we Corsa hebben, is die vraag duidelijk minder geworden omdat nu ook heel veel mensen zelf ook een schaduwarchief bijhouden. Dat heel handig via Corsa doen of nog steeds zelf printjes of kopietjes maken en dat zelf in een mapje stoppen. Dus onze rol is daar niet zo heel groot, waar wij met name op zitten, is natuurlijk de bewaking van de budgetten. Maar die rol is meer, je kunt nog wat kopen of je kan niets meer kopen want je budget is op, maar niet dat wij een ondersteunende rol hebben bij: nou je zou beter bij deze leverancier kunnen inkopen dan bij een ander" (respondent 8).

"Nou ja dat is natuurlijk ook een beetje de insteek nu, dat we daar als organisatie meer op in moeten steken, dat daar best een slag te slaan valt. Op dit vlak, maar überhaupt bij de inkoop. En als je daar iemand echt op inzet en die verantwoordelijkheid daarop legt, dat je veel meer met de mensen in gesprek kan gaan. Want komt er nou aan, dan heb je een soort hulpmiddel met de begroting, kun je hier nu al iets signaleren, nou dan gaan we maar met zo'n iemand in gesprek en kijken of daar ondersteuning bij nodig is. Of helemaal niet, misschien. Maar in ieder geval dat we het wat meer gestructureerd doen dan nu" (respondent 8).

Procedures

"Ja, vanuit het verleden zijn er nooit direct regels voorgesteld nee" (respondent 1).

"Er zijn bijvoorbeeld ook geen afspraken over budgethouderschap" (respondent 3).

"Maar het heeft met de waarde te maken, van welke procedure we volgen en welke aanpak we kiezen heeft te maken met de waarde van de goederen die we aanschaffen. Des te hoger die waarde is, des te meer is er een procedure, zijn er stappen, documenten of een projectgroep. Eerst moeten we met het

hoofd servicebureau afstemmen. Dus des te hoger de waarde, des te meer voeten het in de aarde heeft dat we iets wel of niet aanschaffen" (respondent 4).

"Nee niet om microniveau. We stellen per jaar budgetten vast waarbinnen we opereren. De hoofden weten binnen welke kaders, met welke formulieren en welke wet- en regelgeving ze rekening moeten houden als het om inhuren van mensen gaat" (respondent 5).

"Uh ja, die zijn wel vastgelegd. Maar dit zit allemaal bij P&O en financiën" (respondent 5).

"Geen enkele, gezond verstand en uiteraard wel even in afstemming per directeur servicebedrijf. Maar niet dat ik die om toestemming moet vragen om bepaalde partijen uit te nodigen. We hebben hier weinig vastgelegd. Maar dit is wel een soort ongeschreven regel zeg maar, dat je niet bij één partij gaat kijken. Dat je wel even wat dingen naast elkaar legt" (respondent 6).

"Nou ze hebben dus hun vaste partijen waar zij inkopen en ze weten tot welk bedrag ze kunnen inkopen en wat ik kan accorderen. En bij hele extreme aankopen, als het echt om grote bedragen gaat, dan zouden ze dat via mij doen. Dat we dat met elkaar overleggen, maar dat zijn meestal de bedragen die echt op de investeringsbegroting komen. Waar we dus één keer per jaar naar kijken" (respondent 7).

"Nee want het loopt prima zo, het is niet noodzakelijk. Ze weten zelf heel goed wat er in de markt speelt en wat er noodzakelijk is voor de werkplaatsen en ze onderzoeken zelf heel veel, zijn er nieuwe dingen, maar ze zijn ook heel kritisch. Van het ziet er allemaal wel leuk uit, maar hebben we daar wel wat aan of moeten we dat aanbieden. We houden het allemaal vrij basic in de werkplaatsen. Soms hebben we weleens als een student echt wil experimenteren, en een student komt met iets. Dan gaan we daarin mee. Maar dan is het niet zo dat we dat dan maar op de plank zetten als voorraad. Het wordt echt voor die student apart aangeschaft" (respondent 7).

"Ja er zijn op CvB niveau kwartaalbesprekingen met directeuren en hoofden van de masteropleidingen. Op academie niveau zijn er staf overleggen waarin dan de directeur weer met de hoofden om tafel zit en de medewerkers van ICT hebben regelmatig overleggen met directeuren maar ook met hoofden, mensen van de werkplaatsen. Over hoe ziet het er nou uit, hoe gaat het nou en moet je ergens bijsturen" (respondent 8).

"Daar zijn ook geen procedures voor? Nee behalve dat we het met elkaar afspraken maken over bepaalde digitale processen" (respondent 8).

"Ja ik ben dan ook wel een beetje huiverig voor procedures, in die zin, om het moment dat we zeggen, mensen we hebben een nieuwe procedure. En jullie moeten sus en zo. En als dit, dan dat. Dat werkt in deze organisatie niet altijd heel goed. Dus het is op het moment dat je het anders aanvliegt, maar je noemt het geen procedure. Niet het 'moeten'. Het moet wel gestructureerder, maar meer ondersteunend, niet dwingend. Op het moment dat iemand tegen ons zegt; dit zijn de beste vleugels, dan kunnen wij niets anders doen dan zeggen dat het vast de beste vleugels zijn. Samen met hem hebben we dan ook het verhaal voor de accountant, er zijn dus meerdere partijen benaderd. Maar helaas zei ik ook; het staat dus niet op schrift, waarom heb je dat niet gedaan? Nou ja, geen tijd natuurlijk. Maar dat dit de beste deal is, wil ik nog best geloven met die vleugels. Die vleugels zijn wel heel specifiek, maar er zijn ook andere dingen, ook al heb ik niet direct een voorbeeld. Dat ik denk

van, je moet natuurlijk ook oppassen dat je niet te veel op de automatische piloot denkt: O dit is de beste en ik ga maar weer door, over tien jaar is het nog de beste. Dus ook daar denk ik, is het goed als daar iemand kritisch op bevraagd"(respondent 8).

Transparantie

"Nee. Het zou misschien wel kunnen maar daar ontbreekt het weer aan de tijd. Als je tijd hebt ga je bij elkaar zitten en ernaar kijken" (respondent 1).

"Daar heb ik geen zicht op. Wij hebben sowieso niet echt zicht op wat er allemaal bij de faculteiten gebeurt. En ik denk ook wel dat misschien, ja inkoop weet ik niet, dat er wel dingen dubbel gedaan worden of dat er geld verspild wordt terwijl het beter opgepakt kon worden" (respondent 2).

"Er zijn een aantal algemene delen die afdelingen inkopen die ze dan al niet bij FaZ halen, als buitenom halen. Ik ben alleen benieuwd naar wat. En ik ben ook benieuwd naar hoeveel advies er wordt ingehuurd van externen" (respondent 3).

Integriteit

"Ik ben niet objectief, hou moet ik dat nou zelf doen. Er ontstaat... netwerken, en dat zal allemaal wel fout wezen, maar er ontstaat een vertrouwensband en dat is naarmate je elkaar ook vaker spreekt. Ik heb daardoor wel mijn voorkeuren" (respondent 1).

"Het is altijd een kwestie van prijs/kwaliteit. Het moet wel een bepaald niveau hebben. Die is niet haarfijn te definiëren. We hebben een programma van eisen en die proberen we zo scherp mogelijk in te kopen. Met voorkeur voor wel eventueel een bestaande leverancier, dan bouw je verder aan een relatie. Maar als die mee mag doen en hij wordt het niet, dan heeft hij gewoon pech. Dan kies je voor een andere partij" (respondent 3).

Samenwerkingen

"Nee, in het verleden had ik nog wel eens contact met Windesheim. Toen hebben we wel iets geprobeerd maar dat is eigenlijk nooit van de grond gekomen. Mede omdat je hier niet voldoende tijd in kan steken" (respondent 1).

"Maar dan koop je dat af en dat is dus een soort samenwerkingsverband van alle HO's en WO's. En daar werken we ook mee samen" (respondent 4).

"Ik meen dat er een vast reisbureau is, maar weet ik niet zeker. Of bestelbusje huren voor vervoer. Er zijn in het verleden wel pogingen gedaan tot samenwerking maar daar gaat vaak zoveel tijd en gaat zo moeizaam, dan krijg je zoveel bureaucratie, dat men daarna vaak zegt; het is wel goed. Het gaat ook nooit om structureel veel, het levert zo weinig op. We hebben wel wat hotels in Zwolle en in Enschede waar we ook wel prijsafspraken mee hebben, bij station Enschede bijvoorbeeld. Dat is ook voor de AKI. Als er ArtEZ mensen komen kan dat geboekt worden en dan krijgen we korting" (respondent 5).

"En iedereen doet het maar zelf volgens mij. Niemand werkt samen. Ook al is het maar om prijsafspraken, volgens mij zijn veel mensen met hetzelfde bezig. Want of je nou bij muziek werkt of bij art&design, bepaalde dingen heb je gewoon overal nodig" (respondent 6).

“Ze zijn allemaal heel erg specifiek. De houtwerkplaatsen hebben metaal, je hebt fotografie, dus het zijn allemaal zo totaal verschillende dingen, die allemaal totaal verschillende spullen nodig hebben. Het is wel zo, als wij voor de computerwerkplaatsen de investeringsbegroting weer op moeten zetten dan kijken we ook bij de fotografiwerkplaats, zijn daar nieuwe computers nodig? Of wat dan ook, dan nemen we dat wel in één aankoop mee, of binnen één aanvraag, maar gewoon voor de dagelijkse dingen, dat valt niet te combineren” (respondent 7).

Inkoopproces

Specificeren

“Maar die installaties die wij in de scholen hebben, die zijn zodanig complex, dan wil je het goed doen dan moet je de installatie heel goed kennen. En dat is het belangrijk om te werken met een bedrijf, die op een gegeven moment monteurs heeft die constant zijn, niet veel verloop hebben en die zich dan helemaal verdiepen in zo’n installatie” (respondent 1).

“Dus op het moment dat er bekend is wat we allemaal gaan doen dan ga ik die partijen weer benaderen. Van he, dit en dit hebben we in gedachten, wat is mogelijk, wat zijn de kosten” (respondent 2).

“Nee, dat doen we ook bewust niet omdat we heel precies weten wat we willen. Dan kan je hooguit nog zeggen ik ga bij verschillende dealers shoppen. Er is wel ooit vorig jaar, maar dat was al na deze operatie, een bericht geweest dat we bij bepaalde dingen die een bepaald bedrag te boven gingen Europees moesten aanbesteden. Maar goed, het zal allemaal wel moeten en dat zullen we dan ook doen maar de uitkomst van het sommetje is dat. Kijk wij hebben een vaste dealer waar wij hele goede ervaringen mee hebben. Dat heeft ook met een prijs-kwaliteit verhouding en dienstverlening, service en vertrouwen te maken. Hij weet precies hoe onze gebouwen eruitzien en wat er nodig is. Het gaat erom dat iemand ook met je meedenkt en je de alternatieven kan tonen” (respondent 5).

Selecteren en offren

“Ik kijk wat ze doen, ik kijk naar de prijs, ik kijk naar de tijd die ze ervoor nodig hebben. En steekproefsgewijs google je een keer, of vraag je een keer een tegenofferte op, om te kijken of de prijzen goed zijn” (respondent 1).

“Ieder gebouw heeft zo zijn eigen ding. Wij zijn een fusieschool. Je bent bij elkaar gekomen dus er waren al contacten en dergelijke dingen. Nou en vanuit die beleving en vanuit en dat werken, benader je bedrijven. Die je zelf kent. Om en nabij in de regio, waar je vertrouwen in hebt. Waar je weet dat er goed gewerkt wordt. Waarvan je weet dat ze betrouwbaar zijn. En waarvan je weet dat je op een gegeven moment eerlijk, eerlijke prijs hebt over een goed product” (respondent 1).

“Nou als eerst bij huidige leveranciers, die hier al rondliepen, een deels waar je zelf ook goede ervaringen mee hebt. Deze in wijze standhouden met de huidige leveranciers, en een belangrijke eigenschap daarvoor is dat je een stuk flexibiliteit mee inkoopt. En die flexibiliteit zit met name in dat zij bekend zijn met het gebouw en dat ze gelijk weten over welk gebouwdeel je het hebt en dat ze meedenken in de mogelijkheden. Maar daar zit ook een keerkant aan. Het keerpunt is, dat je de kosten minder scherp houdt, niet heel veel clustert of opnieuw aanbesteed, en daar is ook wel iets weer in te winnen.” (respondent 3).

“Ja, daar zijn ze zelfstandig in en krijgen ze geen begeleiding bij” (respondent 7).

“Nou als dat in een functioneringsgesprek terugkomt dan betekent het wellicht dat er iets bijzonders is ten aanzien van inkoop. Maar ik werk drie dagen in de week, en drie dagen houd ik ook in de gaten wat er wordt gekocht en accordeer ik de facturen. Zouden daar bijzonderheden mee zijn of dat er dingen niet kloppen of buiten proportie zijn dan grijp ik op dat moment in. Je moet niet wachten tot aan een functioneringsgesprek. Dus eigenlijk doet P&O daar niet zo veel mee” (respondent 7).

Wet en regelgeving

“Daar heb ik nooit mee te maken gehad, ik kwam volgens mij nooit boven drempelbedragen. Daar was het te klein voor. Arnhem heeft zijn eigen bedrijven en Zwolle/Enschede heeft zijn eigen, daardoor worden ook de bedragen niet extreem hoog” (respondent 1).

“Wij hebben wel bijvoorbeeld wij zetten heel veel iets via onze ontwerpbureaus Simons en Boom. En wij moeten altijd wel goed bijhouden dat we niet een bepaald bedrag over gaan, voor Europese aanbesteding. Maar voor de rest, nee. Financiën houdt ons ook op de hoogte. Van houdt het even in de gaten, wees daar alert op. Dus dat doen we wel, en we blijven er altijd onder zitten” (respondent 2)

“De verbeteringen zijn vooral in de gedachtegang. Het kostenbewustzijn. Voorheen hoefden we niet drie offertes uit te vragen, maar nu wel. Dus daar zijn ook kostenbesparingen in. Inmiddels zijn we het ook verplicht als overheid” (respondent 3).

“Wel steeds meer, een beetje door het hoofd servicebureau is dat gebeurd. Die heeft er wel op gehamerd bij het vorige hoofd van facilitaire zaken, maar niet echt gecontroleerd. En deels is het ook wel een beetje de controle van de accountants, die.. dat heeft meer met de aanbestedingen te maken. Eén, is het op de juiste manier gebeurd? Twee, als je al die bedragen bij elkaar optelt zou het eigenlijk aanbesteed moeten worden. Je merkt nu dat dat structureel aangepakt wordt door een stukje toezicht van het CvB” (respondent 3).

“Nee, indirect wel door het hoofd facilitaire zaken. En ook een dingetje vanuit het CvB is dat bij bedragen boven de 40.000 euro moet het eerst bij het hoofd facilitaire zaken gemeld worden vanwege de grenzen voor aanbestedingen. Dat is die controlefunctie, maar dat heeft ook alles te maken met machtigingen en wie is van een bedrag tot zoveel gemachtigd om te tekenen, autorisatie. Tot drie jaar terug was het boven een ton dan tekenen het hoofd facilitaire zaken gewoon en nu merk je al dat er overleg is met het hoofd facilitaire zaken en dat het hoofd servicebureau het uiteindelijk tekent. Maar nog steeds staat er niets over op papier. Maar men wil al iets meer in control zijn” (respondent 3).

“Dus je ziet ze wel. Ook Rentokil, ongedierte bestrijding zit hier al 15 jaar en zou opnieuw moeten worden aanbesteed, maar ja...” (respondent 3).

“En dan heeft het ook met de waarde te maken, als het een paar honderd euro is of als het een half miljoen is. Want dan heb je een Europese aanbesteding. En een Europese aanbesteding daar ben je gewoon negen maanden mee bezig, bijvoorbeeld kopieerapparaten” (respondent 4).

“Dat heb ik zelf geregeld, ik heb toen een bureau erbij gehaald die dat begeleidt. En daar ben je dan wel weer geld aan kwijt, maar het levert het wel op, dat is gewoon een afweging van kosten/baten” (respondent 4)

“Ja ja, bijvoorbeeld die Europese aanbesteding, nou daar is wel zo’n pak papier van. Want dat moet je allemaal volgens die procedures doen, dat moet je allemaal netjes zo doen. En als je dat niet doet dan krijg je nog een rechtszaak aan je kont ook. Dat heeft met die drempelwaardes te maken, enkelvoudig onderhands, meervoudig onderhands, nationaal en Europees ofzo” (respondent 4).

“Nee, dat doen we ook bewust niet omdat we heel precies weten wat we willen. Dan kan je hooguit nog zeggen ik ga bij verschillende dealers shoppen. Er is wel ooit vorig jaar, maar dat was al na deze operatie, een bericht geweest dat we bij bepaalde dingen die een bepaald bedrag te boven gingen Europees moesten aanbesteden. Maar goed, het zal allemaal wel moeten en dat zullen we dan ook doen maar de uitkomst van het sommetje is dat.. Kijk wij hebben een vaste dealer waar wij hele goede ervaringen mee hebben. Dat heeft ook met een prijs–kwaliteit verhouding en dienstverlening, service en vertrouwen te maken. Hij weet precies hoe onze gebouwen eruitzien en wat er nodig is. Het gaat erom dat iemand ook met je meedenkt en je de alternatieven kan tonen” (respondent 5).

“Nee dan gaat het ook maar om een pakket wat 8000 euro per jaar ofzo kost. Temminste dat eerste jaar, dus het is niet heel veel. Ik weet bij grotere dingen dat is men er alert op....En dat hebben we inderdaad moet aanbesteden toen via de partij die dat voor ons regelde en die 200.000 voor Europese aanbestedingen kwam toen inderdaad langs. Dus men is daar wel alert op als het om grote dingen gaat” (respondent 6).

“Directeur servicebedrijf. Ja want dat zijn toch wel dingen die je met elkaar afstemt. En zoals met dat softwareprogramma dat is niet zo veel. Dus de kennis is er wel, maar het is niet zo dat we ergens een handleiding hebben dat je het even na kan lezen” (respondent 6).

“En met wet- en regelgeving, er wordt toch wel behoorlijk volgens de wet gehandeld. Alleen is dat niet zichtbaar, dat gaat op basis van vertrouwen en heel veel mondeling. Maar die accountants, toevallig zei het hoofd van FeZ dinsdag in de vergadering dat ze voor de accountants weer een lijstje moest maken wat al dan niet aanbesteed was, en waarom wel en niet. En daar gaan we niet echt stuk op, we krijgen geen gekke boetes ofzo” (respondent 6).

“Nee dat ook niet. Want hier gaat het om pakken papier, of zakken met gips en gewoon” (respondent 7).

“Wij hebben met de wet- en regelgeving vooral oog voor, op het moment dat er een factuur binnen is, dus dat hij dan getoetst wordt op btw regelgeving, uit het buitenland of niet. Of de regelgeving rond de inzet van mensen, mag iemand een factuur sturen voor het geven van een les bijvoorbeeld, en dat is dus altijd een controle achteraf, op het moment dat die factuur binnen komt. De controle vooraf proberen wij met name op die personele inzet voorlichting te geven en te bespreken met de onderwijsbureaus van, welke persoon mag je nou op factuur laten werken, en wie moet toch echt een aanstelling krijgen en allerlei andere varianten. Maar wat betreft het aanbesteden is onze rol niet heel erg actief, dat we bij de begroting signaleren dat iemand zegt van; goh ik ga volgend jaar tien vleugels kopen, zou je dat niet moeten gaan aanbesteden? Maar wij bewaken dat verder niet op het moment dat die vleugel facturen binnenkomen, dan betalen wij hem. Wij hebben een aantal plekken waar natuurlijk sowieso aanbesteed wordt, waar iedereen dat ook weet. Hoofd ICT met zijn ICT dingen, hoofd facilitaire zaken met energie, de kantine, de schoonmaak. We hebben een aantal plekken waar het eigenlijk ieder jaar zit, van nou had dat nou niet aanbesteed moeten worden. Een groot deel ook bij ICT

trouwens, met de inkoop van de Macs en PC's. Maar daar komen we altijd wel uit. Dat moet je op een goede manier onderbouwen richting de accountants. Dat er geen verplichtingen zijn, we hebben zoveel locaties waar mensen ook zelfstandig mogen beslissen of ze iets gaan kopen of niet. Dus dat ze niet helemaal homogeen, het is niet voor de gehele organisatie. En dit jaar hebben we dus de vleugels waarvan de accountant wel zegt; dat hadden jullie moeten aanbesteden. Daar heeft de accountant ook een opmerking over gemaakt. We hebben wel nog weer een gesprek erover dat we echt... alleen deze vleugels waren niet zo duidelijk gepland, om ze nu allemaal al aan te schaffen. Het was het idee dat het veel geleidelijker zou gaan. Maar toen was het toch opeens in één keer, oh dit gaat goed, mooie aanbidding, we doen het" (respondent 8).

"Er is nu wel ook weer in het begin van het jaar een mail geweest vanuit het CvB. Dat aanbesteden nog verder wordt aangescherpt, niet alleen de Europese aanbesteding, maar ook de nationale. Dus nu is de voorgeschreven gedragslijn: als je weet dat je bij een leveranciers boven de 40.000 euro gaat besteden dan moet je dat melden bij het hoofd facilitaire zaken. Het is natuurlijk een beetje afwachten of dat zo gaat lopen. We hebben ook nog niet echt afgesproken dat wij, bewaken van, he hier hebben we iets, heb je dat gehoord hoofd facilitaire zaken? Dus wat dat betreft is het nog niet optimaal ingericht" (respondent 8).

"Hij is door het CvB naar alle leidinggevend en budgethouders verspreid. Dus het zou bekend moeten zijn, dat wil niet zeggen dat het echt zo is" (respondent 8).

"Waar wij natuurlijk heel sterk mee geconfronteerd worden is dat inderdaad met de aanbestedingen, ieder jaar wel weer energie in moeten steken om het rond te breien bij de accountant zeg maar. Nu gaat het dus niet lukken. Het dat is wat ons betreft dus wel een issue. Waarbij ik zelf, maar dat heeft natuurlijk een heel groot deel van Nederland, doelmatigheid gaat toch boven rechtmatigheid, maar in de wetgeving is dat andersom, het is altijd een spagaat" (respondent 8).

"We krijgen nu een opmerking bij de jaarrekening. Hij wordt dus nog wel goedgekeurd maar met een opmerking. Dus dat komt, je moet nog ook op je website melden dat de accountant een opmerking erover heeft gemaakt. Als je dat te vaak doet dan zou OCW kunnen zeggen, nou jullie doen het niet goed, dus je wordt gekort op je rijksbijdrage. Maar dat is wel een uiterste sanctie. Maar het is een afschrikwekkende werking, dat niemand graag een opmerking bij zijn jaarrekening wil. En nou denk ik zelf, persoonlijk, een opmerking over de Europese aanbesteding doet niet zo veel pijn, als een opmerking over fraude ofzo. Dus dan is het voor mij nog niet zo'n groot issue. Maar goed formeel is het dat natuurlijk wel" (respondent 8).

Contracteren

"Ja alleen. En soms de hoofd conciërges. Dat vraag ik hee joh, loop jij er even langs. Maar onderhandelen doe ik alleen. Ik zal het ook graag zo houden, dat ik dat ook zelf doe. Want dan weet je waar je over praat" (respondent 1).

"Ja, ik heb ze allemaal in mappen hier. En af en toe scan ik er een paar en zet ik ze op de W-schijf. Je komt er niet aan toe om het digitaal te maken en daarnaast kan je de looptijden niet in de gaten houden. Ik weet dat ze in Arnhem nog vaak contracten zoeken of kwijt zijn. Dat heb ik nog wel redelijk op orde" (respondent 1).

"In principe is het de regel als er een contract ondertekend wordt, dat ze mij een kopie geven, dan hij in de map hier komt en dan scan ik hem in. En wij hebben ook toegang via hoofd Servicebureau tot die teamsite. Daar zet ik hem dan ook neer. Maar vaak is zo minimaal of het zijn maar hele korte contractjes. Dus dat het er niet in gezet wordt. Nou ik bepaal dat zelf een beetje. Als het Summet is, of het loopt langer door, dat het echt grote partijen zijn, dan scan ik ze in, zet ik ze sowieso op onze W-schijf en ik zet ze op de teamsite. Maar ik kom denk ik.. 1 of 2 keer per jaar op die teamsite. We doen er niet zo heel veel mee. Het bewaken ligt toch echt wel bij de persoon die ook het contact heeft met die organisatie, die houdt ook echt goed in de gaten, oh gaan we hier nog mee door en tot wanneer loopt het contract en kunnen we eronder uit of verlengen we het. Dat ligt echt bij de persoon zelf." (respondent 2).

"Daar waar mogelijk gaan we samen, daar waar echt niet kan, dan niet. We proberen het een beetje op natuurlijke momenten, een soort aanbestedingskalender dat hebben wij gewoon niet, krijgen we misschien in de toekomst wel. En dat begint al met contractbeheer en je registreert welke contracten er allemaal zijn. Zo ver zijn we nog niet eens" (respondent 3).

"Nou het is wel fijn dat als je iets gaat aanbesteden dat je niet nog aan een contract van drie jaar vast zit. Dat gebeurt wel, bijvoorbeeld met koffie, in Zwolle staan net nieuwe apparaten. Terwijl er een aanbesteding van de koffieautomaten aan komt" (respondent 3).

"Als je heel simpel even naar de catering kijkt, dan weet je uiteindelijk heel weinig van wat er allemaal is afgesproken. Je moet er dan echt weer induiken. En antwoord op je vraag, eigenlijk niet tot minimaal. Dat heeft vooral te maken met hoe wordt het uitgevoerd, weer een tevreden klant, ja of nee. Tegelijkertijd hou je wel in zoverre de contracten in de gaten, alle prijzen die zijn afgesproken, komen die overeen. Eén januari, nieuwe indexering, wat zijn de uurtarieven, dan ga je de facturen nachecken. De indexering is altijd een moment, die eerste rekening, komt hij overeen" (respondent 3).

"Nou, ik ben de enige die tekent, in principe mogen de mannen nog geen pen kopen. Ik teken alle facturen af en de contracten. We hebben een teamsite, en de grotere contracten die zet ik daarop, en niet de kleine dingen, maar de grote dingen vanaf 10.000, 20.000 euro. Zodat wanneer zoiets afloopt dat je dat weet. Je houdt het zelf bij zodat het hoofd servicebureau het kan zien....maarja de grotere dingen maar we hebben niet gezegd van kijk alles boven de 10.000 euro moet erop, ofzo. En dat is meer voor het hoofd servicebureau en het college van bestuur. Dat zij kunnen zien joh, welke hebben we. En ook accountants die vragen er ook nog wel eens naar. Wat zijn de aan gegane verplichtingen en dat je dat gewoon kan laten zien" (respondent 4).

"Nee, nee. Het zijn in feite wel basisafspraken. Vooral op die korting en hij weet wat wij willen. Hij heeft wel redelijk vaste bedragen.....En als we toch nog naar een ander willen, dan gaan we naar een ander.....Als je dat iedere keer met nieuwe mensen moet doen heb je meer tijd nodig aan overleg en instrueren en vallen en opstaan. En dat is ook heel veel geld, nu weet je waar je aan toe bent" (respondent 5).

"Ja daar is een contract mee, maar wij hebben niet op deze afdeling zelf het contact daar mee lopen. Dat gaat via FaZ of de postkamer dacht ik" (respondent 6).

“Volgens mij hoorde dat eigenlijk gewoon bij de dienstverlening van Rendemens. Die neemt dat af bij die leverancier, die is ook de contactpersoon. In hun dienstverlening zit dat pakket opgenomen. Daar zal ongetwijfeld in de totaalprijs wel iets over opgenomen zijn” (respondent 6).

“Nee dat is gewoon Word, en een personeelsregistratiesysteem, persmaster. En dat was een financiën/salarisadministratie ding” (respondent 6).

Bestellen

“Ik vind waar we moeten bestellen Lyreco vaak veel te duur. Er zijn bedrijven die artikelen veel goedkoper leveren. Ik vind het ook niet handig dat ik eerst naar Arnhem FAZ moet mailen wat er voor conservatorium Enschede besteld moet worden en dat FAZ het weer door moeten mailen naar bijv. Lyreco. Is volgens mij veel handiger om dat rechtstreeks te doen. Nadeel is dan wel weer dat er minder controle op is wat er besteld wordt misschien” (respondent 5).

“Nou ik houd bij welke kantoorartikelen wij nodig hebben, dus die bestellen wij altijd via FaZ. Dus wij hebben zelf dus niet de contacten met de leverancier, dat loopt eigenlijk via FaZ. Wij zetten op de mail de codes van wat we willen bestellen met daar het aantal achter en dat zetten we door. Dat wordt netjes door FaZ geregeld en bij ons afgeleverd” (respondent 6).

Bewaken en nazorg

“Je weet wat je aan ze hebt. Bij een groot bedrijf niet, daar worden managers gestuurd en daar wordt een beheerder gestuurd en er is een servicedesk. Maar heb je rechtstreeks contact met een kleiner bedrijf, waarin je iedere week bijna contact met de directeur hebt. Dan kun je elkaar veel beter vinden. Dan kan je zeggen van joh, jij doet er wat bij.. en wij doen er wat bij links en rechts, en dan komt er een bepaalde prijs uit. Dus dat geeft meer vertrouwen. Je moet ook werken op basis van vertrouwen. Dat gaat vooral op gevoel” (respondent 1).

“Wij werken denk ik nu al 8 of 7 jaar met hen samen. Maar de tijden zijn veranderd en het is heel belangrijk dat je samen af en toe een soort evaluatie hebt. En door drukte is dat gewoon nooit gebeurt, en dan sluipt het er gewoon in. We merken wel hoe de afgelopen jaren bij ArtEZ geweest zijn, zonder CvB, zonder beleid, wisseling van de wacht, dat je wordt opgeslokt door drukte. Ja dan blijft het gewoon door dobberen en dan blijft het ad-hoc” (respondent 2).

“Maar of ik er nou helemaal zo gelukkig mee ben, het duurt allemaal nog veel te lang. Wij zetten een factuur erin en dan wordt het bij financiën weer geprint en zij zetten het weer opnieuw ergens in, dat ik denk van nou, dat moet gewoon ingescand hupake. Dat iedereen moet accorderen en het moet betaald worden. Daar moet niet zo veel tijd overheen gaan. Nou ik hoorde van de week weer klachten, dan is er bij financiën iemand op vakantie, en dan blijft de factuur zo weken liggen. Ja dat kan niet, dat is niet netjes richting leveranciers” (respondent 7).

“In de winkels wel. Zij tellen, dat hoeft niet meer jaarlijks hebben wij begrepen omdat we gewoon heel goed bijhouden wat we hebben staan. Maar in de papierwinkel en in de winkel op de oude kraan, daar wordt wel heel goed bijgehouden; hoeveel potloden van dit en verfpotjes van dat hebben wij op voorraad staan. Dat gaat met de hand op papier. Dat zou het mooiste zijn als we dat een keer met een barcode zouden kunnen doen, en scannen” (respondent 7).

“Zeer divers, wij streven ernaar dat alle facturen centraal binnenkomen. Het liefst digitaal, bij digitalefacturen@artez.nl, als dat niet mogelijk is dat wel het liefst een factuur gericht aan de afdeling, maar wel een goede omschrijving erop, dat geldt natuurlijk voor die digitale ook. Dat wij weten waar die hoort, het zijn er ongeveer 15.000 per jaar, dat we niet bij iedere factuur moeten kijken; goh wie zouden we daarvoor moeten hebben. Dat is de snelste manier waarop we het kunnen verwerken, ik durf niet echt goed een schatting te doen hoeveel van de facturen, maar een behoorlijk aantal komt ook nog bij personen in de organisatie terecht. Die hem echt aan zichzelf laten richten, die factuur. En een beetje afhankelijk van hoe snel zo’n iemand is, of die te vinden is en of die regelmatig op ArtEZ is, komt hij dan op gegeven moment hier. Dat kan dan ook weer zijn dat hij digitaal wordt gestuurd, dat ze hem inscannen en doorsturen, of dat ze hem echt weer op de post doen en dat hij per post hier binnenkomt” (respondent 8).

“Ja nou ja, dat vinden ze fijn, om de factuur naar zichzelf te laten sturen. Terwijl ze hem natuurlijk altijd zelf krijgen maar dan digitaal. Dus wij proberen ook wel als je dat ziet, dat mensen dat consequent doen, om toch dat gesprek aan te gaan. Uiteindelijk moet hij toch hier komen, doe nou meteen hier want het is natuurlijk wel zo. Op het moment dat een crediteur denk van; het duurt lang. Dan bellen ze hiernaartoe. En dan komt het regelmatig voor dat wij zeggen; wij kennen die factuur niet. Aan wie is die gestuurd? Kan u een kopietje sturen? En dan komt hij binnen en zie je, oh hij is gestuurd naar iemand. En je weet ook sommige mensen die hebben diepe laden en bij andere komt hij binnen en dan komt hij vrij snel door. Het is niet altijd een probleem, maar het is altijd sneller als hij hier direct binnen zou komen. Want uiteindelijk moeten we hem toch hier verwerken en gaat hij ook nog weer digitaal de organisatie in” (respondent 8).

“Nou ja dat is natuurlijk wel het streven. In principe als een factuur digitaal binnen komt in de speciale e-mailbox en het is een pdf-bestand dan het bij wijze van spreken, als de medewerkers die dat doen er zijn, die zijn er alleen s ’ochtends over het algemeen. Maar als die dan binnen is, dat wordt hij op dat moment al verwerkt, gaat hij in Corsa, zit hij in de werkvoorraad van de medewerker FeZ, kan hij binnen een half uur zeg maar, bij de volgende zitten. Er zijn mensen die snel accorderen en waar het allemaal duidelijk is, dan is hij binnen een dag rond, dan is hij hier weer terug en wij betalen één keer per week. Dus het ligt er ook aan hoe snel de mensen voor akkoord tekenen en natuurlijk kan het zijn dat hij hier s ’middags binnen komt en dan is er net de volgende dag niemand. Sommige hebben soms een dag vrij. Dan kan het natuurlijk ook veel langer zijn, maar zelfs in dat ongunstige geval, zou een week mogelijk zijn. Het duurt pas langer en het duurt regelmatig langer als er vragen zijn, dat de factuur onduidelijk is, of als hij langs een aantal personen moet voor akkoord” (respondent 8).

“Maar wat verder voor ons werkvermindering zou betekenen is als alle facturen gestroomlijnd door de organisatie gaan, dus bij ons binnenkomen, maar ook zodanig zijn dat ze aan alle wet- en regelgeving voldoen en dat er de informatie opstaat die je nodig hebt om binnen een organisatie als ArtEZ überhaupt te snappen voor wie die factuur is. Wij krijgen toch facturen binnen dat je denkt: ja ik heb iets gedaan, 400 euro en dat is het. Dus je mist vaak veel informatie, dus we proberen zelf ook wel leveranciers te benaderen van: wat hebben we nodig. Maar we hebben ook per jaar ook 1000 of 1500 nieuwe leveranciers. Dus je blijft aan het opvoeden. En de grote bedrijven weten ook wel hoe en factuur eruit moet zien, maar wij hebben te maken met een heel grote groep mensen die bij ons factureert, startende bedrijfjes. Die echt, dat je denk als daar een belastingcontrole komt, dan hebben ze ook wel

een probleem. En dat maakt het dat het vaak heel relatief veel tijd kost om een factuur te verwerken. Omdat je eerst moet zoeken van staat alle informatie er wel op, of niet alle informatie staan erop. Je moet de leverancier nog weer een keer bellen. Als we daar wat meer menskracht op zouden kunnen inzetten dan zou dat schelen met nog wel die kanttekening dat het wel een continu proces is omdat er iedere keer zoveel nieuwe leveranciers bijkomen en ook vaak maar één of twee keer een factuur sturen. Dus je moet daar best veel handelingen voor verrichten, terwijl een bedrijf dat iedere maand factureert, de herkent het systeem al, die gaat automatisch door en dat is een heel andere verhaal. En we hebben ook leveranciers die per maand 25 of 30 facturen sturen, en daarvan denk ik dat zou ook fijn zijn als dat gewoon één factuur zou worden, waar duidelijk omschreven staat van dit en dit. Soms is wel het nadeel, met name bij de bouwbedrijven, hebben we het ook over gehad met de facilitair beheerder van Zwolle, die zegt dan ja: dan is het weer vervelend dan is het ene afgerond en dat wil ik wel betalen maar het andere nog niet en die houd ik dan vast. En als het één factuur is dan houd je alles vast. En ik snap ook wel dat dat ook weer zijn nadelen heeft en zo schipperen een beetje tussen de dingen door” (respondent 8).

“Maar dat kan niet vooraf? Nee want wij weten niet dat iemand gaat factureren. Dat weten wij pas als wij de factuur binnen krijgen. Wij hebben wel op bijvoorbeeld het intranet informatie staan waar facturen aan moeten voldoen, van de belastingdienst met een linkje daarnaar. Maar niet daar weer een PDF van wat meegestuurd kan worden als iemand een afspraak maakt” (respondent 8).

“Wellicht, ook daar denk ik, daar moet je eerst in investeren. Om met diegene die de afspraken maakt duidelijk te maken van he, waarom is dit handig? Want anders denk zo’n iemand; oh en dan moet ik ook nog zo’n formuliertje mee gaan sturen. Dat snap ik ook wel, want nu ook, het moet nog even snel. Iets moet plotseling, dan moet er iets snel. En dat formuliertje erbij wordt dat vergeten. Daarbij denk ik, en dat hebben wij ook wel in ons meerjarenplan, van wij investeren in het meenemen van de mensen en uitleggen waarom dingen sneller zouden kunnen gaan als het op een wat gestructureerdere manier gaat. Maar wij hebben het in ons meerjarenplan dus wel heel erg ingestoken vanuit het meenemen van de mensen en het draagvlak creëren. En niet zo zeer op een formulier, of hier staat de procedure en daar staat wat je moet doen” (respondent 8).

Prestatie indicatoren

“Het is gewoon het werk is klaar, het wordt opgeleverd. Je kijkt ernaar. Het is wat je waarneemt, het is hoe het functioneert. Er is natuurlijk wel ergens een grens, je kan niet alles controleren, maar dat is ook een kwestie van vertrouwen. Oh, en mijn maatstaaf daar vroeg je naar. Ik vergelijk het vaak met mijn eigen situatie thuis. Zou ik het thuis ook zo willen hebben? Dat is mijn minimale ondergrens” (respondent 1).

“Nou door inderdaad rapportages te vragen van ons, heel duidelijk met de OKF, de projectbeschrijving, de voortgang van de projecten. Van goh hoe sta je ervoor? Wat is je overschrijding? Dat moet je min of meer per drie maanden aanleveren. Wat je nu wel ziet naar een jaar, is dat zij het ook wel een beetje los laat. Dat ze zegt, ik wil wel graag dat jullie sturen erop, maar als je niet de instrumenten hebt, en dan kom je weer deels bij financiën terecht. Dat als ze niet goede overzichten kunnen leveren, dan wordt het ook lastig om te sturen. Dus als je niet een tussentijdse rapportage krijgt van één druk op de knop, zo staan we ervoor, dan is het ook lastiger” (respondent 3).

“Heel simpel is dat je, nou ja bij de oplevering is er of een conciërge of door mij of door de interne klant. En dan constateer je zelf wat er niet goed is. Het is gewoon wat heb je afgesproken en ben je tevreden over de uitvoering van het werk. En een belangrijke maatstaaf daarbij is wel de tevredenheid van de klant. Is die tevreden dan ben ik dat ook” (respondent 3).

“Ja, dat ligt ook aan de soort klus, als iets niet goed is, gelijk iedereen begint daar over ook de interne klant, maar ook de conciërges. En je wil het zelf dan ook altijd even zien, vaak heeft de klant wel gelijk, maar soms is het ook een beetje schemergebied” (respondent 3).

“Het is een stukje feedback wat je krijgt van je leidinggevende” (respondent 3).

“Gewoon boerenverstand. Als het goed is is het goed. Dus de kwaliteitsnormen, het is niet allemaal zo uitgeschreven wat dan ook, maar het is gewoon met je volle verstand. Als je thuis zelf je keuken verbouwd dan weet je het ook. Het is goed opletten en verstand van je vak hebben en wat ik ook doe. Ik zit in een netwerk van managers van alle hoge scholen en universiteiten, er zijn er een stuk of 50. Daar hebben wij een kenniskring en elke twee maanden komen we samen. En wij wisselen ook heel veel informatie uit over leveranciers. Als één hoge school een hele slechte ervaring heeft met een bepaalde leverancier, dat weet ik dat twee maanden later ook. En dat weet je al bij die leverancier moet je uitkijken. Je maakt gebruik van een kenniskring en wij hebben het ook over van alles. En ook als leveranciers goed zijn.” (respondent 4).

“Ja, we hebben de projectenkalender, we hebben natuurlijk onze financiële doelstellingen. Maar we hebben ook onze ambities vastgezet in een projectenkalender, we hebben het ICT jaarplan, we hebben nu een ICT meerjarenplan waarbinnen elk jaar eerst de jaarplannen zijn. Aan het eind van het jaar schrijf ik zelf een evaluatie, van hebben we onze projectdoelen gehaald” (respondent 4).

“Ja precies, tuurlijk je moet altijd scherp blijven. En ook ten opzichte van anderen. En daarom vind ik dat die club van IT managers, dat dat landelijk samenwerken, dat je weet hoe het er in de rest van Nederland aan toe gaat” (respondent 4).

“Nee ook omdat we van hem af willen kunnen. Kijk als hij een keer een misstap maakt bij wijze, dan is het einde oefening natuurlijk. We zitten nergens aan vast.... Dat zeggen we ook iedere keer weer tegen de leverancier, je zal je elke keer weer waar moeten maken.” (respondent 5).

“Nou dat zijn drie niveaus van de rapportage. De ene is dat je in één oogopslag ziet, bijvoorbeeld het hoofd servicebedrijf, wat het hele servicebedrijf doet. Dat is het bovenste niveau. Daaronder zit het niveau van wat doet een afdeling, wat heb je aan personele lasten, wat heb je aan postzegels uitgegeven, wat heb je aan reiskosten uitgegeven, wat heb je aan inkoop van software uitgegeven. Op dat niveau uitgesplitst, dus dat krijgt het hoofd facilitaire zaken bijvoorbeeld. En daaronder ligt nog een uitwerking en dan zie je bij bijvoorbeeld de software de echte afzonderlijke facturen staan. Dus het is een beetje afhankelijk van wat mensen willen, kijk een directeur die houdt met name bij met dat bovenste niveau en bijvoorbeeld een werkplaats, die heeft dan zo’n hele lijst. Die ziet dan; dit is de klei, en hier nog een kilo klei en hier nog 25 planken en een bakje schroeven, echt op het niveau van de factuur” (respondent 8).

“Ja, het hangt er vanaf welk niveau je wil. Maar dit is dan een voorbeeldje van het hoge niveau. Als jij hoofd bent van productdesign, dan zie je dit is de begroting voor 2016, dit is wat er nu gebeurt is. Het

is groen als het goed gaat, het is rood als het afwijkt van de begroting en dit is dan de prognose voor het eind van het jaar. Dus je kunt denken als hoofd productdesign; oh dit is er nu aan de hand met mijn leermiddelen, hier ga ik wel een beetje heel hard en dan kan je een niveau verder, wat ik hier niet bij heb zitten, kijken van nou; zit het bij de leermiddelen of bij de boeken of bij de excursies of bij de materialen? En als je dan ziet dat het bij de materialen zit dan kan je bij de materialen nog een niveau dieper en nog eens kijken naar welke facturen daar allemaal zijn. Dus dit is inderdaad bedoeld om te kunnen sturen op je realisatie gedurende het jaar. Het is ook weer input voor als we in het najaar de begroting gaan maken voor het jaar daarna, dat je kijkt van he, zitten er ergens knelpunten? Of juist hele grote overschotten en wat is er aan de hand. Zouden we het volgend jaar misschien anders moeten doen? Of ligt er nog een heel onderliggend probleem onder? Want je kan natuurlijk denken; het is allemaal groen, dat is mooi, ik houd heel veel geld over. Maar dat kon ook om een hele slechte reden zijn”(respondent 8).

“Ja er zijn op CvB niveau kwartaalbesprekingen met directeuren en hoofden van de master opleidingen. Op academie niveau zijn er staf overleggen waarin dan de directeur weer met de hoofden om tafel zit en de medewerkers van ICT hebben regelmatig overleggen met directeuren maar ook met hoofden, mensen van de werkplaatsen. Over hoe ziet het er nou uit, hoe gaat het nou en moet je ergens bijsturen”(respondent 8).

“Nou ze kunnen het hier opvragen en dan afhankelijk van of wij denken dat het een zinnige vraag is, komt dat wat hoger op de lijst of niet, maar over het algemeen zijn wij daar erg ondersteunend in. Ze kunnen zelf hun eigen inkoopfacturen natuurlijk bijhouden, op de een of andere manier. Het is in theorie mogelijk dat iedereen zou kunnen zoeken in Corsa. Wij kunnen gewoon intypen in Corsa, doe mij die leverancier en dan zie je alles. Maar dat hebben we binnen ArtEZ niet open staan omdat wij ook alle personeelsdeclaraties daarin hebben zitten en dat niet wenselijk is dat iedereen alles van iedereen kan zien. Dus dat doen we niet”(respondent 8).

Informatievoorziening

“Je komt er niet aan toe om het digitaal te maken en daarnaast kan je de looptijden niet in de gaten houden. Net als bij Topdesk zou er een soort pop-up moeten komen als er nodig is om daar te kijken. Er moet meer beheert worden. Ik weet dat ze in Arnhem nog vaak contracten zoeken of kwijt zijn. Dat heb ik nog wel redelijk op orde”(respondent 1).

“Ik denk dat het goed is als je een managementsysteem hebt en op een gegeven moment daarin het proces volgt. Waar staan we nu: opdracht, wanneer nemen we het af.... Dan hebben ook anderen hier inzicht in”(respondent 1).

“En ik krijg gedurende het jaar wel eens de vraag: kan jij uitzoeken hoeveel we bij die partij kwijt waren? Ja dan moet ik echt kladblok erbij en echt alles gaan opzoeken”(respondent 2).

“Nou door inderdaad rapportages te vragen van ons, heel duidelijk met de OKF, de projectbeschrijving, de voortgang van de projecten. Van goh hoe sta je ervoor? Wat is je overschrijding? Dat moet je min of meer per drie maanden aanleveren. Wat je nu wel ziet naar een jaar, is dat zij het ook wel een beetje los laat. Dat ze zegt, ik wil wel graag dat jullie sturen erop, maar als je niet de instrumenten hebt, en dan kom je weer deels bij financiën terecht. Dat als ze niet goede overzichten kunnen leveren, dan

wordt het ook lastig om te sturen. Dus als je niet een tussentijdse rapportage krijgt van één druk op de knop, zo staan we ervoor, dan is het ook lastiger" (respondent 3).

"Ja maandelijks krijg ik van financiën rapportage 2 en 3, en dat is hoever mijn budget.. in oktober wordt mijn jaarbudget vastgesteld, of ik lever zelf plannen aan voor de ICT begroting van het volgende kalenderjaar. En in oktober wordt er bij het CvB een klap op gegeven. Nou dan heb ik zoveel geld.. en elke maand krijg ik van financiën een overzicht. Je budget bestaan uit een aantal kostenplaatsen en je krijgt per kostenplaats een overzicht, van je hebt zoveel uitgegeven. Je hebt nog zoveel te gaan en je zit op zoveel procent. Je mag niet meer uitgeven dan dat je hebt, en dat is de sport natuurlijk. Maar ik heb voldoende informatie daarover" (respondent 4).

"Digipoort dat is het kwaliteitszorgsysteem van ArtEZ en daar hebben veel mensen van het servicebedrijf.. niet iedereen, dat zou moeten. Een meerjarenplan, jaarplan, je projecten, en je evaluaties. Maar dat is iets zodat je gecontroleerd die hele cyclus aan het doen bent, op macro niveau" (respondent 4).

"Dat heb ik ook wel mee gemaakt dat mensen opeens roepen; ik wil weten wat het project me gekost heeft. Ik zeg: dat moet je dan wel van te voren melden. En investeringen, meubels en apparatuur houdt financiën ook apart bij. Maar bij een project is het achteraf heel veel puzzelwerk, terwijl als je van te voren zegt we maken daar een aparte kostenplaats voor dan is het een kwestie van de lijst uitdraaien. Daar denken mensen vaak niet aan, om dat van te voren te vragen. Maar de noodzaak is er ook heel weinig" (respondent 5).

"Nee dat is gewoon Word, en een personeelsregistratiesysteem, persmaster. En dat was een financiën/salarisadministratie ding. Wij doen er wel in meer als P&O'er, maar zij waren leading. We zijn ooit ook één afdeling geweest met salarisadministratie, in die tijd is dat systeem aangeschaft. En als we gaan kijken naar het nieuwe systeem dan is P&O wel weer betrokken omdat niet alleen de salarisverwerking belangrijk is maar ook de managementinformatie" (respondent 6).

"Ja met de financiële gegevens is het wel oke" (respondent 6).

"Nou we werken me Corsa en het is wel verbeterd, maar het is niet een heel erg gebruiksvriendelijk programma. Het is ook vrij stroperig, vanaf dat wij een aankoop doen tot de factuur in Corsa komt en geaccordeerd wordt en betaald wordt, wij vinden die termijn wel wat te lang. Het is nou heel erg verbeterd dat we wel facturen die al afgehandeld zijn, dat je die weer terug kan zoeken, dus dat is wel heel erg fijn. Maar of ik er nou helemaal zo gelukkig mee ben, het duurt allemaal nog veel te lang. Wij zetten een factuur erin en dan wordt het bij financiën weer geprint en zij zetten het weer opnieuw ergens in, dat ik denk van nou, dat moet gewoon ingescand hupake. Dat iedereen moet accorderen en het moet betaald worden. Daar moet niet zo veel tijd overheen gaan. Nou ik hoorde van de week weer klachten, dan is er bij financiën iemand op vakantie, en dan blijft de factuur zo weken liggen. Ja dat kan niet, dat is niet netjes richting leveranciers" (respondent 7).

"Nou je kunt in ieder geval, het niet in het niet in Corsa houden als iemand het accordeert, maar je kan wel heel makkelijk zo'n bestand opslaan op je eigen W-schijf. Dus je kan ze wel allemaal bij elkaar houden" (respondent 8).

“Nou ja, de hele financiële administratie ligt vast in Exact en daar baseren we ook de financiële rapportage op. Dus er komt maandelijks, haalt een medewerker een heel bestand uit Exact, met alle boekingen die er zijn geweest, en met de macro wordt dat vertaald naar rapportage in drie niveaus” (respondent 8).

“Nou, in zekere zin is Corsa dat. Verder wordt er niet mee gewerkt. Maar het is ook zo met personele mutaties of met bepaalde formulieren hebben we ook al helemaal gedigitaliseerd en die hebben we gekoppeld aan het e-mailadres en de inlog van het persoon met het wachtwoord. Dan binnen onze intranetomgeving, dan is het feit dat het via dat kanaal binnen komt, is de digitale handtekening, maar we hebben niet een apart systeem daarvoor” (respondent 8).

HRM

“Nee, ik denk het niet. Inkoop zit voor een deel in je. Je moet goed kunnen plannen, je moet scherp kunnen zijn en je moet sociaal goed zijn en je moet het leuk vinden. Als je het niet leuk vindt, dan is de focus er ook niet. Dus als ik het even betrek op mezelf qua scholing dan zou ik niet weten wat. Dat leer ik al doende” (respondent 2).

“Er zijn bijvoorbeeld ook geen afspraken over budgethouderschap” (respondent 3).

“Nee, geen scholing, althans niet actief. Het wordt niet gestimuleerd maar als je het zou willen en vraagt dan zou dat ongetwijfeld kunnen” (respondent 3).

“Ja, je weet als geen ander, wij zijn met honderd dingen bezig, en met huisvesting zou je wel een cursus willen doen, gastvrijheid, inkoop is een deel. Zo zijn er heel veel dingen te noemen, waar je steeds meer de diepte in zou willen. Dus het is een stukje beleidsmatige keuze die gemaakt worden en deels ook de behoefte bij jezelf. Op het moment merk ik niet dat ik tekort schiet in het inkoopbeleid, laat ik het zo zeggen. Je weet op sommige momenten het redelijk uit te onderhandelen, maar het is wel interessant om meer van te weten. Geen tijd ervoor is dan een flauw excuus, maar je prioriteiten liggen ergens anders” (respondent 3).

“Als het CvB vindt dat ergens met inkoop geld verprutst wordt, dan kan je dat stafhoofd... Stel dat bij de mediatheek dat daar financiële chaos is, ik noem maar wat. Of ICT. Stel dat het CvB vindt dat ik elk jaar over mijn budget heen ga en 10%, 20%. Dan is het beter dat een leidinggevende zegt, van volgens mij moet jij een keer op een cursus inkopen. Want jij, elk jaar ga je over het budget heen en denk dat dat zo veel efficiënter werkt” (respondent 4).

“Nee dat doen we wel zelf maar als het gaat om procedures en regelgeving en formulieren, dan hebben zij daar wel het overzicht van. Verder wordt het echt op de plekken zelf geregeld. We hebben dan drie plekken; Arnhem, Enschede en Zwolle. Dan is het een beetje afhankelijk van, hoe daar de taakverdeling is, wie nou precies het formuliertje invult. Of wie er contact op neemt. Het gaat meer om de procedures en kader” (respondent 5).

“Er zijn eigenlijk twee stromen als het gaat om het in dienst nemen van mensen. De mensen die via een contract komen en de mensen die we factureren, die een VAR hebben of iets dergelijks. En financiën houdt zich vooral bezig met die laatste groep en P&O houdt zich echt bezig met mensen die in dienst komen en maken een contract ervoor. Maar in dat voortraject zijn we wel betrokken bij de inhuur van mensen, dat we wel meedenken, je zou het via dit uitzendbureau kunnen doen of kun je gewoon

iemand van straat plukken. Maar dat is allemaal niet zo heel groot. Soms neemt een medewerker inderdaad eventjes het voortouw van goh kunnen we kijken of we bij dat uitzendbureau iemand in kunnen huren. Wij begeleiden dat in zoverre dat we daadwerkelijk het contact leggen enzo. In die zin ondersteunen we. Wat we wel hebben, is een contract met een uitzendbureau voor administratieve functies. Daarin zijn we wel heel nadrukkelijk leading, zeg maar. Wij leggen die contacten, met welk uitzendbureau we in zee gaan, we vragen offertes op, weer 2,3,4 partijen. In die zin ondersteunen we dan het management, door het aanbieden van dat bureau. En vooral docenten enzo daar doen we niet zo veel in, dat wordt heel veel zelf geregeld” (respondent 6).

“Volgens mij niet, kan het me bijna niet voorstellen, we hebben hele generieke functies. Het zou kunnen dat bij de FaZ functies wel iets benoemd is. Bij de facilitair managementassistent. Maar bij alle andere functies niet. Weet ik verder wel zeker” (respondent 6).

Transcripties interviews intern

Transcriptie respondent 1 – intern

I = interviewer

R = respondent

I: De vragen ik nu ga stellen zal je soms denken waarom vraagt ze die. Waarom stelt ze die vraag, dat weet je toch al wel... maar ik probeer er in te gaan nu alsof ik buitenstaander ben en de organisatie nog niet ken. Dan begin in nu heel algemeen. Wat is voor jouw, binnen jouw functie de rol van inkoop.

R: Ja..uhh. Nou ik koop regelmatig in. Ja, ik denk dat je het zo moet zien. Regelmatig inkopen. Redelijk, uh, zelfstandig, autonoom.. van de rest.

I: Omdat jij.. uh.. hier op een aparte locatie ook zit?

R: Ja, eh, ieder gebouw heeft zo zijn eigen ding. Wij zijn een fusieschool. Je bent bij elkaar gekomen dus er waren al contacten en dergelijke dingen. Nou en vanuit die beleving en vanuit en dat werken, benader je bedrijven. Die je zelf kent. Om en nabij in de regio, waar je vertrouwen in hebt. Waar je weet dat er goed gewerkt wordt. Waarvan je weet dat ze betrouwbaar zijn. En waarvan je weet dat je op een gegeven moment eerlijk, eerlijke prijs hebt over een goed product.

I: Dus dat is meer vanuit je eigen kennis dan dat er ergens vanuit ArtEZ voorwaarden aan zijn gesteld?

R: Ja, vanuit het verleden zijn er nooit direct regels voorgesteld nee.

I: Is daar op dit moment nog een beleid voor, voor de manier waarop je inkoop?

R: Nee, nee niet dat ik weet.

I: Nee, oke. En, ehm, als je de inkoop binnen de afdeling facilitaire zaken hebt. Hoe belangrijk vind jij die inkoop dan? Ook voor jou als persoon.

R: Nou ik vind het heel belangrijk

I: Waarom vind je zo belangrijk?

R: Goed inkopen is.. geld verdienen. Zo simpel is dat. Dat is ook een beetje de sport. Je koopt iets en je wil dat goed en mooi hebben maar er niet al te veel geld voor betalen. Eigenlijk moet je uiteindelijk min of meer naar bundeling toe van inkoop. Ik heb wel zoiets.. dat kan niet overal bij. In mijn beleving.. bij sommige zaken dat je dus direct persoonlijk contact hebt, en dat je niet op gaat in een heel groot bedrijf. Wat daar een mannetje heeft zitten en daar... Nee ik hou meer van kleinschalig en één op één contact. Met korte lijnen. Zodat je dicht bij de top van het bedrijf zit.

I: Waarom liever één op één contact?

R: Je weet wat je aan ze hebt. Bij een groot bedrijf, daar worden managers gestuurd en daar wordt een beheerder gestuurd en er is een servicedesk. Ja en die mannen die handelen alleen maar en die hebben een bepaald oogmerk, zij moeten zichzelf terugverdienen. En eh.. zij moeten goed scoren voor de baas. Maar heb je rechtstreeks contact met een kleiner bedrijf, waarin je iedere week bijna contact met de directeur hebt. Dan kun je elkaar, ja, veel beter vinden. Dan kan je zeggen van joh, jij doet er wat bij.. en wij doen er wat bij links en rechts, en dan komt er een bepaalde prijs uit. Dus dat geeft meer vertrouwen. Je moet ook werken op basis van vertrouwen. Dat gaat vooral op gevoel.

I: Heeft meer kleine leveranciers in één organisatie geen nadelen?

R: Ja, het kost wat extra werk maar je krijgt er kwaliteit voor terug. Continue kwaliteit. Een kleintje zal nooit diezelfde prijs kunnen halen als die grote. Hij zal wat duurder zijn omdat hij klein is. Maar je hebt wel één op één afspraken met elkaar. Joh het zit zo in mekaar. Dit is niet goed.. ja en dan worden die

hersteld. Je hebt veel meer garanties vind ik.

I: Spreken jullie daarin ook dingen met die leveranciers af? Komt dat op papier?

R: In mijn geval is het geen jullie, ik zit alleen met die leveranciers te praten en ik spreek de prijs af.

Althans ik laat een offerte maken. En als het teveel is dan zeg ik joh er moet 1000 euro af.

I: Worden er op het gebied van kwaliteit dan nog afspraken gemaakt?

R: Dan is het zaak.. als ik zeg dat ik bij een kleiner bedrijf kom en ik zeg er moet duizend euro af. Dan denkt die man niet ik neem hem mee en ik ga er duizend euro af doen. Nee, die man heeft een eerlijke prijs neergezet, en die zegt dat moet je luisteren dat wil ik wel doen maar dan komt dit te vervallen of ik ga dat dan aanpassen. En dan heb ik inzage van waar haalt hij die 1000 euro vandaan. Maar als ik bij een groot bedrijf dat zeg dat is het oke, dan gaat dat terug, en dan komen ze later en dan hebben ze opeens 800 euro gekort. Maar ik zie niet waar die 800 euro weggegaan is. En dan is het waarschijnlijke ten koste gegaan van materiaalkosten of... dan heb je dan geen grip op. Dat is heel vervelend. En als je een open en eerlijke relatie hebt met een bedrijf, dan zeg je joh moeten je luisteren het moet goedkoper, maar dan gaan we dit niet doen. Ik heb nu bedrijven dat ik zeg van ik geef een opdracht en zeggen we gaan het zo en zo maken. Want jullie willen dat zo en zo hebben, dat weten wij. Wij sturen die en die monteurs want die weten de weg in de panden, maar ze weten ook op gegeven moment hoe je het uitgevoerd wil hebben. Want bijvoorbeeld conservatorium is een beetje een gevoelig gebouw, nou ze weten dat daar geen kabelgoten over de muren gaan lopen, dat moet verborgen zijn. Maar dan moet je het gebouw wel een beetje kennen, hoe kan je er komen. En er moet een beetje verder over nagedacht worden. En dan geven ze ter plekke een uitleg. Want zij zijn degene die het uit moeten voeren.. dat heb je bij een groot bedrijf nagenoeg niet.

I: Zij kennen dus panden dus beter. Maar hoe controleren jullie dan de kwaliteit die zij leveren?

R: Het is gewoon het werk is klaar, het wordt opgeleverd. Je kijkt ernaar. Het is wat je waarneemt, het is hoe het functioneert. Er is natuurlijk wel ergens een grens, je kan niet alles controleren, maar dat is ook een kwestie van vertrouwen.

I: Spreek je dan niets af over de uiteindelijk prestatie? Wordt dat vastgelegd?

R: Nou in het technische werk niet, temminste bij mij niet. Kijk daar heb je het weer, als je met kleine bedrijven werkt dan is het de vraag of je dat wel moet doen. Dat is juist werken aan die relatie met elkaar. Een beetje netwerken en ook uitvragen naar elkaar, wie ben jij. Persoonlijk contact.

Natuurlijk is dat niet bij alle bedrijven zo... niet alle bedrijven zijn zo klein, een afvalverwerking bijvoorbeeld, kopieermachines kopen, of papier inkopen dat moet je groot aanbieden. Dat hebben we ook bij Vermaat gedaan bij de catering. Maar wat ik nu wel zie, in het Tetem daar zit een andere cateraar in, een kleintje, die heeft veel meer binding en contact met de school. Want die hebben korte lijnen.... Die zeggen een uurtje extra, wat maakt mij dat uit. Die zet niet alles om in geld. Daar is het niet uurtje factuurtje. Anders dan bij die grote bedrijven, daar wordt alles gecontroleerd. Dat is eigenlijk niet mijn manier van werken. Ik begrijp wel dat het zo zou moeten, maar het is niet mijn manier.

I: Als u dan offertes gaat opvragen bij deze kleine en grote partijen, wat zijn dan aspecten waar u rekening mee houdt?

R: Prijs-kwaliteit. Ik kijk wat ze doen, ik kijk naar de prijs, ik kijk naar de tijd die ze ervoor nodig hebben. En steekproefsgewijs google je een keer, of vraag je een keer een tegenofferte op, om te kijken of de prijzen goed zijn.

I: Zijn er daarbij vanuit ArtEZ beleid op?

R: Nee, tot op heden is er geen beleid. Ik ben daar zelfstandig in. Ja en het streven is... je weet wel wat

je in je begroting hebt staan, het is streven binnen die begroting te blijven.

I: Binnen de begroting blijven is dus een van de doelstellingen binnen inkoop. Zijn er nog andere doelstellingen binnen de inkoop?

R: Nou je hebt de begroting en je hebt op gegeven moment een jaarplan ingeleverd, wat voor investeringen je wil doen en vaak zijn dat ramingen omdat je in mei als de cijfers moet leveren. Dan ga je naar aannemers toe en zegt; volgend jaar dan moet die en die klus gebeuren. Als hij dan een prijs moet neerleggen dan gaat die man opeens een risicoberekening maken en zegt wacht even joh we zijn dan een jaar verder. Dus gaat hij het risico opeens opschroeven. Dus daarom ga ik het ramen en later ga ik pas de uitvraag doen, tegen het moment aan dat de klus moet gebeuren.

I: Ja. Die activiteiten die je nu benoemt. Die vallen onder het inkoopproces. En dat hele inkoopproces voer jij dus eigenlijk in je eentje uit als ik het goed begrijp?

R: Ja. En soms de hoofd conciërges. Dat vraag ik hee joh, loop jij er even langs. Maar onderhandelen doe ik alleen. Ik zal het ook graag zo houden, dat ik dat ook zelf doe. Want dan weet je waar je over praat.

I: Zou je daar op een bepaalde manier ondersteuning in willen?

R: Nouja. Er zijn inderdaad wel heel veel borden omhoog te houden. Er zijn zoveel verschillende dingen die gebeuren moeten en niet alleen inkoop. Je komt er soms niet aan toe om te zeggen, kom jongens ik ga me er eens even goed in verdiepen. Er is zoveel werk en er zijn zoveel verschillende facetten. Er komt van alles tussendoor. Daar gaat heel veel tijd mee verloren. Mooi zou zijn dat je met elkaar kan gaan overleggen ... maar ik vind het ook wel mooi om een bepaalde mate van zelfstandigheid daarin te hebben. Want dat geeft ook wel een stuk vrijheid en ook een stuk rust voor jezelf. Als je continu moet overleggen.. dat hoeft van mij niet.

I: Op welke manier zou je dan wat lucht krijgen? En wat minder borden om hoog te houden, of dat dat op een makkelijker manier kan.

R: Ik denk dat je keuzes moet maken. Bijvoorbeeld dat ga je niet meer doen, en dan doet iemand anders dat. Of je wordt ondersteunt om al het voorwerk te doen; offerte opvragen, bij de gesprekken. Dus ja het onderwerk zou je kunnen delegeren. Maar er is zoveel. Eigenlijk moet je gewoon echt een schifting maken: je doet dat, je doet dat, je doet dat.

I: Waar zou zo'n schifting kunnen liggen?

R: Zelf zou ik wel graag het personeel in de portefeuille willen houden, omdat ik een mensen mens ben. En daarnaast een stukje techniek houden. Ik wil best zeggen pak jij maar de werkbouwkundige installaties, en zorg dat er goede ventilatiesystemen zijn en ga met die bedrijven praten. Maar ik wil zo iets van ik verbind mij vaak aan een bedrijf, en dan weet ik ook wel dat is voor inkoop niet altijd goed. Maar die installaties die wij in de scholen hebben, die zijn zodanig complex, dan wil je het goed doen dan moet je de installatie heel goed kennen. En dat is het belangrijk om te werken met een bedrijf, die op een gegeven moment monteurs heeft die constant zijn, niet veel verloop hebben en die zich dan helemaal verdiepen in zo'n installatie.

I: Daar let u dus ook op, naast kwaliteit, dat er niet te veel verloop is bij een leverancier.

R: Ja, daar let ik heel veel op. Ik ben er niet gelukkig mee als ik geen vaste monteurs heb op de locaties. Mensen moeten de panden kennen. Ik wil niet elke monteur het weer opnieuw uit te hoeven te leggen. Dat vind ik wel een punt van aandacht.

I: Ja.

R: Ja, ik wil goede monteurs hebben, en niet van die rokers.

I: *lach* En hoe gaan jullie om met de wetten en regelgeving binnen inkoop?

R: Daar heb ik nooit mee te maken gehad, ik kwam volgens mij nooit boven drempelbedragen. Daar was het te klein voor. Arnhem heeft zijn eigen bedrijven en Zwolle/Enschede heeft zijn eigen, daardoor worden ook de bedragen niet extreem hoog.

I: Het kan dus wel zijn dat jullie dezelfde dingen inkopen?

R: Ja dat zou kunnen. Daar is bijvoorbeeld van Dorp, en hier Engy. Je kan wel voor de hele organisatie één leverancier nemen. Maar dan kom je op het vlak van grote organisaties met allemaal lagen die je moet betalen. Ik vraag me af of dat goedkoper is.

I: Kunnen jullie van elkaar ook ergens zien wat jullie inkopen?

R: nee. Het zou misschien wel kunnen maar daar ontbreekt het weer aan de tijd. Als je tijd hebt ga je bij elkaar zitten en ernaar kijken.

I: Oke, ja dat begrijp ik. Je doet het nu dus ook allemaal alleen, op welke manier houdt jij jezelf dan ook objectief?

R: Ik ben niet objectief, hou moet ik dat nou zelf doen. Er ontstaat... netwerken, en dat zal allemaal wel fout wezen, maar er ontstaat een vertrouwensband en dat is naarmate je elkaar ook vaker spreekt. Ik heb daardoor wel mijn voorkeuren.

I: Ja, het hoeft inderdaad ook niet erg te zijn.

R: Ja, ik weet wel in een inkoopstrategie, past zoiets niet.

I: Heeft P&O jou daar ooit in ondersteund?

R: Nee, tot op heden niet.

I: Zou dat een toegevoegde waarde hebben?

R: Ja... het zal.. maar dan kom je in het wereldje terecht dat ik niet ambieer. Ik wil liever niet op die manier met inkoop bezig zijn. Ik ben absoluut geen echte inkoper, geen onderhandelaar.

Het zou dus ook niet erg zijn als sommige dingen daarbij uit handen worden genomen. Maar wel binnen de randvoorwaarden waarover ik het had. Het onderdeel waar je zelf verantwoordelijk voor bent, die moet je zelf houden. Ik vind het goed als we ArtEZ breed samen een leveranciers uitzoeken, maar ik wil wel zelf een relatie kunnen opbouwen. Liever geen groot bedrijf maar een wat kleiner bedrijf. En dan moet je zelf kunnen sparren met die mensen.

I: Op welke manier zou jij dan nog beter geïnformeerd willen worden door de organisatie wat betreft inkoop?

R: Ik denk dat het goed is als je een managementsysteem hebt en op een gegeven moment daarin het proces volgt. Waar staan we nu: opdracht, wanneer nemen we het af.... Dan hebben ook anderen hier inzicht in.

I: Gebeurt dat nu ook al?

R: Nee, we zouden het kunnen doen in Topdesk. Maar dat gebeurt niet nu.

I: Zou het een toevoeging zijn als dat op een goede manier gebeurt?

R: Het zou een toevoeging zijn in die zin dat je transparanter wordt. Dat mensen weten waar je mee bezig bent. Voor de rest kost het alleen maar tijd om het erin te zetten.

I: En als er daar ondersteuning voor zou komen?

R: Ja, dat zou makkelijk zijn.

I: Leg jij zelf op dit moment iets vast over de stappen die genomen worden betreft inkoop?

R: Nee, niet bij mijn weten.

I: Oke, duidelijk. Om dan af te sluiten wil ik nog een paar vragen stellen. Op welke punten denk jij dat je goed inkoop?

R: Nou ik vind persoonlijk dat ik een goede prijs-kwaliteit verhouding heb. En door de relatie die je

hebt met een paar bedrijven, krijg ik wat bij ArtEZ past.

I: Op welke punten koopt u dan minder goed in en is ontwikkeling nodig?

R: Ja, moeilijk..... zwak punt is wel dat ik geen onderhandelaar ben. Nee ik moet het hebben van de relatie met de leverancier.

I: Hoe stel je dan zelf vast dat je het wel of niet goed doet?

R: Is meer gevoel. Als ik het goed doe dan zie ik het goede eindresultaat. En dat het goed functioneert en voldoet aan de wensen van de klant. En als het waardeloos is dan denk ik.. phoe er moet wat gebeuren.

I: Wat doe je als het waardeloos is?

R: Dan duik je erin, gaan we om de tafel. Soms heb je dat dingen helemaal veranderd moeten worden. Maar dat heb ik weinig meegemaakt, één keer met een aannemers op het dak. En dat heb ik wel, als één keer het vertrouwen is geschaad, dan is het wegwezen. Houden ze zich niet aan de afspraken dan is het afgelopen.

I: Dus de manier op jezelf te controleren is kijken naar het eindresultaat en wat de klant ervan vindt?

R: Ja, kijken of het klopt met wat we afgesproken hebben.

I: Zou je daarbij nog ondersteuning van ArtEZ willen?

R: Ik denk dat in de situatie hoe die hier is, dat ik het samen met de hoofdconciërges moet kunnen doen. Ik merk wel dat die niet allemaal dezelfde inzichten hebben, maar je kan heel goed dingen leren. Je lost het met elkaar op.

Oh, en mijn maatstaaf daar vroeg je naar. Ik vergelijk het vaak met mijn eigen situatie thuis. Zou ik het thuis ook zo willen hebben? Dat is mijn minimale ondergrens.

I: Hebben jullie hiernaast ook nog samenwerkingsverbanden met andere organisaties?

R: Nee, in het verleden had ik nog wel eens contact met Windesheim. Toen hebben we wel iets geprobeerd maar dat is eigenlijk nooit van de grond gekomen. Mede omdat je hier niet voldoende tijd in kan steken.

I: Zou het een optie zijn dat iemand anders dit gaat doen?

R: Nou, ik noem steeds dat afval verwerken. Hier kan je best een samenwerking in doen, samen een grote ondergrondse container ofzo. Maar ik moet er niet aan denken om samen met Windesheim samen te werken met installateurs. Want dat is een totaal ander gebouw en andere mensen.

I: Dan nu echt mijn afsluitende onderwerp/vraag. Als je één ding zou moeten kiezen dat ArtEZ kan doen om jou te ondersteunen in inkoop hoe kunnen ze dat dan doen.

R: Nou ik denk goed contractbeheer. Daar kom ik niet aan toe. Je sluit een contract af en dat is het. Dat moet beter kunnen.

I: worden deze contracten ergens bewaard?

R: Ja, ik heb ze allemaal in mappen hier. En af en toe scan ik er een paar en zet ik ze op de W-schijf.

I: Waarom is dat zo belangrijk?

R: Je komt er niet aan toe om het digitaal te maken en daarnaast kan je de looptijden niet in de gaten houden. Net als bij Topdesk zou er een soort pop-up moeten komen als er nodig is om daar te kijken. Er moet meer beheerd worden. Ik weet dat ze in Arnhem nog vaak contracten zoeken of kwijt zijn. Dat heb ik nog wel redelijk op orde.

I: Dus de documentatie is belangrijk en dat iemand ze beheert.

R: Ja dat er iemand komt en meeloopt en meekijkt. Zou ik graag wel willen doen maar kom je niet aan

toe. En verder inkoop... zo veel is het niet. Vooral installaties en een klein stukje bouw.

I: En huisvesting?

R: Dat zit niet in mijn portefeuille. Dat ligt bij Jolanda. En de huurcontracten doe ik niets mee, ik heb ze wel. Wat moet ik er dan mee? Energie bijvoorbeeld doe ik wel veel te weinig mee, zou ik graag willen doen.

I: Is dat per locatie?

R: Ja, per locatie apart. Dat schijnt te kunnen, dat ze het in zijn geheel kunnen inzien.

En met inkoop houd ik van sober en doelmatig verder. Het moet body hebben, het mag liever prijziger zijn dan dat het gammel is. Bij conservatorium hebben ze bijvoorbeeld allemaal zelf tweedehands kasten ingekocht. Want ze vonden Ahrend (de vaste leverancier) te duur. Echt zulke blikbende, daar wordt je verdrietig van. Ik heb ze nog verwezen naar facilitaire zaken, en toen hebben ze ook een offerte neergelegd, maar dat was veel te duur. Vroeger was er alleen Ahrend meubilair en je kon kiezen uit drie soorten. Dat was de keuze en er mocht geen ander meubilair in de school als Ahrend meubilair. Vervolg is dat een bepaalde eenheid ontstaat, een bepaalde rust. Nou dat is nu weer losgelaten en moet je kijken wat een allergaatje er staat. Uiteindelijk op den duur kost je dat alleen maar meer vanwege de mindere kwaliteit. Dus eigenlijk moet er meer beleid op komen. Met de oud directeurs ben ik het dan eens, je bent een kunstacademie, dus je moet een bepaald iets uitstralen. Dus beleid is belangrijk.

Transcriptie respondent 2 - intern

I = interviewer

R = respondent

I: Hoe zie jij de rol van inkoop binnen jullie afdeling?

R: Als ik hem even betrek op mijzelf en de taken hier, dan denk ik wel dat ik degene ben op de afdeling die daarin het meest onderneemt. Als ik hem dan even intern betrek, zoals kantoorartikelen, dat ligt dan bij mij en Muriel. Als je het extern uittrekt dan heb ik te maken met externe partijen qua inkoop, bijvoorbeeld advertentie ruimte. Maar ook externe middelen zoals met onze finals campagne, of open dagen campagnes. Dat zijn de grootste dingen, in het voorjaar de finals campagne en in het najaar de open dagen campagne. En daar doen wij inkoop voor.

I: Doe jij dat dan alleen?

R: Nee, Inge, de adviseur zeg maar, die staat zeg maar bovenaan, en ik ondersteun haar daarbij. En eigenlijk haal ik zo veel mogelijk uit handen. Zij creëert de basis van wat gaan we dit jaar doen, wat vinden we belangrijk, wat is het budget. Het budget zoek ik ook uit voor haar en daarna pak ik het op. Mijn rol is vooral traffic rol, logistieke rol. Dus op het moment dat er bekend is wat we allemaal gaan doen dan ga ik die partijen weer benaderen. Van he, dit en dit hebben we in gedachten, wat is mogelijk, wat zijn de kosten. En we maakten eerst ook gebruik van een mediabureau die de grote dingen inkochten. Maar dit jaar met de finals hebben we ervoor gekozen, omdat we nog een beetje zoekende zijn qua mediabureau. Dat ik dat zelf op pak. Dus ik heb eigenlijk alle lijntjes uitgegoot richting externe partijen. Online inkoop dat doet voornamelijk mijn collega hiernaast, maar als het gaat om printen en outdoor dan gaat het allemaal via mij.

I: Dus eigenlijk zijn wel meerdere mensen binnen de afdeling erbij betrokken?

R: Nou ik eigenlijk voornamelijk, en het online gedeelte doet mijn collega.

I: Hebben jullie daarin ook veel te maken met wet- en regelgeving?

R: Wij hebben wel bijvoorbeeld wij zetten heel veel iets via onze ontwerpbureaus Simons en Boom. En wij moeten altijd wel goed bijhouden dat we niet een bepaald bedrag over gaan, voor Europese aanbesteding. Maar voor de rest, nee

I: Jullie proberen het gewoon onder die drempelbedragen te houden?

R: Ja en financiën houdt ons ook op de hoogte. Van houd het even in de gaten, wees daar alert op. Dus dat doen we wel, en we blijven er altijd onder zitten.

I: Dus financiën biedt daar wel ondersteuning in?

R: Ja, Rob is onze contactpersoon, en als hij dan bijvoorbeeld ziet, oh hier wordt wel heel veel gebruik van gemaakt dan geeft hij wel aan, wees je bewust van, dat als er teveel uitgezet wordt met te hoge kosten, dan ben je verplicht tot Europees aanbesteden, en dat wil je niet.

I: Dus jullie hebben daar ook nog niet mee te maken gehad?

R: Nee

I: En, als jij dan verschillende partijen benaderd, hoe gaat dat dan?

R: Ja in principe, voor finals en open dagen campagne hebben we al vaste partijen. En de partijen die ik nu heb opgepakt, die normaal via het mediabureau gingen, dan is het even kijken wat doen ze qua korting enzo. Dus daar probeer je nog wel wat in te bedingen. Het is niet zo dat wij voor een bepaald middel, meerdere partijen kunnen benaderen en offertes kunnen vergelijken. Want als je bijvoorbeeld de finals campagne via de NS stations doet, daar is gewoon maar één partij. Dus daar zit je gewoon aan vast. En dat geldt ook voor gemeente Arnhem, dus we hebben eigenlijk wel vaste partijen. We

hebben niet zo heel veel keus om te shoppen. We hebben wel als je in Arnhem kijkt, dan kan je kiezen uit banieren via de gemeente, billboards of andere. Maar die dure partijen vallen al af want we moeten gewoon heel erg op ons budget letten. We hebben nu eigenlijk al jarenlang hetzelfde lijstje van partijen die we benaderen. En dit jaar kijken we iets scherpen omdat we moesten bezuinigen, dus bepaalde dingen kunnen niet.

I: Hebben jullie dan ook contracten met die partijen?

R: Voor bijvoorbeeld de NS stations dat gaat via externia media. Dan weten voor de open dagen campagne hebben we hun ook nodig, dus dan kopen we gelijk in voor finals en voor open dagen. Dat leggen we dan al vast. Maar in principe is het eigenlijk ieder weer opnieuw de riedel. En die partijen allemaal mailen, we willen weer wat doen, kun je een voorstel, doen en dan kijken we of we dat oppakken. Dus het is niet een vast contract wat we hebben lopen. De contracten die we hebben dat is voor de website, voor summit, wat ingezet wordt voor de open dag registratie. Dat zijn zeg maar de grote partijen.

I: Worden die contracten op een bepaalde manier beheerd?

R: In principe is het de regel als er een contract ondertekend wordt, dat ze mij een kopie geven, dan hij in de map hier komt en dan scan ik hem in. En wij hebben ook toegang via hoofd Servicebureau tot die teamsite. Daar zet ik hem dan ook neer. Maar vaak is zo minimaal of het zijn maar hele korte contractjes. Dus dat het er niet in gezet wordt.

I: Zijn er afspraken over wanneer het wel op de teamsite moet komen?

R: Nou ik bepaal dat zelf een beetje. Als het Summit is, of het loopt langer door, dat het echt grote partijen zijn, dan scan ik ze in, zet ik ze sowieso op onze W-schijf en ik zet ze op de teamsite. Maar ik kom denk ik.. 1 of 2 keer per jaar op die teamsite. We doen er niet zo heel veel mee. Het bewaken ligt toch echt wel bij de persoon die ook het contact heeft met die organisatie, die houdt ook echt goed in de gaten, oh gaan we hier nog mee door en tot wanneer loopt het contract en kunnen we eronder uit of verlengen we het. Dat ligt echt bij de persoon zelf.

I: Jullie bewaren ze dus wel allemaal in de mappen?

R: ja, ja.

I: Werken jullie ook nog samen met andere organisaties of afdelingen binnen deze organisatie?

R:Uhm.. nou we hebben natuurlijk ICT he. Bijvoorbeeld de website, wij werken samen met bureau Zicht, zicht online. En die helpt ons met de website enzo, daar hebben we een contract mee. Dan je moet wel samenwerken met ICT omdat daar natuurlijk altijd een technische kant aan zit en de kant van ons, qua het vullen van communicatie. Dus daar werken we mee samen. Als ik verder uit mijn hoofd naar het verleden kijk, voornamelijk met ICT of met ONK. Maar dat speelt ook niet zo heel erg. Verder wel wat projecten met studentenzaken maar ik weet niet of dat te maken heeft met inkoop.

I: Er is een splitsing van communicatie binnen ArtEZ. Art en Design heeft nog een eigen afdeling communicatie. Ik vraag me af of daar nog enige samenwerking mee is?

R: Toen ik hier kwam werken, was het echt zo iedere faculteit heeft zijn eigen potje communicatie, en daar maken ze allemaal een eigen studiegids van en een eigen brochure en dat soort dingen. En op een gegeven moment is ervoor gekozen, dat wordt weg gehaald, er komt een grote pot bij communicatie en die pakken dat allemaal op. Wat ik nu weet is dat het budget wat wij hebben voor communicatie, dat is echt gebaseerd op ArtEZ brede middelen. Waar iedereen profijt van heeft. En de potjes die de faculteiten zelf hebben, dat is echt voor wat ze intern vanuit hun eigen afdeling willen oppakken. Want als wij dat ook zouden doen, dan is het echt maatwerk, en die middelen hebben wij niet. En dat speelt wel heel erg, van waar gaan we naar toe qua beleid met ArtEZ en houdt dat dan in

dat eigenlijk gewoon al het geld maar hier moet zijn en wij gaan bepalen hoe we het indelen of blijft het zoals nu.

I: Zij zoeken geen samenwerking met jullie?

R: Ze komen natuurlijk wel eens lang bij ons, van hoe pakken jullie dat aan, of kunnen jullie advies geven. Maar qua inkoop is mijn ervaring dat faculteiten gewoon zelf doen wat ze willen doen. Dat gaat altijd vrij impulsief en daar hebben wij niets over te zeggen. Af en toe is dat niet handig, maar dat is hun eigen keus.

I: Zouden jullie inkoop kunnen bundelen eventueel?

R: Daar heb ik geen zicht op. Wij hebben sowieso niet echt zicht op wat er allemaal bij de faculteiten gebeurt. En ik denk ook wel dat misschien, ja inkoop weet ik niet, dat er wel dingen dubbel gedaan worden of dat er geld verspilt wordt terwijl het beter opgepakt kon worden.

I: Heeft dat te maken met de informatievoorziening, is die voldoende?

R: Op de afdeling zelf bedoel je of ArtEZ breed?

I: Nee ook vanuit ArtEZ.

R: Ja, onze ervaring is dat als je het over systemen hebt, dan heb je het over een bepaalde afdeling, bijvoorbeeld studentenzaken en dan wordt het wel een project, maar dan zijn wij daar niet echt bij betrokken qua keuze of wat dan ook. Er wordt hier wel vrij solistisch gewerkt, het zijn wel allemaal eilandjes. Meestal is al de kogel door de kerk en dan komen ze pas bij ons, en dan kunnen we niet zoveel advies meer geven. En daar moeten we dan een weg in zien te vinden, hoe we het aanpakken zeg maar.

I: En meer structurering binnen de ondersteunende diensten? Zou dat werken?

R: Misschien wel, maar dan moet er wel beter gecommuniceerd worden met elkaar. Dan moet er wel iets opgezet worden waar men in kan aan geven waar men allemaal mee werkt en wat er gedaan wordt zodat anderen kunnen zeggen, oh misschien kunnen we er samen iets in doen. Als je de mogelijkheid krijgt om alles gestructureerd op te zetten, al is het alleen maar bij ondersteunende diensten, dat je best wel heel veel geld kan besparen, heel veel tijd en dat kan je weer gebruiken voor nog meer perfectioneren. Alleen daar is de organisatie niet naar.

I: Zou ArtEZ dan ook niet alleen de ondersteuning kunnen bieden voor aparte eilandjes?

R: Als het bijvoorbeeld bij ons gaat om die finals en open dagen campagne dan nee, want dat is echt een specifiek deel wat bij ons ligt en niet bij andere afdelingen. Dus dan kan je daar elkaar niet tegemoet komen, omdat het hier ligt en niet bij anderen. Natuurlijk zitten we al jarenlang zonder echt beleid bij ArtEZ dus misschien dat dat wel gaat veranderen maar. Maar ik weet niet zo zeer of je het kan verbeteren of makkelijker kan maken, want ik denk dat alles begint bij goed communiceren. Als je dat aanpakt dan komt er pas naar boven van; oh maar, misschien kunnen we daar ook beter. Maar ik denk dat we heel veel ook niet van mekaar weten omdat er gewoon niet gecommuniceerd wordt. Iedereen doet zijn eigen ding. Want je kunt het allemaal wel perfect willen opzetten en dat kan tot een bepaalde hoogte wat je zelf in de hand hebt. Maar als je met anderen te maken hebt En dat geldt voor inkoop natuurlijk ook. Je kunt het allemaal samen wel goed willen opzetten maar dan moet je ook samen kunnen werken

I: Als dat binnen ArtEZ algemeen niet gebeurt, hoe proberen jullie dan zelf wel te verbeteren op het gebied van inkoop?

R: Nou als je kijkt, we hebben nu al heel lang hetzelfde mediabureau, waar we echt al een tijdje niet tevreden over zijn. Maar door drukte zo opgeslokt worden en voor je het weet ben je vijf jaar verder. En nu hebben we wel besloten, dit werkt gewoon niet meer. Dit kan anders, en krijgen we het wel echt

goedkoper via het mediabureau. Dus vandaar nu ook de keus dat ik zelf rechtstreeks inkoop om te kijken hoe dat gaat. En er wordt nu ook met een groep op de afdeling gekeken om meerdere mediabureaus uit te nodigen en te kijken wat ze bieden. En kijken of we iets kunnen vinden wat bij ons past, wat ook ons geld oplevert uiteindelijk. Dus dat wordt echt als een projectje ingezet.

I: Heeft de vorige leveranciers zich niet aan afspraken gehouden dat deze weg moest?

R: Nou wat ze deden ging wel oke, maar het laatste jaar, we vinden het fijn als zo'n mediabureau uit zichzelf meedenkt en alles in de gaten houden. En wat wij niet zien oppikt, oh is dit misschien iets voor jullie, of dit. Wij merken ook dat het mediabureau steeds kleiner aan het worden is doordat mensen toch veel meer zelf oppakken, daarom is er minder vraag naar. Dus het initiatief verdwijnt een beetje uit zo'n mediabureau. Wij merken dat wij daar toch wel behoefte aan hebben, wij kunnen niet alles zelf in de gaten houden en dan is het fijn als je iets aangereikt krijgt. En daar betaal je ze natuurlijk ook voor. En nu is het puur heel simpel, oh er komt een opdracht binnen, ik zet hem uit bij hun en zij gaan ermee aan de slag. Ik krijg een offerte terug en geef akkoord. De rest doe ik ook nog zelf, ik lever aan, en dat maakt me niet uit, maar het laatste jaar werden we benaderd door media, en dat had eigenlijk via het mediabureau gemoeten. Dus dat extra stukje service en meedenken vinden wij heel belangrijk.

I: Hebben jullie dat ook van te voren met hen afgesproken?

R: Wij werken denk ik nu al 8 of 7 jaar met hen samen. Maar de tijden zijn veranderd en het is heel belangrijk dat je samen af en toe een soort evaluatie hebt. En door drukte is dat gewoon nooit gebeurt, en dan sluipt het er gewoon in. We merken wel hoe de afgelopen jaren bij ArteZ geweest zijn, zonder CvB, zonder beleid, wisseling van de wacht, dat je wordt opgeslokt door drukte. Ja dan blijft het gewoon door dobberen en dan blijft het ad-hoc.

I: Kan P&O nog enige ondersteuning bieden op het gebied van inkoop?

R: Nee, ik denk het niet. Inkoop zit voor een deel in je. Je moet goed kunnen plannen, je moet scherp kunnen zijn en je moet sociaal goed zijn en je moet het leuk vinden. Als je het niet leuk vindt, dan is de focus er ook niet. Dus als ik het even betrek op mezelf qua scholing dan zou ik niet weten wat. Dat leer ik al doende

I: De systemen waar ik nog even op terug komen. Wat kan een goed software systeem voor contracten en inkoop betekenen voor jullie?

R: Ik zou dat wel heel fijn vinden. Ik weet niet hoe andere afdelingen dat doen. Ik krijg altijd wel van financiën terug te horen: oh, wat fijn hoe jij werkt. Dat je alles in de gaten houdt. Ik ben zeg maar de voor persoon met Corsa, waar de facturen beginnen voor de hele afdeling. En ik geef weer aan die moet naar die toe en eindverantwoordelijke Hoofd communicatie. En ik print ze uit en geef de kostenpost eraan en ik houd het in een map bij per tab. En wij hebben de kostenpost ook weer onderverdeeld in bijvoorbeeld de finals, en de open dagen en dat soort dingen dat houdt ik allemaal bij. Ook in een overzicht digitaal, die heb ik ook wel eens aan FaZ gestuurd. En ik krijg gedurende het jaar wel eens de vraag: kan jij uitzoeken hoeveel we bij die partij kwijt waren? Ja dan moet ik echt kladblok erbij en echt alles gaan opzoeken. En dat zou wel fijn zijn als je een systeem hebt waar je even invult. Ik weet dat financiën die kan dat natuurlijk. Maar het is fijn als ik bijvoorbeeld vanuit communicatie alles van heel 2016 kan zien. Dus dat zou ik wel een mooie aanvulling vinden.

Ik krijg natuurlijk wel iedere maand een rapportage via financiën en daar staat ook wel een tussenstand. Maar dat is puur per kostenpost en niet op leveranciers. Door middel van zo'n systeem kan je jezelf weer beter controleren. Maar ik heb geen idee hoe andere afdelingen daar mee om gaan of ze wel echt op de cijfertjes zitten. Wij doen dat wel en onderling ook wel. Maar geen idee hoe de rest dat doet. Ik kan er misschien voordeel uit halen, maar als de rest helemaal niet op die cijfers zit.

Wat mij opgevallen is, in de loop van de jaren dat ik die open dag organisatie doe, komt natuurlijk altijd FaZ naar mij toe van ja wat betalen jullie dan. Wij hebben niets begroot. Daar kan ik dan niets aan doen, dan moeten jullie onderling goed regelen. En dan blijkt gewoon dat iedere afdeling weer anders tegen bepaalde kosten aankijkt, hoe het verdeeld is. Dus wij hebben dat precies inzichtelijk, maar bij anderen is dat weer heel anders. Dat kan denk ik wel beter. Dan kan je er ook scherper op insteken bij de nieuwe begroting opmaken. Oh dit gaat mis, oh dit moeten we aanpassen en welke gevolgen heeft dit. Er is geen beleid op hoe het uitgewerkt moet worden. En soms loopt het best wel krom, dan bepaalde afdelingen moeten bezuinigen, maar misschien moet je de kosten wel anders indelen of verdelen. Ik heb geen idee of als de accountants komen dat ook zo precies allemaal inzichtelijk is. Of dat ze alleen maar naar de totaalpot kijken. Ik heb het idee dat ze bij financiën, je hebt gewoon de kostenpost, maar een echte onderverdeling die houd ik voor mezelf hier bij, geen idee of de rest dat ook doet. Ik kan wel horen dat er teveel wordt weggeschreven op diensten van derden, een algemene pot, maar je moet iets verder dan dat kijken, en dan moet er een oplossing voor gezocht worden.

I: Zou het dan helpen dat er een overkoepelende medewerker helpt binnen de inkoop? Betreft regels en aanbestedingen.

R: Ik denk dat dat sowieso wel handig is, maar als je dat dieper bekijkt, als iemand alles van een aanbesteding weet dat is dat goed, maar je moet je afvragen of er dan een persoon is die advies geeft of moet die algemene info op papier komen te staan en dat dat terug te vinden is. Hier heb je een document, daar staat alles in, en als je nog vragen hebt dan horen we het wel.

Wij bestellen bijvoorbeeld één keer in de drie maanden kantoorartikelen, en dat zoek ik op en bestel het, en dat loopt gewoon goed. Altijd via FaZ. Dat vind ik wel een beleid waar ik me af en toe aan stoort. Dat weten ze ook. Wij willen ons netjes aan de regels houden, anders gaan ook faculteiten gewoon doen wat ze zelf willen. Maar als die regels zo strak zijn, en er zit ook een behoorlijk prijskaartje aan vast, waar wij geen keus in hebben, vooral omdat ik op mijn geld moeten letten. Dan vind ik dat wel heel dubbel. Als je binnen komt met een leuk idee, dan ga je vaak weer chagrijnig weg door de regeltjes. Het negatieve komt altijd eerst. Dat werkt heel demotiveert, en dan kan ik ook wel begrijpen dat andere afdelingen buitenom FaZ alles bestellen. Die hebben daar geen zin in, ik snap dat er regels moeten zijn. Als ik iets vindt dat veel goedkoper is, maar ook goed, en het niet mag, dat vind ik krom. En dan kan ik niet bezuinigen. Die starheid is erg lastig, ook in de periode van de open dag. Je probeert het in goed overleg, maar het zou leuk zijn als daar soepeler mee om zou worden gegaan.

I: Komt het doordat FaZ hun eigen leveranciers heeft?

R: Je hebt geen eigen keus nee. Ze hebben afspraken met Ahrend en daar moet volgens hun alles geregeld worden. Dus ik heb ondertussen via internet andere leuke dingen gevonden. Maar dat mag dan niet vanwege onderhoud van Ahrend. Maar er zijn genoeg andere bedrijven die die service ook bieden. Je komt er niet doorheen. Als er wat soepeler mee om wordt gegaan, ga je ook eerder naar FaZ toe.

I: En als die bestellingen nu via een bepaalde catalogus plaats zouden vinden?

R: Dat is heel veel als mensen zelf kunnen inkijken, bestellen en beslissen. Maar dat er wel een tussenbuffer is via FaZ, omdat zij logistiek nog alles moeten regelen. Het zou al prettiger zijn als er keuze is uit meerdere leveranciers. Dat je toch uit een paar opties kan kiezen, op basis van je budget. En daar zelf rustig naar kan kijken. Zolang ik hier werk hebben ze ook altijd Ahrend gehad. Tuurlijk moeten er grenzen zijn, maar ook flexibiliteit. En moet meer ondersteuning komen dan dat alles voor je bepaald wordt.

Transcriptie respondent 3 - intern

I = interviewer

R = respondent

I: Ik wil graag eerst even algemeen beginnen. Welke rol speelt inkoop voor jou, binnen jouw functie?

R: Het is een wezenlijk ding, het maakt een wezenlijk onderdeel uit van je OKF begroting, de wat grotere projecten, maar ook voor het reguliere onderhoud, en dus speelt het een rol in mijn functie.

I: En wat is dan het belang van inkoop?

R: Uiteraard moet je goede afspraken maken met leveranciers, en een stukje kosten bewust zijn. En dat laatste aspect is iets wat de laatste jaren steeds belangrijker wordt. Voorheen tot drie jaar terug speelde geld bijna geen rol, als aan het einde van het jaar de begroting maar weer klopte. Als je eroverheen ging dat maakte het ook niet uit want dan werd het wel weer gedekt. Maar sinds een jaar of drie hebben we ons echt gehouden aan de begroting en daar licht ook gewoon een hele leuke mooie uitdaging om ook binnen de begroting te blijven of juist eronder te komen zodat je weer andere dingen kan gaan doen.

I: Waarom gebeurde dat voor de afgelopen drie jaar niet?

R: Dat was meer een beetje de sfeer waarin er toen geopereerd werd. Er werd niet strak gestuurd op inkoop, niet strak gestuurd op begroting. Vanuit de toenmalige facilitair manager. Het belangrijkste daar was meer het resultaatgerichte, als de begroting rond was, maar ook de werkzaamheden geklaard waren, dat er weinig klachten zijn dan was men tevreden. En daar is nu een kanteling gaande, die werd twee jaar terug ingezet, van een stukje kostenbewustzijn.

I: Weet jij waardoor die kanteling is ontstaan?

R: Nee, het is meer, nou ja toch ook wel de druk van studentenaantallen, uiteindelijk ook de totale omzet binnen ArteEZ, niet alleen van FaZ. Terwijl de kosten wel evenredig omhoog gingen. Vandaar, er moest geld bespaard worden.

I: Dus als je puur kijkt naar beleid stuurde ArteEZ de laatste jaren wel meer op de grenzen?

R: Ja, dat je binnen je budget blijft. En als je er dan over heen ging moest je het verantwoorden aan het hoofd servicebureau. Maar als je een goede verklaring had, dan was het ook weer goed.

Het nieuwe hoofd facilitaire zaken was deels bang dat met alle vage afspraken die er waren of we het dan wel keurig in het gareel hielden. Daar was ze echt wel bang voor en die heeft daar heel strak op gestuurd.

I: Hoe heeft ze dat gedaan?

R: Nou door inderdaad rapportages te vragen van ons, heel duidelijk met de OKF, de projectbeschrijving, de voortgang van de projecten. Van goh hoe sta je ervoor? Wat is je overschrijding? Dat moet je min of meer per drie maanden aanleveren. Wat je nu wel ziet naar een jaar, is dat zij het ook wel een beetje los laat. Dat ze zegt, ik wil wel graag dat jullie sturen erop, maar als je niet de instrumenten hebt, en dan kom je weer deels bij financiën terecht. Dat als ze niet goede overzichten kunnen leveren, dan wordt het ook lastig om te sturen. Dus als je niet een tussentijdse rapportage krijgt van één druk op de knop, zo staan we ervoor, dan is het ook lastiger.

I: Dus dat is iets wat jullie wel graag zouden willen? Dat de informatievoorziening beter op orde komt.

R: Als je in een professionaliseringsslag zit dan is het mooi als zij ook meegaan natuurlijk. Voor mezelf heb ik... je hebt regulier onderhoud, dat is een redelijk post, en je hebt onze maandelijkse staat waar je de vooruitgang kan zien, dan kan je ook zien wanneer je gas terug moet nemen. Daarop stuur je, en dan heb je ook het gevoel van we lopen in de pas. En de OKF dat zijn allemaal projecten met een

maximum bedrag, daar moet je het voor doen. En dat is vaak gebaseerd op offertes dan wel ramingen. Daar zit twee kanten aan, als je verder uit gaan besteden kan je altijd nog wat scherper inkopen en het anders verhaal is dat als je een raming opvraagt, dan kan je soms wel de spijker mis slaan, dat je iets over het hoofd hebt gezien. Maar dat vul je dan vaak in, bij de ene OKF post koop je het scherper in en bij de ander moet je wat meer uitbesteden. Maar daar heb je dan ook een haarfijn overzicht in, dat het moment dat je de offertes hebt en opdrachten geeft dan staan er allemaal bedragen tegenover, dus je kan haarfijn. Voor mezelf in ieder geval weergeven, we staan er zo en zo voor. Dus qua kosten overschrijding hoeft je nergens bang voor te zijn en dat ziet het hoofd nu ook wel in. De wijze waarop kan nog wel verbeterd worden. In het begin was het wie, wat, waarom. Onze reactie was dan ook: weet ik niet, dat is zo ontstaan. Er zijn bijvoorbeeld ook geen afspraken over budgethouderschap.

I: Hoe ga jij dan om met selecteren van leveranciers? Als er verder geen richtlijnen ergens voor zijn?

R: Nou als eerst bij huidige leveranciers, die hier al rond liepen, een deels waar je zelf ook goede ervaringen mee hebt. Deze in wijze standhouden met de huidige leveranciers, en een belangrijke eigenschap daarvoor is dat je een stuk flexibiliteit mee inkoopt. En die flexibiliteit zit met name in dat zij bekend zijn met het gebouw en dat ze gelijk weten over welk gebouwdeel je het hebt en dat ze meedenken in de mogelijkheden. Maar daar zit ook een keerkant aan.

I: Wat is die keerkant dan?

R: Het keerpunt is, dat je de kosten minder scherp houdt, niet heel veel clustert of opnieuw aanbesteed, en daar is ook wel iets weer in te winnen. Dat ook al is het een bestaande leverancier, dat je zegt we gaan even om tafel zitten, wat is de omzet, laat het eens zien en wat zijn de ontwikkelingen en kan het goedkoper in plaats van alleen maar met de indexeringen mee lopen. Dat je meer gaat evalueren.

I: Hebben jullie op dit moment punten waaraan de prestatie van de leverancier gemeten wordt?

R: Nee, gewoon helemaal niet.

I: Wanneer is er dan een grens dat het werk van een leverancier niet voldoende is?

R: Heel simpel is dat je, nou ja bij de oplevering is er of een conciërge of door mij of door de interne klant. En dan constateer je zelf wat er niet goed is. Het is gewoon wat heb je afgesproken en ben je tevreden over de uitvoering van het werk. En een belangrijke maatstaaf daarbij is wel de tevredenheid van de klant. Is die tevreden dan ben ik dat ook.

I: Dus wel meerdere mensen worden er wel bij betrokken in dat inkoopproces?

R: Ja, dat ligt ook aan de soort klus. Oh bijvoorbeeld bij de paarse vloer, die was niet goed, gelijk iedereen begint daar over ook de interne klant, maar ook de conciërges. En je wil het zelf dan ook altijd even zien, vaak heeft de klant wel gelijk, maar soms is het ook een beetje schemergebied.

I: Ben je dan ook de enige die leveranciers benadert?

R: Soms als je niet tevreden bent, of je hebt een nieuwe vraag, vraag je wel anderen of zij een leverancier weten. Je betreft ze er wel in. Dat zijn vaak ook momenten om aanbestedingen te doen. Je gaat te rade bij conciërges, maar ook bij mijn collega in Zwolle van FaZ.

I: Werken jullie veel samen qua inkoop?

R: Qua inkoop, nee. Wel soms als je informeert, logboekonline hebben we bijvoorbeeld samen opgepakt. En ook om de huisvesting beter te kunnen plannen hebben we met een leverancier om tafel gezeten. Maar meestal is het dan een centrale inkoop vanuit het hoofd facilitaire zaken. Catering nu bijvoorbeeld. Maar ook CWS, dat kan je clusteren. Daar waar mogelijk gaan we samen, daar waar echt niet kan, dan niet. We proberen het een beetje op natuurlijke momenten, een soort aanbestedingskalender dat hebben wij gewoon niet, krijgen we misschien in de toekomst wel. En dat

begint al met contractbeheer en je registreert welke contracten er allemaal zijn. Zo ver zijn we nog niet eens.

I: Waarom is dat contractbeheer zo belangrijk?

R: Nou het is wel fijn dat als je iets gaat aanbesteden dat je niet nog aan een contract van drie jaar vast zit. Dat gebeurt wel, bijvoorbeeld met koffie, in Zwolle staan net nieuwe apparaten. Terwijl er een aanbesteding van de koffieautomaten aan komt. Maar ook om je kosten inzichtelijk te krijgen.

I: Is er de laatste drie jaar ook al meer vastgelegd en gedocumenteerd?

R: Nee, nee niets. De verbeteringen zijn vooral in de gedachtegang. Het kostenbewustzijn. Voorheen hoefden we niet drie offertjes uit te vragen, maar nu wel. Dus daar zijn ook kostenbesparingen in. Inmiddels zijn we het ook verplicht als overheid.

I: Wordt er vanuit ArtEZ nog gehamerd op die wet en regelgeving?

R: Wel steeds meer, een beetje door het hoofd servicebureau is dat gebeurd. Die heeft er wel op gehamerd bij het vorige hoofd van facilitaire zaken, maar niet echt gecontroleerd. En deels is het ook wel een beetje de controle van de accountants, die.. dat heeft meer met de aanbestedingen te maken. Eén, is het op de juiste manier gebeurd? Twee, als je al die bedragen bij elkaar optelt zou het eigenlijk aanbesteed moeten worden. Je merkt nu dat dat structureel aangepakt wordt door een stukje toezicht van het CvB.

I: Krijgen jullie zelf ook voldoende informatie over die wet- en regelgeving?

R: Nee, indirect wel door het hoofd facilitaire zaken. En ook een dingetje vanuit het CvB is dat bij bedragen boven de 40.000 euro moet het eerst bij het hoofd facilitaire zaken gemeld worden vanwege de grenzen voor aanbestedingen. Dat is die controle functie, maar dat heeft ook alles te maken met machtigingen en wie is van een bedrag tot zoveel gemachtigd om te tekenen, autorisatie. Tot drie jaar terug was het boven een ton dan tekenen het hoofd facilitaire zaken gewoon en nu merk je al dat er overleg is met Jolanda en dat het hoofd servicebureau het uiteindelijk tekent. Maar nog steeds staat er niets over op papier. Maar men wil al iets meer in control zijn.

I: Krijgen jullie enige ondersteuning door P&O?

R: Nee, geen scholing, althans niet actief. Het wordt niet gestimuleerd maar als je het zou willen en vraagt dan zou dat ongetwijfeld kunnen.

I: Zou jij dat willen?

R: Ja, je weet als geen ander, wij zijn met honderd dingen bezig, en met huisvesting zou je wel een cursus willen doen, gastvrijheid, inkoop is een deel. Zou ik me best wat meer in willen verdiepen, maar dat geldt ook voor BHV, dat je nog een keer de diepte in gaat. Zo zijn er heel veel dingen te noemen, waar je steeds meer de diepte in zou willen. Dus het is een stukje beleidsmatige keuze die gemaakt worden en deels ook de behoefte bij jezelf. Op het moment merk ik niet dat ik tekort schiet in het inkoopbeleid, laat ik het zo zeggen. Je weet op sommige momenten het redelijk uit te onderhandelen, maar het is wel interessant om meer van te weten. Geen tijd ervoor is dan een flauw excuus, maar je prioriteiten liggen ergens anders. Maar dat moeten we met z'n allen af gaan spreken, wat gaan we nou het komende jaar doen, waar ligt het accent op. Op personeel, op de gastvrijheidstraining of leggen we het accent met FaZ onder andere op inkoop, op het kostenaspect. Of doen we het allemaal en wat vraagt dat van ons. En daar moet je het over hebben.

I: En als iemand jou zou ondersteunen in inkoop?

R: Ja zeker, het is zo, ja en nee. Aan de ene kant moet je dan heel duidelijk, wil je een offerte uitvragen doen moet je eigenlijk een programma van eisen, van wensen opschrijven. Deels is dat wel het effect als wij als ik dat zelf doe, dat na de eerste leverancier er bij de twee, je je eisen al weer specifiek kan

stellen. In plaats van dat je dat allemaal van te voren goed heb doordacht. Mede omdat je in gesprek met zo'n leverancier ook innovatie, de meest nieuwe dingen hoort, meer technische kennis tot je krijgt, meer informatie gewoon krijgt, waar je je voordeel uit haalt. Dus één de inkoper haalt een hoop werk weg, net zoals nu ik heb twee rondgangen gedaan met een verhuizer bijvoorbeeld en dat is best wel tijdrovend. Het zo ideaal zijn als ik dan, bij wijze van spreken, helder heb van nou dit zijn allemaal de wensen die we hebben en ik dat vervolgens bij een inkoper neer kan leggen. Dat zou een hoop tijd schelen.

I: Maar je zou dus niet alles bij zo'n iemand neerleggen?

R: Nee, deels omdat het zo leuk is, het is hartstikke leuk om met die leveranciers te praten en informatie te krijgen. Dus niet alles, maar dat is ook een kwestie van uitvinden want zoals het er nu naar uit ziet is het een functie van 0,5 FTE die mogelijk eraan komt. Nou ja, dan weet je al, die kan ook niet alles doen, dan moet je dus ook weer keuzes maken. Een aantal dingen zou wel erg leuk zijn, zoals het contractbeheer, dat dat allemaal weer mooi wordt uitgezocht, een mooi Excel bestandje maken. Van opzeg termijn, bedrag per jaar, per maand of wat dan ook. Dat is goed om daar inzicht in te krijgen.

I: Ik hoor ook contractbeheer, een stukje informatie naar jou toe. Op wat voor manier zou ArtEZ de inkoop beter kunnen ondersteunen op het gebied van informatievoorziening?

R: Nou ik vind het wat lastig om voor heel ArtEZ te spreken, maar als ik namens FaZ spreek gewoon heel nadrukkelijk dat je het wat meer gestructureerd aanbiedt. Bijvoorbeeld als je er zelf drie, vier weken niet bent, ten behoeve van de continuïteit, zou het handiger zijn als het allemaal van inzichtelijker is. Dat is puur het belang ervan. En op het gebied van financiën, moet je reël zijn en kijken hoe vaak heb ik die vraag gesteld, dat ik de specifieke kosten wil inzien. Dat is eigenlijk niet. Waar je behoefte aan hebt is bijvoorbeeld bij de OKF, dan heb je vaak wel meer kleine contracten en dan gaat Corsa erin, het zit in het systeem en op het moment dat je het één keer goedgekeurd hebt dan is hij weg. En op een gegeven moment zou je wel een overzicht willen hebben van wat heb ik nou allemaal uitgegeven voor dit project. Ik noem even het project liften, dat is redelijk eenduidig want dat is maar één leverancier maar..... de verbouwing van de studio's, een stoffeerder, een schilder, een sloper, een aannemer en dan is het wel leuk als je kan zien hoe sta je ervoor. Welke facturen heb ik wel of niet gehad. Dat mis je wel. Daar heb je wel behoefte aan. Als je echt weer praat over de grote, de OKF begroting, ten behoeve van de reguliere begroting is het gewoon je krijgt maandelijks de overzichten en dat weet je hoe staan we er bij.

I: Maar controle over de aantallen facturen heb je bijvoorbeeld niet?

R: Nee, dat is ook zeker een dingetje, dat soort overzichten hebben wij niet. En ik weet, ik ben in ieder geval aan het clusteren geweest met van Dorp. Dat je zegt doe nu een verzamel factuur per gebouw, dat is de eerste winst. Waarom per gebouw? Omdat elk gebouw een eigen kostenplaats heeft en je de onderhoudslasten van een gebouw enigszins kan zien. Maar voor de begroting maakt het niet uit want dan komt het weer in één pot. Maar je wil wel weten, goh wat doet dat gebouw nou. Je zou wel meer informatie op dat gebied willen hebben, maar dat gaat ook op energieverbruik, op werkelijke kosten, maar heel veel kosten worden gewoon geboekt op Onderlangs. Dus schoonmaak, Onderlangs. En sommige dingen worden wel weer per pand uitgeschreven. Lift contracten die gaan dan wel weer per gebouw.

I: Dus dan heb je eigenlijk nog steeds niet alle informatie?

R: Hij is nog steeds niet compleet, daar begint het al heel basaal mee, met energie. Dat zou je het liefst per gebouw inzichtelijk willen hebben, we hebben twee aansluitingen voor gas en één voor elektra. Dat

is voor het hele gebouw, zonder tussenmeters. Dus dan kan je wel alle kosten van schoonmaak per gebouw inzichtelijk willen hebben maar als je je energie niet eens kan splitsen. En dat heeft te maken met een stukje historie. Dat is ooit zo aangelegd, terwijl in een nieuw gebouw, er tussenmeters zijn. Dan kan je gaan managen op energiebeheer. Dan kan je ook gaan kijken welk effect heeft het als ik ledverlichting aanbreng. Maar dat is wel goed om over na te denken. De Quick win is in ieder geval dat je contracten inzichtelijk krijgt. Wanneer zijn ze aanbesteed, afval zou bijvoorbeeld moeten gebeuren, de technische dienstverlening.

I: Dus eigenlijk moet er dan een aanbestedingskalender komen?

R: Ja

I: Op wat voor een manier worden de contracten nu eigenlijk beheerd?

R: Als je heel simpel even naar de catering kijkt, dan weet je uiteindelijk heel weinig van wat er allemaal is afgesproken. Je moet er dan echt weer induiken. En antwoord op je vraag, eigenlijk niet tot minimaal. Dat heeft vooral te maken met hoe wordt het uitgevoerd, weer een tevreden klant, ja of nee. Tegelijkertijd hou je wel in zoverre de contracten in de gaten, alle prijzen die zijn afgesproken, komen die overeen. Eén januari, nieuwe indexering, wat zijn de uurtarieven, dan ga je de facturen nachecken. De indexering is altijd een moment, die eerste rekening, komt hij overeen. Er zijn maar een paar hele grote contracten, naast catering de schoonmaak. Hier is een grote slag in gemaakt in de afspraken, we hebben gekeken wat willen we nou echt. Maar dat is best wel tijdrovend. En bespaar je uiteindelijk wel 20.000 tot 30.000 euro. Dat is best wel de moeite waard. Zo zou je een indeling moeten maken met de echte prioriteiten, de grote klappers. Waar geven we nou het meeste geld uit. Schoonmaak, catering en energie zijn al hele grote. Energie wordt altijd centraal ingekocht. Catering is gedaan, schoonmaak is gedaan. Techniek is de eerst volgende denk ik. Afval heel belangrijk.

I: Dus eigenlijk moeten er vooral goede plannen komen?

R: Ja, nu komt het meer uit een natuurlijk moment. Het gebeurt ad-hoc, het zou mooi zijn als het allemaal wat meer gestructureerd zou zijn.

I: Nou aan heleboel minder punten.. op welke punten denk jij dat jullie wel goed inkopen?

R: Uh... ik denk alle OKF projecten, dat je dat redelijk scherp in kan kopen, omdat je dan de tijd en moeite neemt, en misschien ook wel omdat je het leuk vindt. Met de zonnepanelen, dat melk je toch weer uit van 120.000 naar 90.000 euro. OKF aanbestedingen, daar koop je goed en scherp in. De reguliere contracten dat hobbelt gewoon voort, en daar geef je niet veel aandacht aan. Terwijl het wel een grote post is.

I: En hoe probeer je jezelf dan nog wel objectief te houden?

R: Het is altijd een kwestie van prijs/kwaliteit. Het moet wel een bepaald niveau hebben. Die is niet haarfijn te definiëren. We hebben een programma van eisen en die proberen we zo scherp mogelijk in te kopen. Met voorkeur voor wel eventueel een bestaande leverancier, dan bouw je verder aan een relatie. Maar als die mee mag doen en hij wordt het niet, dan heeft hij gewoon pech. Dan kies je voor een andere partij. Het ligt er ook aan welk inkooptraject je hebt. Bijvoorbeeld een dak doe je één keer in de 20 jaar. Dan zit er geen relatie bij, dan is het wat makkelijk dan een schilder bijvoorbeeld.

I: En op welke manier probeer jij jezelf te verbeteren op het gebied van inkoop?

R: Nou deels heb je ooit een facilitaire opleiding gedaan. Het vaktijdschrift bekijken en gesprekken met collega's. In het kader van professionalisering kan je andere bedrijven gaan bezoeken. Dan ga je kijken naar de wijze waarop zij het doen. Hoe regelen zij dingen? Hoe kan het beter. En soms weet je dingen niet, en kom je erachter bij cursussen of studiedagen.

I: En hoe weet jij dan dat iets wel of niet goed gaat?

R: Het is een stukje feedback wat je krijgt van je leidinggevende. En zelf zie je ook wel dingen, het contractbeheer dat merkt ik wel dat zou ik zo graag inzichtelijk willen hebben. Per verschillende facetten die we inkopen. Maar daar geef je op dit moment geen prioriteit aan. Dus je ziet wel een aantal dingen die beter kunnen, maar ook elke aanbesteding officieel beschrijven. Document en documentnummer eraan, verantwoording en financiële verantwoording erbij, een stukje evaluatie, een stukje oplevering, een stukje vervolg. Dat schiet er gewoon bij in, dat heeft gewoon geen prioriteit. Dus je ziet ze wel. Ook Rentokil, ongedierte bestrijding zit hier al 15 jaar en zou opnieuw moeten worden aanbesteed, maar ja...

I: Er is gewoon geen beleid op?

R: Ja, deels ook wat vertegenwoordigd elk bedrag. Is dat het waard? Maar er valt zo veel geld te halen.

I: Als laatste dan nog, als iemand jou zou kunnen ondersteunen op het gebied van inkoop, wat zou dan fijn zijn?

R: Nou, de uitvraag van offertes aanvraag, en dat zou soms zijn het opstellen van het programma van eisen, maar daadwerkelijk mee lopen met de leverancier vooral, soms moet je wel alle panden langs. Daar ben je al drie halve dagen mee kwijt, dat zou mooi zijn als je dat bij een inkoper zou kunnen leggen. Dat is eigenlijk een van de belangrijkste dingen en dat zou mij een hoop tijd schelen. De verdieping van inkoper is dat hij wat meer dingen structureel aanpakt en kan verantwoorden en kan vastleggen. Van, laat eens even zien, wat zijn nou alle contracten, wat zetten we om aan afval op dit moment.

R: Je had het ook nog over ArteZ breed?

I: Ja

R: Er zijn een aantal algemene delen die afdelingen inkopen die ze dan al niet bij FaZ halen, als buitenom halen. Ik ben alleen benieuwd naar wat. En ik ben ook benieuwd naar hoeveel advies er wordt ingehuurd van externen.

Transcriptie respondent 4 - intern

I = interviewer

R = respondent

I: Wat voor een rol speelt inkoop binnen jullie afdeling?

R: Ja..uh.. we kopen ICT diensten en goederen. Producten en diensten die koop ik in, als ICT.

I: Doe jij dat alleen?

R: Dat hangt er vanaf, vaak gaat het om technische, je hebt twee soorten aankopen. Je hebt routine aankopen, gewoon een muismat of een PC, waarvan van te voren duidelijk is wat de specificaties zijn en wat het moet zijn en we hebben de nieuwe dingen die we nog nooit eerder aangekocht hebben. En dan heeft het ook met de waarde te maken, als het een paar honderd euro is of als het een half miljoen is. Want dan heb je een Europese aanbesteding. En een Europese aanbesteding daar ben je gewoon negen maanden mee bezig, bijvoorbeeld kopieerapparaten. Dus het zit tussen een muismat en kopieerapparaten.

I: En in hoeverre krijgen jullie begeleiding bij die Europese aanbestedingen?

R: Dat heb ik zelf geregeld, ik heb toen een bureau erbij gehaald die dat begeleidt. En daar ben je dan wel weer geld aan kwijt, maar het levert het wel op, dat is gewoon een afweging van kosten/baten. En voor gewoon een muismat, of de PC's daarbij steun ik heel sterk op de technische kennis van de mannen op de afdeling. Want die weten technisch inhoudelijk meer, van welke processor, welke videokaart. En dan meestal in ons afdelingsoverleg hebben we het erover. En dan wordt er gewoon met z'n allen bekeken, wat willen we technisch, het is altijd een balans tussen wat je technisch wil. Je wil wel een Ferrari, maar we hebben niet altijd het budget van een Ferrari. Dus het is altijd een balans van wat wil je technisch, welk technisch niveau wil je halen versus hoeveel budget is er.

I: Jullie stellen dus eigenlijk samen de randvoorwaarden op voor de leveranciers die jullie kiezen?

R: Ja, met de afdeling.

I: Is daar binnen de afdeling ook beleid op?

R: Dat heeft een beetje met verwachte waarde te maken. Want zoals een muismat daar bemoei ik me gewoon niet mee. En als iemand ergens anders goedkopere muismatten ziet, dan bestelt hij die. En dan teken ik dat af en dat besluiten ze dan gewoon zelf. Maar het heeft met de waarde te maken, van welke procedure we volgen en welke aanpak we kiezen heeft te maken met de waarde van de goederen die we aanschaffen. Des te hoger die waarde is, des te meer is er een procedure, zijn er stappen, documenten of een projectgroep. Eerst moeten we met het hoofd servicebureau afstemmen. Dus des te hoger de waarde, des te meer voeten het in de aarde heeft dat we iets wel of niet aanschaffen.

I: Dus bij de hogere waardes wordt er ook wel meer gedocumenteerd?

R: Ja ja, bijvoorbeeld die Europese aanbesteding, nou daar is wel zo'n pak papier van. Want dat moet je allemaal volgens die procedures doen, dat moet je allemaal netjes zo doen. En als je dat niet doet dan krijg je nog een rechtszaak aan je kont ook. Dat heeft met die drempelwaardes te maken, enkelvoudig onderhands, meervoudig onderhands, nationaal en Europees ofzo.

I: Hoe, op welke manier bied de organisatie zelf dan ondersteuning bij deze grote en kleine aanbestedingen?

R: Het is vooral iets wat je zelf moet ontwikkelen. Maar ik hoef ook geen ondersteuning op inkoop. Omdat.. nou in januari hebben we nieuwe acces points aangeschaft, dat zijn die witte kastjes, dat als je hier op de WIFI bent dan gaat het signaal van je telefoon naar dat witte kastje. Maar die kastjes daar heb ik dan Niels bij nodig, hij heeft daar inhoudelijk verstand van en dan bekijken we bepaalde types .

Van welke er zijn, en daar heb ik geen hulp van iemand van buiten bij nodig want die heeft er toch geen verstand van.

I: En .. als.. je zei dat bij een Europese aanbesteding vraag je een bedrijf. Zijn dat kosten voor jullie eigen afdeling?

R: Ja

I: En als ArteEZ daar nou mee zou begeleiden?

R: Nou toen wij dat gedaan hebben, het was een adviesbureau die alleen maar organisaties begeleidt bij Europese aanbestedingen van printen en kopiëren. Dus dat is een specialistisch adviesbureau, alleen voor dat type aanbesteding. Dat is gewoon super handig, die kent natuurlijk die spelers. Want er zijn maar een beperkt aantal spelers. Zoals Rico, Canon, Xerox en die mensen die weten precies van en dus als jij een, ik neem aan nu hebben we een nieuwe cateraar gekregen, ik neem ook aan dat er bureaus zijn die begeleiden bij een Europese aanbesteding van een nieuwe cateraar. En dat is een andere type adviesbureau dan die begeleidt bij printers. Die hebben verstand van die branche. Ik weet niet of... als je dat zegt we willen binnen ArteEZ iemand hebben die ICT kan begeleiden maar dan moet hij én verstand hebben van Europese aanbestedingstrajecten van multi functionals en van catering. Die bestaan niet die mensen, dat is een schaap met vijf poten. Want dat heb je maar één keer in de vijf jaar nodig, dus dan kan je beter dat gewoon inhuren en dan weer vier jaar niet. Dat is veel goedkoper dan dat je hier een medewerker neerzet voor 60.000 euro per jaar aan loonkosten.

I: Zijn er dan op andere aspecten wel onderwerpen waarvan je zegt daar kunnen we meer ondersteuning in gebruiken?

R: Het gaat bij ons om IT producten en diensten, en dat is ons vak en daar hebben wij verstand van. En de dingen inkopen dat hoort ook gewoon bij mijn werk, dat is ook gewoon mijn werk.

I: Is bijvoorbeeld de informatievoorziening voldoende?

R: Dat ik overzicht heb wat ik uitgegeven heb bijvoorbeeld?

I: Ja dat kan

R: Ja maandelijks krijg ik van financiën rapportage 2 en 3, en dat is hoever mijn budget.. in oktober wordt mijn jaarbudget vastgesteld, of ik lever zelf plannen aan voor de ICT begroting van het volgende kalenderjaar. En in oktober wordt er bij het CvB een klap op gegeven. Nou dan heb ik zoveel geld.. en elke maand krijg ik van financiën een overzicht. Je budget bestaan uit een aantal kostenplaatsen en je krijgt per kostenplaats een overzicht, van je hebt zoveel uitgegeven. Je hebt nog zoveel te gaan en je zit op zoveel procent. Je mag niet meer uitgeven dan dat je hebt, en dat is de sport natuurlijk. Maar ik heb voldoende informatie daarover.

I: Hoe organiseren jullie het contractbeheer?

R: Nou, ik ben de enige die tekent, in principe mogen de mannen nog geen pen kopen. Ik teken alle facturen af en de contracten. We hebben een teamsite, en de grotere contracten die zet ik daarop, en niet de kleine dingen, maar de grote dingen vanaf 10.000, 20.000 euro. Zodat wanneer zoiets afloopt dat je dat weet. Je houdt het zelf bij zodat het hoofd servicebureau het kan zien.

I: Daar zijn binnen ArteEZ ook geen regels en procedures voor?

R: Nee niet, maarja de grotere dingen maar we hebben niet gezegd van kijk alles boven de 10.000 euro moet erop, ofzo. En dat is meer voor het hoofd servicebureau en het college van bestuur. Dat zij kunnen zien joh, welke hebben we. En ook accountants die vragen er ook nog wel eens naar. Wat zijn de aan gegane verplichtingen en dat je dat gewoon kan laten zien.

I: Even kijken.. wat heb ik nog meer... Op wat voor een manier beoordelen jullie of de leveranciers het goede werkt levert?

R: Gewoon boerenverstand. Als het goed is is het goed. Ik kan wel een voorbeeldje noemen, wij hebben vaste telefonie, daar hebben wij nu Tele2 zakelijk. Dat is de partij die dat doet. En dat is een drie jarig contract en dat loopt 1 september af. Dus ik ben in januari begonnen met Tele2 benaderen. Joh, let op, in september loopt het contract af als je wil dat we bij je blijven dan moet je in actie komen. Ik heb ook andere partijen gevraagd. We hebben nu dat het op een bepaalde manier technisch is geregeld, met ISDN. Maar je kan ook IP telefonie gaan doen, of internetbellen. En daar zijn nog weer wat verschillen in, nou dat zijn we nu aan het onderzoeken, maar bijvoorbeeld één zo'n partij, die is hier geweest en die zei: Nou binnen twee weken dan heb ik het helemaal doorgerekend en dan heb je een offerte en dan maken we een nieuwe afspraak. Nou ik heb nog steeds niets, dus dat bedrijf, joh ik hoef die offerte niet eens meer. Ik ga niet eens verder met ze. Ik verwacht gewoon dat ze dan binnen 2 weken een offerte aanleveren. Of het redelijk en billijk is... en ook leveranciers van hardware en .. zoals dingen gaan kapot, computers gaan kapot. Maar als tijdens het storingsproces daar duidelijk over gecommuniceerd wordt, dan ja prima. Maar als dingen kapot gaan en mensen niet terug reageren, of als je opeens een factuur, of iemand wil bijvoorbeeld een koppeling bouwen, een technische koppeling tussen twee systemen. En die vraagt daar dan 12.000 euro voor, dan ga ik vragen kan je dat specificeren, welke werkzaamheden ga je doen. En als ik denk van, nou de configuratie uitzoeken, ik noem maar wat, en dat ze daar acht uur voor schrijven, nou daar ben je echt geen acht uur mee bezig. Dan ben je wel heel traag. Dan weet ik al dat dit veel te duur is, dat gaan we niet doen. En als ze er niet over willen praten, nou jammer dan. Dus de kwaliteitsnormen, het is niet allemaal zo uitgeschreven wat dan ook, maar het is gewoon met je volle verstand. Als je thuis zelf je keuken verbouwd dan weet je het ook. Het is goed opletten en verstand van je vak hebben en wat ik ook doe. Ik zit in een netwerk van IT managers van alle hoge scholen en universiteiten, er zijn er een stuk of 50. Daar hebben wij een kenniskring en elke twee maanden komen we samen. En wij wisselen ook heel veel informatie uit over leveranciers. Als één hoge school een hele slechte ervaring heeft met een bepaalde leverancier, dat weet ik dat twee maanden later ook. En dat weet je al bij die leverancier moet je uitkijken. Je maakt gebruik van een kenniskring en wij hebben ook over WIFI en de invoering van office, over van alles. En ook als leveranciers goed zijn. Als de blij zijn met een leverancier of de software.

I: Zijn er nog meer organisaties waarmee jullie samenwerken?

R: Nou surf, surfmarket en surfnet. Misschien ken je surfsport, waar je als student software kan kopen. Bij surfmarket koop ik bijvoorbeeld in één keer alle Microsoft producten af bij surfmarket. En daar betaald ArteEZ iets van 25.000 euro per jaar voor. En dan mag je dus op alle computers alle installeren. Maar dan koop je dat af en surf is dus een soort samenwerkingsverband op het gebied van ICT van alle HO's en WO's. En daar werken we ook mee samen. ArteEZ is lid van Surf. Ik zit ook in een bestuur van Surf, maar zo heb je dus ook invloed in de coöperatie zelf. Dat hebben we zelf als hogescholen opgezet. En daar heb je ook weer, nou je werkt als hoge scholen samen zodat je goedkoper inkoopt. Bijvoorbeeld Adobe, dat is vrij duur. Maar vanuit Surf gaan er dan mensen naar Amerika om te gaan onderhandelen, we komen namens het Nederlands onderwijs en dan kom je namens 400.000 studenten. En dan wil Adobe wel praten. En als ik zeg ik ben ArteEZ en ik wil een goeie deal hebben, dan doen ze dat niet. Is niet interessant. Dus dat is de kracht van Surf.

I: Op welke punten vind jij dat jullie als afdeling goed inkopen?

R: Wat ik vind, wat wij als ArteEZ zijn, wij zijn klein. We hebben met heel weinig mensen, als je ArteEZ vergelijkt met andere hoge scholen. We doen altijd mee met de benchmarking over ICT kosten. Wij zijn met z'n 13en. En wij kopen heel efficiënt in, wij zijn gewoon heel flexibel, heel klein. En dat is de

kracht van ArtEZ, dat je het met heel weinig mensen, een hele tent kan voorzien van computers, WIFI, internet etc. Als je dat vergelijkt bij de HAN bijvoorbeeld daar hebben ze meer dan 100 man ICT personeel en dat is ook wel wat groter. Maar dat verhoudingsgewijs loopt dat niet zo door, dus wij zijn, ArtEZ heeft gewoon heel weinig kosten aan ICT. Wij werken heel productief en we hebben weinig. Want er is ook wel eens besproken dat er moet een inkoopafdeling komen. Dan is een van die dingen, wat gaan die inkopers dan doen. Die willen ook laten zien dat ze ertoe doen, iedereen vind zijn eigen werkt belangrijk. Dus dan moet je daarmee heen en weer mailen, procedures volgen, en dan heb ik zoiets van ja leuk. Kijk je moet natuurlijk wel gewoon aan die regels voldoen en als je iets gaat kopen boven de 100.000 euro. Maar die regels die weet ik ook, ik ben ook niet achterlijk, en als je een inkoopmedewerkers, dan heb je zo'n schaap met vijf poten nodig, die van alles een beetje weet en net niks. Als het CvB vindt dat ergens met inkoop geld verprutst wordt, dan kan je dat stafhoofd... Stel dat bij de mediatheek dat daar financiële chaos is, ik noem maar wat. Of ICT. Stel dat het CvB vindt dat ik elk jaar over mijn budget heen ga en 10%, 20%. Dan is het beter dat een leidinggevende zegt, van volgens mij moet jij een keer op een cursus inkopen. Want jij, elk jaar ga je over het budget heen en denk dat dat zo veel efficiënter werkt.

I: Denk je ook dat ze dat zouden doen binnen ArtEZ?

R: Nee, dat denk ik niet. Maar als je kijkt naar het servicebedrijf, wij gaan niet over ons budget heen. Wij doen het vrij netjes. En ik vind het ook gewoon een sport om binnen die 100% te blijven. En je hebt altijd dingen die hoger zijn dan gedacht, maar je hebt ook dingen waarop je kan sturen en kan zeggen. Als je bijvoorbeeld mensen inhuurt, dat je daarmee stopt. Nou dan heb ik daar geen kosten meer op en dan ik daarmee tegenvallers opvangen. Bijvoorbeeld licentiekosten van software, als die opeens omhoog gaan. Want je moet die software hebben, dan moet ik het betalen. Dus zo kan je daar mee spelen.

I: Op welke punten kunnen jullie nog verbeteren?

R: Ik weet niet, volgens mij loopt het wel lekker. Kijk, bij mij gaat het erom. Je krijgt een zak geld aan het begin van het jaar en daarmee moet je alles doen. Dus ook de lonen en de salarissen van de medewerkers. En uh alle lopende kosten, investeringen, de hele bult. Ik ben bedrijfskundige, ik ben dus regelaar. Dus ik ben geen programmeur. Maar het runnen van een tent, en zorgen dat dat klopt, dat is mijn achtergrond. En ik heb het gevoel dat het wel lekker loopt.

I: En door middel van die benchmarking die je noemde.. controleer je hoe jullie daarin staan?

R: Ja precies, tuurlijk je moet altijd scherp blijven. En ook ten opzichte van anderen. En daarom vind ik dat die club van IT managers, dat dat landelijk samenwerken, dat je weet hoe het er in de rest van Nederland aan toe gaat.

I: Dus op die manier controleren jullie of behalen wat jullie willen doen. Hebben jullie daarin nog concrete doelstellingen?

R: Ja, we hebben de projectenkalender, we hebben natuurlijk onze financiële doelstellingen. Maar we hebben ook onze ambities vastgezet in een projectenkalender, we hebben het ICT jaarplan, we hebben nu een ICT meerjarenplan waarbinnen elk jaar eerst de jaarplannen zijn. Aan het eind van het jaar schrijf ik zelf een evaluatie, van hebben we onze projectdoelen gehaald. Je hebt natuurlijk gewoon het beheer, het lopende beheer, de WIFI moet het elke dag doen, en de computer. En daarnaast heb je vernieuwingsprojecten en het ICT jaarplan focust vooral op de vernieuwingsprojecten. Want wat zijn je nieuwe uitdagingen, wat zijn je nieuwe ambities. En dat de WIFI het moet doen dat is vanzelfsprekend dat ga ik niet in een jaarplan zetten. Daarnaast moet je ook bij de tijd blijven, je moet regelmatig vernieuwen. Telefoons vernieuwen zich en protocollen vernieuwen zich, dus je moet ook niet technisch

achterop raken. En nu heb je bijvoorbeeld office 2016, je hebt een mailtje gehad dat je de nieuwe office kon downloaden. Als wij hadden gezegd we doen niets meer, dan hadden we nu nog op Windows XP gezeten. Dus dat kan niet, want dat wordt niet meer ondersteunt of dat doet het niet meer, nouja. Je moet dus gewoon meegaan met die ontwikkelen. En je hoeft niet helemaal voorop te lopen, maar je moet ergens in de middenmoot zitten, en niet helemaal achteraan bungelen. Dan wordt het gewoon gebrekkig.

I: Dus de doelstellingen zijn ook echt vastgelegd?

R: Ja ik heb een ICT jaarplan.

I: En hoe is het dan afgesproken dat jullie qua ontwikkeling meer in de middenmoot blijven?

R: Ja, wij hebben one step behind. Kijk je hebt een aantal hoge scholen die hebben gewoon heel veel ICT medewerkers en die hebben ook ruimte om allemaal dingen zelf uit te zoeken. En te pionieren, en als een onderzoek mislukt, dan gaan ze weer wat anders doen. En die ruimte, die hebben wij niet omdat wij gewoon een hele kleine ICT afdeling hebben. En ik kijk dus heel goed naar de pioniers, Windesheim is ook zo'n club. Die lopen altijd voorop, die hebben al office 365. En die hebben ze in de kerstvakantie ingevoerd, nou wij gaan dus gewoon een jaar later. Maar wij zorgen er ook voor dat wij niet de allerlaatste zijn en hopeloos achterblijven. Maar ik kijk gewoon heel goed naar wat de pioniers doen in hoge scholen land. En welke kant die op gaan, en daar probeer je voor ArtEZ ook gewoon een lijn uit te stippelen zodat wij in de middenmoot zitten. En dat is goed te doen. Ik kopieer het liever van anderen. Bijvoorbeeld uitleg en alles is nu beschikbaar van de nieuwe office. Maar mijn beleid schrijf ik op in het ICT jaarplan. Trouwens digipoort heb je daar toegang toe?

I: Nee volgens mij niet.

R: Dat is het kwaliteitszorgsysteem van ArtEZ en daar hebben veel mensen van het servicebedrijf.. niet iedereen, dat zou moeten. Een meerjarenplan, jaarplan, je projecten, en je evaluaties.

Maar dat is iets zodat je gecontroleerd die hele cyclus aan het doen bent, op macro niveau.

Transcriptie respondent 5 – intern

I = interviewer

R = respondent

I: Hoe verloopt voor jullie inkoop binnen jullie afdeling? Welke processen vinden er plaatst?

R: Wat versta je dan onder inkoop?

I: Diensten en producten vooral

R: Bij het conservatorium wordt wel veel aan diensten ingehuurd voor zover dat nog mag natuurlijk door de verandering van de wetgeving. Het gaat om mensen die een paar lessen komen geven of masterclasses voor lopende projecten. Alles wat betreft facilitair, dus receptie en bewaking en conciërge dat loopt allemaal natuurlijk via facilitaire zaken. Ik heb nu bijvoorbeeld mensen ingehuurd voor projectleiding of een proces begeleiden van visie ontwikkelen of van meerjarenplannen schrijven of een nieuwe opleiding ontwikkelen. En daar als een soort coördinerend leider, projectleider mensen helpt, dus een soort mensen diensten huur ik ook in.

I: Ben jij de enige die dan mensen inhuurt?

R: Op het ogenblik wel, er is sinds 1 mei een nieuwe directeur bij. Daarvoor was ik alleen directeur. Maar in principe huurt de directie die mensen in. Als het gaat om adviseurs of projectleiders. Gastdocenten en docenten dat is wel gedelegeerd naar de hoofden van de opleiding.

I: Moeten jullie daar dan weer akkoord voor geven?

R: Nee niet om microniveau. We stellen per jaar budgetten vast waarbinnen we opereren. De hoofden weten binnen welke kaders, met welke formulieren en welke wet- en regelgeving ze rekening moeten houden als het om inhuren van mensen gaat.

I: En op het gebied van producten?

R: Ja ik wou ook even weten of dit voldoende was op het gebied van diensten. Soms hebben we een ensemble waar spelers voor moeten worden ingehuurd. Dus daar moet je dan aan denken. Het kan op lesgeven liggen als op productieleiding of regisseur of dirigent voor een eenmalige productie.

I: Maar P&O ondersteunt jullie daar dus wel in?

R: Nee dat doen we wel zelf maar als het gaat om procedures en regelgeving en formulieren, dan hebben zij daar wel het overzicht van. Verder wordt het echt op de plekken zelf geregeld. We hebben dan drie plekken; Arnhem, Enschede en Zwolle. Dan is het een beetje afhankelijk van, hoe daar de taakverdeling is, wie nou precies het formuliertje invult. Of wie er contact op neemt. Het gaat meer om de procedures en kader.

I: Zijn die procedures en kader ook vastgelegd?

R: Uh ja, die zijn wel vastgelegd. Maar dit zit allemaal bij P&O en financiën. En wanneer mag je wel iemand zonder dienstverband aantrekken of niet.

I: En binnen jullie eigen afdeling?

R: Nee niet in de zin van dat er strenge protocollen voor zijn. Dat zijn meer werkafspraken. Op iedere locatie is een coördinator onderwijsorganisatie, onderwijsbureau, en die verdeelt het werk. Of die persoon zelf of de secretaresse of managementassistent die is dan contactpersoon voor bijvoorbeeld het inhuren van personeel.

I: Zit P&O wel eens bij gesprekken voor het aannemen van personeel?

R: Nee want dit gaat allemaal over lopende en ad hoc dingen, projectmatige dingen. Alleen als het gaat om structurele vacatures dan is het een andere verhaal, maar dan heb je het over loondienst. Dit gaat echt om losse verbanden. Dat gebeurt puur op afdelingsniveau. Het zijn uiteindelijk allemaal mensen

die op factuurbasis werken, ook de mensen de processen begeleiden. Die mensen leggen we vast in een contract en dan krijg ik een factuur.

I: Jullie hebben dus wel contracten met die medewerkers?

R: Ja ja, bij de simpele dingen is het gewoon een brief maar er is ook een gastdocentenformulier. Maar dat is voor heel ArtEZ hetzelfde.

I: En op het gebied van de producten?

R: Ja, dan denk ik aan inventaris en investeringen. Dus ik heb een budget van ergens rond de 330.000 euro, dat is het een paar jaar geweest. Aan spullen voor alle drie de locaties. Dan hebben het over meubilair, dat kan voor een leslokaal zijn of voor een kantine of voor kantoren. We hebben het over geluidsapparatuur, dan kunnen afspeelapparaten zijn, maar dat kan ook een gitaarversterker zijn of een zangversterker, microfoons. Dat kunnen muziekinstrumenten zijn. Presentatiemiddelen zoals whiteboards of beamers of digiborden, computer, laptops, ipad's. En grotere revisies, dus een nieuwe vleugel kost tussen de 30.000 en 130.000 euro en die gaat een aantal jaren mee en die moet dan wel eens een onderhoudsbeurt hebben of zelfs een ingrijpende revisie. En een revisie kan ook 20.000 tot 30.000 euro kosten. Dus daar ben ik portefeuille houder van en geweest. Dat gaat als volgt, we inventariseren in de school, wat komen mensen tegen aan dagelijkse dingen, veroudering of sommige instrumenten waar te weinig van is. Of er komt steeds meer vraag naar digiborden of we zeggen zelf: het zou een goede ontwikkeling zijn als we meer digiborden gebruiken. Destijds waren ook de kantoren in Enschede heel erg verouderd, er stonden versleten stoelen. Daar hebben we toen een hele nieuwe lijn van meubilair neergezet. En op het gebied van instrumentarium was inderdaad in Arnhem een enorme achterstand in het hele vleugel en pianobestand. Dus hebben we een rapport laten opmaken, hoe is de technische stand, wat zijn de adviezen. Toen hebben we gekozen voor minder vleugels en piano's en meer digitale instrumenten. Sommige instrumenten nog gereviseerd, andere helemaal wel en nieuwe aangeschaft. Dat was inderdaad een ingrijpende investering, die al met al nog wel mee viel omdat er toch nog wel heel veel aan inruilwaarde terug kwam van de oude instrumenten.

I: Ik kwam daarbij ook al vrij hoge bedragen tegen. Hebben jullie afgelopen jaar ook Europese aanbestedingen daarvoor gehad?

R: Nee, dat doen we ook bewust niet omdat we heel precies weten wat we willen. Dan kan je hooguit nog zeggen ik ga bij verschillende dealers shoppen.

Er is wel ooit vorig jaar, maar dat was al na deze operatie, een bericht geweest dat we bij bepaalde dingen die een bepaald bedrag te boven gingen Europees moesten aanbesteden. Maar goed, het zal allemaal wel moeten en dat zullen we dan ook doen maar de uitkomst van het sommetje is dat.. Kijk wij hebben een vaste dealer waar wij hele goede ervaringen mee hebben. Dat heeft ook met een prijs kwaliteit verhouding en dienstverlening, service en vertrouwen te maken. Hij weet precies hoe onze gebouwen eruit zien en wat er nodig is. Het gaat erom dat iemand ook met je meedenkt en je de alternatieven kan tonen, makkelijk inruilt of als er een keer iets kapot of er is een examen, dat hij zegt: oke, dan zet ik even een extra instrument neer. Dus het gaat om het totaalpakket op langere termijn, dan dat je voor een euro minder een vleugel kan kopen.

I: Hebben jullie dan ook met die leverancier een contract?

R: Nee iedere keer, kijk we hebben wel vaste afspraken. We krijgen bijvoorbeeld tussen de 15 en 20% standaard korting. Maar per te zetten stap maakt hij offertes.

I: Er is ook geen raamcontract?

R: Nee, nee. Het zijn in feite wel basisafspraken. Vooral op die korting en hij weet wat wij willen. Hij heeft wel redelijk vaste bedragen. Hij maakt ieder jaar samen met een inspicient langs de instrumenten

en dan maakt hij een rapport op met advies. En als we toch nog naar een ander willen, dan gaan we naar een ander. Maar omdat het niet alleen het kopen is, maar ook het stemmen en het onderhoud. Hij heeft ook een werkplaats. Nu hebben we een paar oudere piano's uit Enschede die daar eigenlijk weg kunnen, vervangen worden door digitale piano's. Die worden dan naar zijn werkplaats gebracht, kijkt ze helemaal na, en dan gaan ze naar Zwolle. Als je dat iedere keer met nieuwe mensen moet doen heb je meer tijd nodig aan overleg en instrueren en vallen en opstaan. En dat is ook heel veel geld, nu weet je waar je aan toe bent.

I: Maar die afspraken staan dus nergens op papier?

R: Nee ook omdat we van hem af willen kunnen. Kijk als hij een keer een misstap maakt bij wijze, dan is het einde oefening natuurlijk. We zitten nergens aan vast.

En vorig jaar was een grote klap trouwens, maar het verplaatsen van instrumenten kost ook honderden euro's aan verplaatsingskosten. Dus dan kan je beter in één keer zeggen een grote klap en plus dat dat psychologisch heel goed werkt naar de school. Want he er wordt weer eens aandacht aan besteed en we krijgen mooie instrumenten. Dat had voor mij ook die kant. En de verkoopwaarde van de oude instrumenten, via een soort veiling systeem, viel me heel erg mee.

I: Dus jullie hebben we mondelinge afspraken over hoe jullie omgaan met leverancier. Staat er qua beleid hierover nog iets op papier?

R: Dit zijn interne afspraken. En alles wat je doet, kijk stemmen is een routine in, dat gaat trouwens wel per locatie anders. Hier in Arnhem hebben we een stemmer in dienst, had ik nooit gedaan maar dat is een erfenis. In Zwolle wordt iemand ingehuurd en in Enschede is het dezelfde man als de leverancier van de vleugels. Dus het zijn ooit gemaakte afspraken en alles wordt per keer op papier gezet; offertes en akkoord. En met ingrijpende veranderingen ga je met elkaar om tafel, ga je nog eens de alternatieven bekijken. Dus er zit wel heel veel correspondentie tussen, maar uiteindelijk dan een opdracht van zo gaan we het doen.

I: Dus met een intern team kijk je wat er nodig is?

R: Ja met een paar pianisten van hier en inspicenten en iemand van die firma. De pianisten zijn de inhoudelijke vakmensen en heel kritisch, die staan heel onbevooroordeeld naar de leveranciers. De inspicient idem dito. En ik probeer het ook. Dat zeggen we ook iedere keer weer tegen de leverancier, je zal je elke keer weer waar moeten maken. Vooral met reviseren is men heel kritisch. Maar hij heeft een prima prestatie geleverd waardoor hij ook weer vertrouwen wint. Want in reviseren is voor een deel meetbaar maar voor een deel zit er ook subjectiviteit in. Hoe klinkt en voelt een instrument. Er zijn ook voorbeelden van leveranciers waar men minder tevreden over is.

I: Hebben de locaties nu dezelfde leverancier?

R: Ja één leverancier voor de piano's in principe en revisie doet hij ook. Alleen stemmen is dus per locatie anders geregeld. Dat heeft met de traditie te maken.

I: Dus de inkoop wordt wel vanuit Arnhem centraal geregeld?

R: Nee hoor, nee niet zo zeer. Maar één iemand houdt de regie. Ik vraag nu aan ander vestigen op wat de wensen zijn op het gebied van revisie en uitbreidingen, vervanging. Op gegeven moment moesten alle elektrische apparaten gekeurd worden en toen hebben we ook gezegd van: ga nou eens heel goed kijken, want je kunt elke keer wel alles laten repareren, maar je kan ook zeggen we moeten het hele versterker bestand updaten.

En met die dingen is het ook zo, meubilair doen we bij Ahrend in principe. Bepaalde meubels op maat maken of rekken op maat maken of geluidsapparatuur, daar hebben we ook wel een aantal leveranciers waar we goede ervaring mee hebben. We hebben in zoverre prijsafspraken dat ze ons dan wat extra

korting geven. Maar ook dan bekijken we weer per keer wat we doen.

I: Maar geen contracten dus?

R: Nee wil ik ook niet, ik wil de handen vrij hebben. Dus de inspicenten en de coördinatoren van de onderwijs organisatie gaan ook bij elkaar zitten en kennis delen, met wie heb jij nog eigenlijk contact over drumstellen? En wat zijn je ervaringen. Laten we nog eens vergelijkende prijsopgaves doen.

I: Hebben jullie daar ook contact over met andere scholen?

R: Nouja informeel wel, formeel niet. Want we hebben drie inspicenten die deskundig zijn en een studiobeheerder ook nog en die drie coördinatoren en dan ik nog. En we hebben zo'n 300 docenten geloof ik en die werken allemaal bij de radio of in studio's waar ze natuurlijk ook allemaal kennis meenemen en ons tippen.

I: Maar je gaat niet samen met andere organisaties groter inkopen?

R: Nee maar voor alle belangrijke dingen hebben we al scherpe kortingen afgesproken. En je zit in hele specialistische dingen, bepaalde merken zijn hier gewoon meer gewild dan ergens anders.

En we hebben wel eens gehad met meubilair, toen ik tien jaar geleden in Enschede begon was het zo'n rommeltje, hebben we echt alle kantoren opnieuw ingericht en kantine. Dan heb je het ook wel over tien duizenden euro's. De budgetten gaan over drie locaties en doen moet je elke keer de prioritering bekijken. Dus je weegt het steeds af. Dat van afgelopen jaar was eigenlijk de bedoeling om het in vijf jaar te doen, maar toen viel het eigenlijk mee en dachten we laten we maar in één keer doorpakken.

I: Hebben jullie dan ook een soort van inkoopkalender om te kijken wanneer er weer iets nieuws moet worden gekocht?

R: Nou binnen ArtEZ hebben we één regel, dat meubilair en voor ons ook piano's en vleugels, zijn 10 jaar qua afschrijving. Maar een vleugel gaat 30 jaar mee en andere dingen 5 jaar. Maar er zijn ook dingen van 5 jaar die langer mee gaan of korter. Dat is een boekhoudkundige afspraak. En wat we doen is planmatig kijken wat er nodig is, wat voor soort onderwijs geef je en wat zijn de verwachtingen in de toekomst. Vragen verzamelen in de loop van het jaar. Dan heb je een paar keer grote klappen. Maar in Arnhem en Enschede hebben we studio's en met name die in Enschede is groot. Dat is heel erg digitaal allemaal, grote bakken. En vaak, 30.000, 40.000 euro was dat geloof ik, alleen maar knoppen. Maar dat vraagt ieder jaar wel om een deel van het budget, alleen maar vervanging 30.000 en dan updaten nog een eens 15.000 ofzo. En de rest is heel wisselend. Je hebt ook digitale piano's, die worden wel steeds beter qua techniek, en in de oefenkamers zetten we niet meer echte piano's van 10.000 euro neer maar zo'n digitale van 3000. En die hoeft ook niet gestemd te worden. Minder onderhoud. Het is wel een sport om te besparen. En je merkt dat men toch wel heel zuinig is en zo lang mogelijk met dingen wil doen, maar dat keert zich soms ook tegen je want als je dan te lang wacht met vervanging, krijg je vaak in één keer hele hoge uitgaven als je dat niet goed in de kalender hebt staan. Dus daar probeer ik ze wel op te wijzen, blijf nou niet door klungelen met dingen die iedere keer gerepareerd moeten worden.

I: En als je kijkt naar algemene inkoop, is er dan ook samenwerking met andere opleidingen binnen ArtEZ?

R: Ik meen dat er een vast reisbureau is, maar weet ik niet zeker. Of bestelbusje huren voor vervoer. Er zijn in het verleden wel pogingen gedaan tot samenwerking maar daar gaat vaak zoveel tijd en gaat zo moeizaam, dan krijg je zoveel bureaucratie, dat men daarna vaak zegt; het is wel goed. Het gaat ook nooit om structureel veel, het levert zo weinig op. We hebben wel wat hotels in Zwolle en in Enschede waar we ook wel prijsafspraken mee hebben, bij station Enschede bijvoorbeeld. Dat is ook voor de AKI. Als er ArtEZ mensen komen kan dat geboekt worden en dan krijgen we korting.

I: Zijn er dan echte knelpunten waar jullie tegenaan lopen bij inkoop en hierbij zou ik willen dat ArtEZ ons ondersteunt?

R: Nee, kijk het meeste is zo specifiek, instrumenten en geluidsapparatuur, ik wil helemaal niet dat anderen daar helpen of ondersteunen. Dat geeft alleen maar extra overleg en het levert ook niets op. Met alle respect voor iedereen. Wat ik al zeg, we hebben drie inspicenten, soms haal je er docenten bij. Dus dat doen we, en wat we doen is goed vergelijken waar koop jij je spullen, waar jij, waar jij. Is daar nog wat te halen. Dat ze ook niet moeilijk doen over op rekening betalen. Dus het enige wat dan over blijft zijn kantoorartikelen en meubilair. Dan gebeurt volgens mij allemaal via facilitair centraal, waarbij ik het zelf dan altijd wel belangrijk vindt dat je een goed aanspreekpunt hebt. Bijvoorbeeld bij Ahrend, die dan ter plekke komt kijken, die adviseert over, goh wat is hier mogelijk. Verder is het dan een administratieve afhandeling.

I: Dus verder geen knelpunten of verbeteringen?

R: Nee.. niet meteen. Ik kan mijn managementassistent in Enschede nog wel eens vragen want die doet vaak de bestellingen Het is verder redelijk overzichtelijk

I: Hoe vindt je bijvoorbeeld het inzicht in de facturen en de kosten?

R: Daar hebben we het dan met financiën wel over. Dat ligt vaak aan jezelf, je moet het van te voren goed definiëren bij een project. Dat heb ik ook wel mee gemaakt dat mensen opeens roepen; ik wil weten wat het project me gekost heeft. Ik zeg: dat moet je dan wel van te voren melden. En investeringen, meubels en apparatuur houdt financiën ook apart bij. Maar bij een project is het achteraf heel veel puzzelwerk, terwijl als je van te voren zegt we maken daar een aparte kostenplaats voor dan is het een kwestie van de lijst uitdraaien. Daar denken mensen vaak niet aan, om dat van te voren te vragen. Maar de noodzaak is er ook heel weinig.

I: Maar verder eigenlijk niets dat echt beter kan?

R: Nee ik moet je teleurstellen

I: Nee dat kan ook

R: Maar als je naar de diensten kijkt, regelt facilitair de extra bewaking. Daar worden gewoon afspraken over gemaakt en daar zijn facturen van. En we hebbe nog wel eens gebruik van derden, dus dan wordt het doorbelast. Nou dat gaat wel goed. Dat heeft te maken met goede afspraken en fatsoenlijk communiceren met elkaar.

Wat hebben we nog meer, de kantoorartikelen. In Enschede doet dat de secretaresse, in Zwolle ook. Ik kan hen wel eens vragen. Ik hoor ze wel eens roepen ik ga liever naar de Action. Daar kunnen ze voor een habbekrats blocnotes kopen en ze zeggen dat van goh, ik ga liever daar even heen. Dan het via de catalogus, facilitair bestellen. Omdat dat gewoon veel duurder is. Dan komt ze met een hele tas terug van de action.

Maar qua meubilair, deze lijn van Ahrend, is kwalitatief goed spul, degelijk, netjes, mooi, tijdloos. Dus ik ben er niet zo voor om weer stoeltjes of tafeltjes ergens anders te halen, maar dat is ook persoonlijk. Ik ben wel vrij geweest om dat voor het hele conservatorium door te drukken, die lijn hanteren wij nou. Betaal je misschien soms wel iets meer maar het is gewoon heel goed spul.

Oh, en we hebben nog ICT, die kopen ook wel in voor de locaties. Computer, laptops. Die houden vast aan standaard merken en dat is prima. Specifieke software, bijvoorbeeld muziek schrijven met software. Daar is een collectief abonnement voor en bij sommige software is dat heel specifiek voor de locatie. Dus samen met ICT, maar ook daar valt weinig te discussiëren. Ik wil gewoon iets hebben van een bepaald merk, maar zij ondersteunen wel, en de kunst waar je een licentie kan krijgen.

Transcriptie respondent 6 – intern

I = interviewer

R = respondent

I: Wat zijn de inkoopactiviteiten binnen jullie afdeling?

R: Nou ik houd bij welke kantoorartikelen wij nodig hebben, dus die bestellen wij altijd via FaZ. Dus wij hebben zelf dus niet de contacten met de leverancier, dat loopt eigenlijk via FaZ. Daarnaast hebben wij ons print en briefpapier en dergelijke nodig. Dat loopt allemaal via de postkamer eigenlijk, dat is daar op voorraad en dat halen wij op. En een heel enkele keer is het een kast of zoiets en dan gaat het ook via FaZ. Wij zetten op de mail de codes van wat we willen bestellen met daar het aantal achter en dat zetten we door. Dat wordt netjes door FaZ geregeld en bij ons afgeleverd. Dus echt met leveranciers hebben wij niet echt veel te maken. Wel bijvoorbeeld voor het drukwerk, wij hebben bijvoorbeeld arbeidscontractenpapier, en dan benaderen wij die leverancier weer even zelf. En dat is één keer in de anderhalf jaar ofzo. Daar hebben we eigenlijk bijna niets mee van doen.

I: Jullie hebben daar wel een vaste leverancier voor?

R: Ja dat is de drukwerkleverancier die hier bij ArtEZ is en dan bestellen wij apart papier wat wij nodig hebben.

I: Is er ook een contract met die leverancier?

R: Ja daar is een contract mee, maar wij hebben niet op deze afdeling zelf het contact daar mee lopen. Dat gaat via FaZ of de postkamer dacht ik.

Ik zat nog wel te denken, digitale programma's.

I: Ja dat ook

R: Zoals het werving en selectie programma dat hebben we natuurlijk wel zelf ingekocht, dat is in feite dan de leverancier. Dus dat hebben we wel. Maar dat is eigenlijk één leverancier. Want de rest zijn centrale programma's. Persmaster voor de overheid, dat loopt eigenlijk via de salaris administratie, FeZ. Ohja en verzuimsignaal, maar dat zit meer.. wij hebben een contract met de arbodienst, een wettelijke verplichting. Zij werken met een geautomatiseerd systeem, verzuimsignaal heet dat en dat gebruiken wij. Maar of we het echt gekocht hebben...ik durf het niet te zeggen. Volgens mij hoorde dat eigenlijk gewoon bij de dienstverlening van Rendemens. Die neemt dat af bij die leverancier, die is ook de contactpersoon. In hun dienstverlening zit dat pakket opgenomen. Daar zal ongetwijfeld in de totaalprijs wel iets over opgenomen zijn.

I: Hebben jullie dat systeem binnen de afdeling aangekocht?

R: Het werving en selectie systeem bedoel je nu? Nou ik ben niet betrokken geweest bij het aannemen, inkopen van die leverancier, maar ik weet dat er een proces is geweest van een aantal partijen, waarbij gekeken is welke voor ons het handigste is in de afdeling en uiteindelijk is de keuze gevallen het systeem waar wij nu mee werken. En daar is toen een contract mee afgesloten. Dan maken wij een keuze tussen meerdere partijen.

I: Hebben jullie daarbij nog enige begeleiding vanuit ArtEZ of andere afdelingen in gekregen?

R: Nee, nee

I: Dus helemaal zelfstandig? ICT adviseerde ook niet hierin?

R: Ja goeie, zij doen inderdaad het technische deel of het inderdaad goed werkbaar was bij onze systemen en of er een goede aansluiting te maken is. Nee inderdaad. Die hadden dan vooral de inhoudelijke deskundigheid en wij nemen uiteindelijk het besluit, want het gaat ook van ons budget af.

I: Zijn er vanuit ArtEZ nog bepaalde regels dat je daarbij aan bepaalde regels moet houden?

R: Geen enkele, gezond verstand en uiteraard wel even in afstemming per directeur servicebedrijf. Maar niet dat ik die om toestemming moet vragen om bepaalde partijen uit te nodigen. We hebben hier weinig vastgelegd. Maar dit is wel een soort ongeschreven regel zeg maar, dat je niet bij één partij gaat kijken. Dat je wel even wat dingen naast elkaar legt.

I: Maar er wordt niets uitgelegd op het gebied van wet- en regelgeving?

R: Nee dan gaat het ook maar om een pakket wat 8000 euro per jaar ofzo kost. Temminste dat eerste jaar, dus het is niet heel veel. Ik weet bij grotere dingen dat is men er alert op. Dat hebben we bijvoorbeeld gedaan met inkopen van diensten, voor het begeleiden van zieke medewerkers die uit dienst zijn. Voor het eigen risico dragerschap, wij zijn uit het publiek gestel gestapt als het gaat om ziektewet en doen dat zelf. En dat hebben we inderdaad moet aanbesteden toen via de partij die dat voor ons regelde en die 200.000 voor Europese aanbestedingen kwam toen inderdaad langs. Dus men is daar wel alert op als het om grote dingen gaat.

I: Wie laat dat dan aan jullie weten?

R: Directeur servicebedrijf. Ja want dat zijn toch wel dingen die je met elkaar afstemt. En zoals met dat software programma dat is niet zo veel. Dus de kennis is er wel, maar het is niet zo dat we ergens een handleiding hebben dat je het even na kan lezen.

I: En op wat voor manier ondersteunen jullie bij anderen bij inkoop, bij inhuur van personeel en wet- en regelgeving op het gebied van inkoop van personeel. Hoe ondersteunen jullie dat?

R: Er zijn eigenlijk twee stromen als het gaat om het in dienst nemen van mensen. De mensen die via een contract komen en de mensen die we factureren, die een VAR hebben of iets dergelijks. En financiën houdt zich vooral bezig met die laatste groep en P&O houdt zich echt bezig met mensen die in dienst komen en maken een contract ervoor. Maar in dat voortraject zijn we wel betrokken bij de inhuur van mensen, dat we wel meedenken, je zou het via dit uitzendbureau kunnen doen of kun je gewoon iemand van straat plukken. Maar dat is allemaal niet zo heel groot. Soms neemt een medewerker inderdaad eventjes het voortouw van goh kunnen we kijken of we bij dat uitzendbureau iemand in kunnen huren. Wij begeleiden dat in zoverre dat we daadwerkelijk het contact leggen enzo. In die zin ondersteunen we. Wat we wel hebben, is een contract met een uitzendbureau voor administratieve functies. Daarin zijn we wel heel nadrukkelijk leading, zeg maar. Wij leggen die contacten, met welk uitzendbureau we in zee gaan, we vragen offertes op, weer 2,3,4 partijen. In die zin ondersteunen we dan het management, door het aanbieden van dat bureau. En vooral docenten enzo daar doen we niet zo veel in, dat wordt heel veel zelf geregeld.

I: Binnen de opleidingen?

R: Ja

I: en als je dat kijkt naar de vaste medewerkers, is daar in de functieprofielen iets over inkoop in vastgelegd?

R: Volgens mij niet, kan het me bijna niet voorstellen, we hebben hele generieke functies. Het zou kunnen dat bij de FaZ functies wel iets benoemd is. Bij de facilitair managementassistent. Maar bij alle andere functies niet. Weet ik verder wel zeker.

I: En voor die vaste medewerkers, hebben jullie daarvoor een bepaald systeem waar jullie contracten in verwerken?

R: Nee dat is gewoon Word, en een personeelsregistratiesysteem, persmaster. En dat was een financiën/salarisadministratie ding. Wij doen er wel in meer als P&O'er, maar zij waren leading. We zijn ooit ook één afdeling geweest met salarisadministratie, in die tijd is dat systeem aangeschaft. En als we gaan kijken naar het nieuwe systeem dan is P&O wel weer betrokken omdat niet alleen de

salarisverwerking belangrijk is maar ook de managementinformatie.

I: Jullie hebben ook meer behoefte aan die managementinformatie?

R: Ja

I: En door middel van een systeem, dat dat beter kan?

R: Ja persmaster is een heel goed salarisverwerkingssysteem maar onze organisatiestructuur, en de wijze waarop wij omgaan met het inzetten van mensen en flexibiliteit, is dat systeem is dat systeem niet helemaal op toe berust. Waardoor het heel lastig is om standaard rapportages eruit te halen en de afdeling ICT allerlei rapportages zelf heeft moeten opzetten. Met veel kunst en vliegwerk, en dingen op de achtergrond

I: Willen jullie ook meer inzicht in specifieke kosten? Kan FeZ genoeg aanleveren?

R: Ja met de financiële gegevens is het wel oke. Wij zijn als P&O'ers, behalve financiën natuurlijk, wel erg geïnteresseerd in wat gebeurt er in die personeel populatie. Welke mensen gaan met pensioen, waar zitten de mensen in de bepaalde schalen en hoe verhoud dat zich tot mekaar. Je wil gewoon goed overzicht en inzicht hebben.

I: Dat hebben jullie dus niet?

R: Nou dat hebben we nu heel erg gebouwd, maar dan is het nog wel eens meerdere dingen naast elkaar en dan zelf dingen linken

I: Op dan nog even terug te komen op het begin, je zei wij bestellen wel heel veel dingen via facilitair. Hoe vinden jullie dat dat verloopt of beter zou kunnen.

R: Nou dat verloopt hartstikke goed, het is heel duidelijk. Vrijdags gaan de bestellingen de deur uit bij FaZ. Dus als ik daarvoor iets wil hebben moet ik dat voor vrijdag aanleveren. Je bent hier dagelijks en er staat één kast met kantoorartikelen en je ziet gewoon wat er op raakt en niet. Dat houd je bij en vervolgens bestel je dat weer. Als deze er niet zijn kunnen wij onze taken niet goed uitvoeren. De bestelling gaat gewoon per mail en ik krijg netjes een bevestiging, van we gaan het voor je bestellen en dan en dan is het er. Nee dat gaat allemaal heel soepel en makkelijk. Ik heb daar geen knelpunten in of iets waar ik tegenaan loop.

Dat is ook wel het enige eigenlijk, oh en ICT apparatuur. Bestellen we natuurlijk soms wel, beeldscherm of...

I: Neem je dan gewoon rechtstreeks contact op met ICT?

R: Ja, zij hebben natuurlijk weer hun lijntjes met leveranciers.

I: Hebben jullie dan nog dingen, als we kijken naar inkoop, opmerkingen waar jullie nog wel ondersteuning in zouden willen door de organisatie?

R: Nou die dagelijkse gang van zaken die loopt allemaal wel goed. Dat zou meer zijn als je grote dingen hebt, die je al dan niet moet aanbesteden, dan zou het fijn zijn als je wat meer informatie had. Dat je gewoon even op intranet een pagina ziet. Dat je even kan nakijken wat is hier de regelgeving in. Want we doen vaak maar wat, eigenlijk. En dat gaat goed omdat er toch wel kennis aanwezig is maar het staat niet echt heel duidelijk op papier. Het zou gewoon fijn zijn dat je weet van joh ik wil zo iets doen, ik loop even bij hem of haar langs, van waar moet ik rekening mee houden, waar moet ik op letten. En dan inderdaad dat hij die ondergrenzen voor aanbesteden weet. Daar zou ik zelf niet zo bij nadenken. Iets centraals, hetzij in een persoon, of hetzij informatie ergens. En dat is handig voor meerdere afdelingen en in het onderwijs wordt natuurlijk veel meer ingekocht. En iedereen doet het maar zelf volgens mij. Niemand werkt samen. Ook al is het maar om prijsafspraken, volgens mij zijn veel mensen met hetzelfde bezig. Want of je nou bij muziek werkt of bij art&design, bepaalde dingen heb je gewoon overal nodig.

En met wet- en regelgeving, er wordt toch wel behoorlijk volgens de wet gehandeld. Alleen is dat niet zichtbaar, dat gaat op basis van vertrouwen en heel veel mondeling. Maar die accountants, toevallig zei het hoofd van FeZ dinsdag in de vergadering dat ze voor de accountants weer een lijstje moest maken wat al dan niet aanbesteed was, en waarom wel en niet. En daar gaan we niet echt stuk op, we krijgen geen gekke boetes ofzo.

I: De wetten zijn wel weer strenger geworden dit jaar. Daarom is het wel interessant.

R: Misschien is er ook wel heel veel geregeld wat voor ons onzichtbaar is, omdat wij er zo weinig mee te maken hebben.

R: Ik begreep dat er ook wel eens gemopperd werd dat er dan weer meubilair was aangeschaft dat niet volgens de huisstijl was. Dat soort dingen.

I: Ja door dat ontbreken van beleid ook.

R: Het laat zich ook verklaren door de historie, dat we allemaal aparte organisaties waren. Theater en dans was eerst drie locaties. Hier had je alleen beeldend eerst. Men was ook gewend om dat zelf te doen en heeft nooit gedacht laten we eens even bundelen. Er wordt heel weinig bij elkaar in de keuken gekeken, laat staan afspraken gemaakt tussen verschillende opleidingen. Er worden wel pogingen gedaan hoor. Onderwijsbureaus weten elkaar al beter te vinden, in de waan van de dag blijft het er vaak bij. We hebben wel eens workshops gehad een paar jaar geleden, om te kijken hoe loopt het allemaal. En toen was de algehele conclusie, dit zouden we veel vaker moeten doen. Of echt juist iemand even op moeten zetten om dat even aan te pakken, bij wijze van spreken.

Reacties van de managementassistenten

Ik vind waar we moeten bestellen Lyreco vaak veel te duur. Er zijn bedrijven die artikelen veel goedkoper leveren. Ik vind het ook niet handig dat ik eerst naar Arnhem FAZ moet mailen wat er voor cons. Enschede besteld moet worden en dat FAZ het weer door moeten mailen naar bijv. Lyreco. Is volgens mij veel handiger om dat rechtstreeks te doen. Nadeel is dan wel weer dat er minder controle op is wat er besteld wordt misschien.

Over huidige leverancier Lyreco;

- Assortiment is redelijk, gebeurt wel eens dat ze iets niet hebben
- Behoorlijk prijzig
- Snelle levering over het algemeen
- Handig dat via internet ook alles te bekijken is

Zelf zou ik de mogelijkheid om ergens anders te bestellen ook open willen houden, of wat ook kan is dat we echt gezamenlijke inkoop hebben voor de meest gebruikelijke artikelen, papier, pen, potlood, paperclips, stiften, mapjes, eventueel per locatie via facilitair. Elke afdeling gebruikt blocnotes e.d., hart.

Rechtstreeks inkopen is veel handiger dan via FAZ. Pakbonnen bewaar ik in een mapje kantoorartikelen. In Zwolle zijn bedrijven die goedkoper kunnen leveren waarbij je ook afspraken kunt maken met 10% korting. Soms haal ik zelf kantoorartikelen (goedkoper) en verreken ik dat met de kas Zwolle.

Transcriptie respondent 7 – intern

I = interviewer

R = respondent

I: Waarom hebben jullie inkoop binnen jullie afdeling en wat betekent dit?

R: Nou we hebben dus onze werkplaatsen binnen de academie. We hebben dus werkplaatsen en we hebben twee winkels. Iedere werkplaats en iedere winkel koopt zelf in wat ze nodig hebben. Dus dat zijn de spullen die ze dagelijks nodig hebben voor de studenten, om hun werk te maken. We hebben meestal een basisvoorraad per werkplaats. Hier is dat gips en klei en dergelijke. In de zeefdrukkerij zijn dat de inkt en papier. In de computerwerkplaats daar staan de computers maar die gaan via de investeringsaanvraag. Maar je hebt dus je lopende zaken en één keer per jaar wordt de investeringsaanvraag ingediend voor het jaar daarop. Maar iedereen die koopt zelf in voor zijn eigen werkplaats of zijn eigen winkel. Dat is niet iets dat centraal geregeld is. En wekelijks komen de facturen voor akkoord bij mij in Corsa, zodat ik wel een beetje zicht heb op wat er allemaal gebeurt en of we binnen het budget lopen. Maar ja, eigenlijk houden heel veel mensen binnen de werkplaats en de winkels zich bezig met inkoop.

I: Dus eigenlijk per werkplaats is er iemand verantwoordelijk voor Inkoop van die werkplaats.

R: Ja min of meer.

I: Die werken ook niet samen onderling?

R: Ze zijn allemaal heel erg specifiek. De houtwerkplaatsen hebben metaal, je hebt fotografie, dus het zijn allemaal zo totaal verschillende dingen, die allemaal totaal verschillende spullen nodig hebben. Het is wel zo, als wij voor de computerwerkplaatsen de investeringsbegroting weer op moeten zetten dan kijken we ook bij de fotografiwerkplaats, zijn daar nieuwe computers nodig? Of wat dan ook, dan nemen we dat wel in één aankoop mee, of binnen één aanvraag, maar gewoon voor de dagelijkse dingen, dat valt niet te combineren.

I: Werken jullie nog samen met de andere locaties?

R: Nee, nee. Ieder koopt zelf in.

I: Zijn er voor de inkopers ook bepaalde procedures vastgelegd?

R: Nou ze hebben dus hun vaste partijen waar zij inkopen en ze weten tot welk bedrag ze kunnen inkopen en wat ik kan accorderen. En bij hele extreme aankopen, als het echt om grote bedragen gaat, dan zouden ze dat via mij doen. Dat we dat met elkaar overleggen, maar dat zijn meestal de bedragen die echt op de investeringsbegroting komen. Waar we dus één keer per jaar naar kijken.

I: Zie die bedragen zo groot dat jullie rekening moeten houden met wet- en regelgeving?

R: Nee, dat hebben wij niet.

I: En procedures over het aanvragen van het aantal offertes, zijn die er?

R: Nee dat ook niet. Want hier gaat het om pakken papier, of zakken met gips en gewoon werkmaterialen.

I: Er staan dus helemaal niets op papier wat betreft inkoop?

R: Nee, nee.

I: Ondersteund ArteZ jullie op een bepaalde manier bij inkoop?

R: Nee, ze hebben allemaal rechtstreeks contact hier met hun eigen leveranciers.

I: Zouden jullie wel ondersteuning wensen? En wat voor een ondersteuning dan?

R: Nee want het loopt prima zo, het is niet noodzakelijk. Ze weten zelf heel goed wat er in de markt speelt en wat er noodzakelijk is voor de werkplaatsen en ze onderzoeken zelf heel veel, zijn er nieuwe

dingen, maar ze zijn ook heel kritisch. Van het ziet er allemaal wel leuk uit, maar hebben we daar wel wat aan of moeten we dat aanbieden. We houden het allemaal vrij basic in de werkplaatsen. Soms hebben we wel eens als een student echt wil experimenteren, en een student komt met iets. Dan gaan we daarin mee. Maar dan is het niet zo dat we dat dan maar op de plank zetten als voorraad. Het wordt echt voor die student apart aangeschaft.

I: En de inkopers, mogen die zelf beslissen welke leverancier het wordt?

R: Ja, daar zijn ze zelfstandig in

I: Krijgen zij begeleiding daarbij?

R: Nee geen enkele.

I: En krijgen jullie nog ondersteuning vanuit P&O op het gebied van inkoop?

R: Nou als dat in een functioneringsgesprek terugkomt dan betekent het wellicht dat er iets bijzonders is ten aanzien van inkoop. Maar ik werk drie dagen in de week, en drie dagen houd ik ook in de gaten wat er wordt gekocht en accordeer ik de facturen. Zouden daar bijzonderheden mee zijn of dat er dingen niet kloppen of buiten proportie zijn dan grijp ik op dat moment in. Je moet niet wachten tot aan een functioneringsgesprek. Dus eigenlijk doet P&O daar niet zo veel mee.

I: Hebben jullie daar wel behoefte aan?

R: Nee, om zulke bedragen gaat het bij ons niet. En het gaat prima.

I: Hebben jullie wel voldoende informatie op het gebied van inkoop en facturen?

R: Nou we werken met Corsa en het is wel verbeterd, maar het is niet een heel erg gebruiksvriendelijk programma. Het is ook vrij stroperig, vanaf dat wij een aankoop doen tot de factuur in Corsa komt en geaccordeerd wordt en betaald wordt, wij vinden die termijn wel wat te lang.

I: En de informatie op zich, is dat voldoende?

R: Nou het is nou heel erg verbeterd dat we wel facturen die al afgehandeld zijn, dat je die weer terug kan zoeken, dus dat is wel heel erg fijn. Maar of ik er nou helemaal zo gelukkig mee ben, het duurt allemaal nog veel te lang. Wij zetten een factuur erin en dan wordt het bij financiën weer geprint en zij zetten het weer opnieuw ergens in, dat ik denk van nou, dat moet gewoon ingescand hupake. Dat iedereen moet accorderen en het moet betaald worden. Daar moet niet zo veel tijd overheen gaan.

I: Hoeveel tijd is dat vaak?

R: Nou ik hoorde van de week weer klachten, dan is er bij financiën iemand op vakantie, en dan blijft de factuur zo weken liggen. Ja dat kan niet, dat is niet netjes richting leveranciers.

I: En waarom vindt jij dat het hier zo goed loopt? Wat zijn de sterke punten?

R: Dat mensen heel erg gericht zijn op het vakgebied waar ze mee bezig zijn en zij heel veel onderzoek doen naar, wat is er in de markt, wie is de aanbieder. Soms kan iemand wel wat goedkoper zijn maar moet je soms veel te veel voorraad neerzetten, wat wij dus echt niet willen en waar we ook geen ruimte voor hebben. Ja of er zijn teveel beperkingen om het daar te bestellen. Of wat dan ook. Of je moet vooruit betalen en dat werkt niet altijd even makkelijk. Dan moeten wij er te lang op wachten. Mensen weten hier heel goed welke leveranciers passen bij ons, leveren goed en zijn wat dat betreft de beste qua prijs/kwaliteit. En iedereen heeft zijn eigen vakgebied en richt zich daarop en dat is gewoon goed. Iedereen is gespecialiseerd.

I: Je noemde nog voorraad, hoe wordt dat bijgehouden?

R: In de winkels wel. Zij tellen, dat hoeft niet meer jaarlijks hebben wij begrepen omdat we gewoon heel goed bijhouden wat we hebben staan. Maar in de papierwinkel en in de winkel op de oude kraan, daar wordt wel heel goed bijgehouden; hoeveel potloden van dit en verfpotjes van dat hebben wij op voorraad staan. Dat gaat met de hand op papier. Dat zou het mooiste zijn als we dat een keer met een

barcode zouden kunnen doen, en scannen.

I: En hoe zouden jullie het vinden als er binnen ArtEZ iemand zou zijn waar je terecht kan voor ondersteuning, informatie en begeleiding bij inkoop.

R: Daar kan ik nu niet over oordelen, ik mis zo'n persoon nu absoluut niet. Ik kan niet zeggen dat ik daar behoefte aan heb. En mijn collega's hebben daar ook geen behoefte aan. Nee dat zou het creëren van een functie zijn, als dat een specifieke functie wordt, die hier niet echt heel erg noodzakelijk is. Wij lopen niet tegen extremen aan.

Transcriptie respondent 8 – intern

I = interviewer

R = respondent

I: Ik wil vooral even inzoomen op de ondersteuning bij inkoop, de systemen en de controle, omdat ik weet dat jullie zelf niet heel veel inkopen.

R: Precies, nee dat is niet relevant.

I: Op welke manier werken jullie op dit moment zodat jullie de medewerkers kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld met informatie die zij kunnen gebruiken bij inkoop.

R: Wat onze rol daarin is, is met name, op het moment dat mensen zeggen van goh, laat eens zien wat wij nou in het verleden hebben gedaan, want wij hebben natuurlijk een archief van alle facturen. Dat is sinds we Corsa hebben, is die vraag duidelijk minder geworden omdat nu ook heel veel mensen zelf ook een schaduwarchief bijhouden. Dat heel handig via Corsa doen of nog steeds zelf printjes of kopietjes maken en dat zelf in een mapje stoppen. Dus onze rol is daar niet zo heel groot, waar wij met name op zitten, is natuurlijk de bewaking van de budgetten. Maar die rol is meer, je kunt nog wat kopen of je kan niets meer kopen want je budget is op, maar niet dat wij een ondersteunende rol hebben bij: nou je zou beter bij deze leverancier kunnen inkopen dan bij een ander.

I: Met Corsa is er dus wel een mogelijkheid dat je daarin je facturen allemaal bij elkaar houdt?

R: Nou je kunt in ieder geval, het niet in het niet in Corsa houden als iemand het accordeert, maar je kan wel heel makkelijk z'n bestand opslaan op je eigen W-schijf. Dus je kan ze wel allemaal bij elkaar houden.

I: En als je de budgetten hebt.. maandelijks sturen jullie een rapportage?

R: Ja

I: Wat staan er dan in zo'n rapportage?

R: Nou dat zijn drie niveaus van de rapportage. De ene is dat je in één oogopslag ziet, bijvoorbeeld het hoofd servicebedrijf, wat het hele servicebedrijf doet. Dat is het bovenste niveau. Daaronder zit het niveau van wat doet een afdeling, wat heb je aan personele lasten, wat heb je aan postzegels uitgegeven, wat heb je aan reiskosten uitgegeven, wat heb je aan inkoop van software uitgegeven. Op dat niveau uitgesplitst, dus dat krijgt het hoofd facilitaire zaken bijvoorbeeld. En daaronder ligt nog een uitwerking en dan zie je bij bijvoorbeeld de software de echte afzonderlijke facturen staan. Dus het is een beetje afhankelijk van wat mensen willen, kijk een directeur die houdt met name bij met dat bovenste niveau en bijvoorbeeld een werkplaats, die heeft dan zo'n hele lijst. Die ziet dan; dit is de klei, en hier nog een kilo klei en hier nog 25 planken en een bakje schroeven, echt op het niveau van de factuur.

I: En jullie werken ook met exact, wat voor een rol speelt Exact binnen die informatievoorziening?

R: Nou ja, de hele financiële administratie ligt vast in Exact en daar baseren we ook de financiële rapportage op. Dus er komt maandelijks, haalt een medewerker een heel bestand uit Exact, met alle boekingen die er zijn geweest, en met de macro wordt dat vertaald naar rapportage in drie niveaus.

I: Dus daar kun je ook gelijk al managementinformatie uit halen?

R: Ja, het hangt er vanaf welk niveau je wil. Maar dit is dan een voorbeeldje van het hoge niveau. Als jij hoofd bent van productdesign, dan zie je dit is de begroting voor 2016, dit is wat er nu gebeurt is. Het is groen als het goed gaat, het is rood als het afwijkt van de begroting en dit is dan de prognose voor het eind van het jaar. Dus je kunt denken als hoofd productdesign; oh dit is er nu aan de hand met mijn leermiddelen, hier ga ik wel een beetje heel hard en dan kan je een niveau verder, wat ik hier niet

bij heb zitten, kijken van nou; zit het bij de leermiddelen of bij de boeken of bij de excursies of bij de materialen? En als je dan ziet dat het bij de materialen zit dan kan je bij de materialen nog een niveau dieper en nog eens kijken naar welke facturen daar allemaal zijn. Dus dit is inderdaad bedoeld om te kunnen sturen op je realisatie gedurende het jaar. Het is ook weer input voor als we in het najaar de begroting gaan maken voor het jaar daarna, dat je kijkt van he, zitten er ergens knelpunten? Of juist hele grote overschotten en wat is er aan de hand. Zouden we het volgend jaar misschien anders moeten doen? Of ligt er nog een heel onderliggend probleem onder? Want je kan natuurlijk denken; het is allemaal groen, dat is mooi, ik houd heel veel geld over. Maar dat kon ook om een hele slechte reden zijn.

I: Zijn daar ook evaluaties van?

R: Ja er zijn op CvB niveau kwartaalbesprekingen met directeuren en hoofden van de master opleidingen. Op academie niveau zijn er staf overleggen waarin dan de directeur weer met de hoofden om tafel zit en de medewerkers van ICT hebben regelmatig overleggen met directeuren maar ook met hoofden, mensen van de werkplaatsen. Over hoe ziet het er nou uit, hoe gaat het nou en moet je ergens bijsturen?

I: En als medewerkers van een bepaalde leverancier alle facturen willen inzien, hoe kunnen ze dat dan zien?

R: Nou ze kunnen het hier opvragen en dan afhankelijk van of wij denken dat het een zinnige vraag is, komt dat wat hoger op de lijst of niet, maar over het algemeen zijn wij daar erg ondersteunend in. Ze kunnen zelf hun eigen inkoopfacturen natuurlijk bijhouden, op de een of andere manier. Het is in theorie mogelijk dat iedereen zou kunnen zoeken in Corsa. Wij kunnen gewoon intypen in Corsa, doe mij die leverancier en dan zie je alles. Maar dat hebben we binnen ArtEZ niet open staan omdat wij ook alle personeelsdeclaraties daarin hebben zitten en dat niet wenselijk is dat iedereen alles van iedereen kan zien. Dus dat doen we niet.

I: Dat zou ook niet per afdeling in te stellen zijn?

R: Dat valt in dit pakket niet te regelen. Dat hebben we een aantal keren wel geprobeerd maar dat kan niet.

I: En hoe gaat de facturatie hier in zijn werk?

R: Zeer divers, wij streven ernaar dat alle facturen centraal binnenkomen. Het liefst digitaal, bij digitalefacturen@artez.nl, als dat niet mogelijk is dat wel het liefst een factuur gericht aan de afdeling, maar wel een goede omschrijving erop, dat geldt natuurlijk voor die digitale ook. Dat wij weten waar die hoort, het zijn er ongeveer 15.000 per jaar, dat we niet bij iedere factuur moeten kijken; goh wie zouden we daarvoor moeten hebben. Dat is de snelste manier waarop we het kunnen verwerken, ik durf niet echt goed een schatting te doen hoeveel van de facturen, maar een behoorlijk aantal komt ook nog bij personen in de organisatie terecht. Die hem echt aan zichzelf laten richten, die factuur. En een beetje afhankelijk van hoe snel zo'n iemand is, of die te vinden is en of die regelmatig op ArtEZ is, komt hij dan op gegeven moment hier. Dat kan dan ook weer zijn dat hij digitaal wordt gestuurd, dat ze hem inscannen en doorsturen, of dat ze hem echt weer op de post doen en dat hij per post hier binnenkomt.

I: En waarom sturen sommige mensen de facturen naar zichzelf? Ik bedoel laten hem sturen.

R: Ja nou ja, dat vinden ze fijn. Terwijl ze hem natuurlijk altijd zelf krijgen maar dan digitaal. Dus wij proberen ook wel als je dat ziet, dat mensen dat consequent doen, om toch dat gesprek aan te gaan. Uiteindelijk moet hij toch hier komen, doe nou meteen hier want het is natuurlijk wel zo. Op het moment dat een crediteur denk van; het duurt lang. Dan bellen ze hier naar toe. En dan komt het

regelmatig voor dat wij zeggen; wij kennen die factuur niet. Aan wie is die gestuurd? Kan u een kopietje sturen? En dan komt hij binnen en zie je, oh hij is gestuurd naar iemand. En je weet ook sommige mensen die hebben diepe laden en bij andere komt hij binnen en dan komt hij vrij snel door. Het is niet altijd een probleem, maar het is altijd sneller als hij hier direct binnen zou komen. Want uiteindelijk moeten we hem toch hier verwerken en gaat hij ook nog weer digitaal de organisatie in.

I: Wordt die factuur hier binnen een bepaalde periode verwerkt?

R: Nou ja dat is natuurlijk wel het streven. In principe als een factuur digitaal binnen komt in de speciale e-mailbox en het is een PDF bestand dan het bij wijze van spreken, als de medewerkers die dat doen er zijn, die zijn er alleen s 'ochtends over het algemeen. Maar als die dan binnen is, dat wordt hij op dat moment al verwerkt, gaat hij in Corsa, zit hij in de werkvoorraad van de medewerker FeZ, kan hij binnen een half uur zeg maar, bij de volgende zitten. Er zijn mensen die snel accorderen en waar het allemaal duidelijk is, dan is hij binnen een dag rond, dan is hij hier weer terug en wij betalen één keer per week. Dus het ligt er ook aan hoe snel de mensen voor akkoord tekenen en natuurlijk kan het zijn dat hij hier s 'middags binnen komt en dan is er net de volgende dag niemand. Sommige hebben soms een dag vrij. Dan kan het natuurlijk ook veel langer zijn, maar zelfs in dat ongunstige geval, zou een week mogelijk zijn. Het duurt pas langer en het duurt regelmatig langer als er vragen zijn, dat de factuur onduidelijk is, of als hij langs een aantal personen moet voor akkoord. En er zit steeds meer vertraging in.

I: En werken jullie binnen ArtEZ ook met digitale handtekeningen?

R: Nou, in zekere zin is Corsa dat. Verder wordt er niet mee gewerkt. Maar het is ook zo met personele mutaties of met bepaalde formulieren hebben we ook al helemaal gedigitaliseerd en die hebben we gekoppeld aan het e-mailadres en de inlog van het persoon met het wachtwoord. Dan binnen onze intranetomgeving, dan is het feit dat het via dat kanaal binnen komt, is de digitale handtekening, maar we hebben niet een apart systeem daarvoor.

I: Daar zijn ook geen procedures voor?

R: Nee behalve dat we het met elkaar afspraken maken over bepaalde digitale processen.

I: En in hoeverre hebben jullie een controle functie, hoe doen jullie dat?

R: Wij hebben met de wet- en regelgeving vooral oog voor, op het moment dat er een factuur binnen is, dus dat hij dan getoetst wordt op btw regelgeving, uit het buitenland of niet. Of de regelgeving rond de inzet van mensen, mag iemand een factuur sturen voor het geven van een les bijvoorbeeld, en dat is dus altijd een controle achteraf, op het moment dat die factuur binnen komt. De controle vooraf proberen wij met name op die personele inzet voorlichting te geven en te bespreken met de onderwijsbureaus van, welke persoon mag je nou op factuur laten werken, en wie moet toch echt een aanstelling krijgen en allerlei andere varianten. Maar wat betreft het aanbesteden is onze rol niet heel erg actief, dat we bij de begroting signaleren dat iemand zegt van; goh ik ga volgend jaar tien vleugels kopen, zou je dat niet moeten gaan aanbesteden? Maar wij bewaken dat verder niet op het moment dat die vleugel facturen binnenkomen, dan betalen wij hem. Wij hebben een aantal plekken waar natuurlijk sowieso aanbesteed wordt, waar iedereen dat ook weet. Hoofd ICT met zijn ICT dingen, hoofd facilitaire zaken met energie, de kantine, de schoonmaak. We hebben een aantal plekken waar het eigenlijk ieder jaar zit, van nou had dat nou niet aanbesteed moeten worden. Een groot deel ook bij ICT trouwens, met de inkoop van de Macs en PC's. Maar daar komen we altijd wel uit. Dat moet je op een goede manier onderbouwen richting de accountants. Dat er geen verplichtingen zijn, we hebben zoveel locaties waar mensen ook zelfstandig mogen beslissen of ze iets gaan kopen of niet. Dus dat ze niet helemaal homogeen, het is niet voor de gehele organisatie. En dit jaar hebben we dus de vleugels

waarvan de accountant wel zegt; dat hadden jullie moeten aanbesteden. Daar heeft de accountant ook een opmerking over gemaakt. We hebben wel nog weer een gesprek erover dat we echt... alleen deze vleugels waren niet zo duidelijk gepland, om ze nu allemaal al aan te schaffen. Het was het idee dat het veel geleidelijker zou gaan. Maar toen was het toch opeens in één keer, oh dit gaat goed, mooie aanbidding, we doen het.

I: Hoe komt het dan dat zij niet aanbesteden?

R: Er is nu wel ook weer in het begin van het jaar een mail geweest vanuit het CvB. Dat aanbesteden nog verder wordt aangescherpt, niet alleen de Europese aanbesteding, maar ook de nationale. Dus nu is de voorgeschreven gedragslijn: als je weet dat je bij een leveranciers boven de 40.000 euro gaat besteden dan moet je dat melden bij het hoofd facilitaire zaken. Het is natuurlijk een beetje afwachten of dat zo gaat lopen. We hebben ook nog niet echt afgesproken dat wij, bewaken van, he hier hebben we iets, heb je dat gehoord hoofd facilitaire zaken? Dus wat dat betreft is het nog niet optimaal ingericht.

I: Is die procedure binnen de gehele organisatie bekend?

R: Hij is door het CvB naar alle leidinggevenden en budgethouders verspreid. Dus het zou bekend moeten zijn, dat wil niet zeggen dat het echt zo is.

I : En hoe zou je ervoor kunnen zorgen dat de afdelingen wel die aanbestedingen gaan doen?

R: Nou ja dat is natuurlijk ook een beetje de insteek nu, dat we daar als organisatie meer op in moeten steken, dat daar best een slag te slaan valt. Op dit vlak, maar überhaupt bij de inkoop. En als je daar iemand echt op inzet en die verantwoordelijkheid daarop legt, dat je veel meer met de mensen in gesprek kan gaan. Want komt er nou aan, dan heb je een soort hulpmiddel met de begroting, kun je hier nu al iets signaleren, nou dan gaan we maar met zo'n iemand in gesprek en kijken of daar ondersteuning bij nodig is. Of helemaal niet, misschien. Maar in ieder geval dat we het wat meer gestructureerd doen dan nu.

I: Dus dan moeten er eigenlijk meer procedures komen, als ik dat zo begrijp?

R: Ja ik ben dan ook wel een beetje huiverig voor procedures, in die zin, om het moment dat we zeggen, mensen we hebben een nieuwe procedure. En jullie moeten sus en zo. En als dit, dan dat. Dat werkt in deze organisatie niet altijd heel goed. Dus het is op het moment dat je het anders aanvielt, maar je noemt het geen procedure. Niet het 'moeten'. Het moet wel gestructureerder, maar meer ondersteunend, niet dwingend. Op het moment dat iemand tegen ons zegt; dit zijn de beste vleugels, dan kunnen wij niets anders doen dan zeggen dat het vast de beste vleugels zijn. Samen met hem hebben we dan ook het verhaal voor de accountant, er zijn dus meerdere partijen benaderd. Maar helaas zei ik ook; het staat dus niet op schrift, waarom heb je dat niet gedaan? Nou ja, geen tijd natuurlijk. Maar dat dit de beste deal is, wil ik nog best geloven met die vleugels. Die vleugels zijn wel heel specifiek, maar er zijn ook andere dingen, ook al heb ik niet direct een voorbeeld. Dat ik denk van, je moet natuurlijk ook oppassen dat je niet te veel op de automatische piloot denkt: O dit is de beste en ik ga maar weer door, over tien jaar is het nog de beste. Dus ook daar denk ik, is het goed als daar iemand kritisch op bevroegd.

I: Waar denk jij dat ArtEZ nog echt een grote slag kan slaan op de inkoopfunctie te verbeteren?

R: Waar wij natuurlijk heel sterk mee geconfronteerd worden is dat inderdaad met de aanbestedingen, ieder jaar wel weer energie in moeten steken om het rond te breien bij de accountant zeg maar. Nu gaat het dus niet lukken. Het dat is wat ons betreft dus wel een issue. Waarbij ik zelf, maar dat heeft natuurlijk een heel groot deel van Nederland, doelmatigheid gaat toch boven rechtmatigheid, maar in de wetgeving is dat andersom, het is altijd een spagaat.

Maar wat verder voor ons werkvermindering zou betekenen is als alle facturen gestroomlijnd door de organisatie gaan, dus bij ons binnenkomen, maar ook zodanig zijn dat ze aan alle wet- en regelgeving voldoen en dat er de informatie opstaat die je nodig hebt om binnen een organisatie als ArtEZ überhaupt te snappen voor wie die factuur is. Wij krijgen toch facturen binnen dat je denkt: ja ik heb iets gedaan, 400 euro en dat is het. Dus je mist vaak veel informatie, dus we proberen zelf ook wel leveranciers te benaderen van: wat hebben we nodig. Maar we hebben ook per jaar ook 1000 of 1500 nieuwe leveranciers. Dus je blijft aan het opvoeden. En de grote bedrijven weten ook wel hoe en factuur eruit moet zien, maar wij hebben te maken met een heel grote groep mensen die bij ons factureert, startende bedrijfjes. Die echt, dat je denk als daar een belastingcontrole komt, dan hebben ze ook wel een probleem. En dat maakt het dat het vaak heel relatief veel tijd kost om een factuur te verwerken. Omdat je eerst moet zoeken van staat alle informatie er wel op, of niet alle informatie staan erop. Je moet de leverancier nog weer een keer bellen. Als we daar wat meer menskracht op zouden kunnen inzetten dan zou dat schelen met nog wel die kanttekening dat het wel een continu proces is omdat er iedere keer zoveel nieuwe leveranciers bijkomen en ook vaak maar één of twee keer een factuur sturen. Dus je moet daar best veel handelingen voor verrichten, terwijl een bedrijf dat iedere maand factureert, de herkent het systeem al, die gaat automatisch door en dat is een heel andere verhaal. En we hebben ook leveranciers die per maand 25 of 30 facturen sturen, en daarvan denk ik dat zou ook fijn zijn als dat gewoon één factuur zou worden, waar duidelijk omschreven staat van dit en dit. Soms is wel het nadeel, met name bij de bouwbedrijven, hebben we het ook over gehad met de facilitair beheerder van Zwolle, die zegt dan ja: dan is het weer vervelend dan is het ene afgerond en dat wil ik wel betalen maar het andere nog niet en die houd ik dan vast. En als het één factuur is dan houd je alles vast. En ik snap ook wel dat dat ook weer zijn nadelen heeft en zo schipperen een beetje tussen de dingen door.

I: Hoe kan je er nou voor zorgen dat de leveranciers wel alles op de facturen hebben staan?

R: Nou ja wij benaderen ze en als ze ontbrekende is, dan moeten ze dat nog aanleveren. Dan bespreken we; kan je er de volgende keer dit op zetten? Maar als er geen volgende keer komt dan houdt het op.

I: Maar dat kan niet vooraf?

R: Nee want wij weten niet dat iemand gaat factureren. Dat weten wij pas als wij de factuur binnen krijgen. Wij hebben wel op bijvoorbeeld het intranet informatie staan waar facturen aan moeten voldoen, van de belastingdienst met een linkje daarnaar. Maar niet daar weer een PDF van wat meegestuurd kan worden als iemand een afspraak maakt.

I: Zou dat helpen?

R: Wellicht, ook daar denk ik, daar moet je eerst in investeren. Om met diegene die de afspraken maakt duidelijk te maken van he, waarom is dit handig? Want anders denk zo'n iemand; oh en dan moet ik ook nog zo'n formuliertje mee gaan sturen. Dat snap ik ook wel, want nu ook, het moet nog even snel. Iets moet plotseling, dan moet er iets snel. En dat formuliertje erbij wordt dat vergeten. Daarbij denk ik, en dat hebben wij ook wel in ons meerjarenplan, van wij investeren in het meenemen van de mensen en uitleggen waarom dingen sneller zouden kunnen gaan als het op een wat gestructureerdere manier gaat. Maar wij hebben het in ons meerjarenplan dus wel heel erg ingestoken vanuit het meenemen van de mensen en het draagvlak creëren. En niet zo zeer op een formulier, of hier staat de procedure en daar staat wat je moet doen.

Wat wij wel moeten weten op de factuur is een bestelnummer, van het heeft te maken met huisvesting, dit is de dienst die ik heb geleverd en dit is de persoon met wie ik die afspraak heb gemaakt. Zodat wij

weten daar hoort het bij. Dus we hebben daar geen standaard informatie over.

I: Dan wou ik nog heel even terug naar de accountants, want je zei: we krijgen het niet rond. Maar wat doen die accountants daar nu dan mee?

R: We krijgen nu een opmerking bij de jaarrekening. Hij wordt dus nog wel goedgekeurd maar met een opmerking. Dus dat komt, je moet nog ook op je website melden dat de accountant een opmerking erover heeft gemaakt. Als je dat te vaak doet dan zou OCW kunnen zeggen, nou jullie doen het niet goed, dus je wordt gekort op je rijksbijdrage. Maar dat is wel een uiterste sanctie. Maar het is een afschrikwekkende werking, dat niemand graag een opmerking bij zijn jaarrekening wil. En nou denk ik zelf, persoonlijk, een opmerking over de Europese aanbesteding doet niet zo veel pijn, als een opmerking over fraude ofzo. Dus dan is het voor mij nog niet zo'n groot issue. Maar goed formeel is het dat natuurlijk wel.

Bijlage 8 Interviews extern – veldonderzoek

Semigestructureerde interviews extern (veldonderzoek)

Professionalisering van de inkoop

Hoe ver is inkoop ontwikkeld in uw organisatie?

Welke veranderingen zijn er onlangs ingevoerd?

Op welke problemen waren deze veranderingen een reactie?

Huidige situatie

Hoe is inkoop georganiseerd binnen uw organisatie?

Inkoopcontrol creëren

Wat zijn de doelstellingen binnen inkoop?

Op welke manier worden deze doelstellingen vastgesteld?

Hoe wordt gemeten of deze doelstellingen zijn behaald?

Wat betekent inkoopcontrol voor jullie?

Wanneer is er volgens u inkoopcontrol bereikt?

Welke middelen/personen/acties zijn nodig om inkoopcontrol te bereiken?

Ondersteunende processen

Welke rol speelt ondersteuning van HRM hierin?

Welke rol speelt ondersteuning in de informatievoorziening hierin?

Op welke manier gebruiken jullie informatiesystemen?

Axiaal coderen extern

Ontwikkelen van plannen en beleid

“Eigenlijk moet je het zo zien, ik ben dus vorig jaar binnen gekomen, het eerste dat ik heb gedaan is inzichten krijgen van contracten die er zijn, die heb ik opgevraagd. Ik heb een spendanalyse gemaakt. Ik heb een inkoopbeleid opgesteld en op basis van het contractenregister en de spendanalyse vervolgens een analyse gemaakt van welke producten op dit moment nog aanbesteed moeten worden of welke contracten op korte termijn verlopen. En dat heeft geresulteerd in het opstellen van een inkoopkalender” (respondent 1).

“De afgelopen twee jaar is de organisatie zo omgegooid dat heel veel mensen een beetje moe worden van het vernieuwen. Dus dat is ook wel iets waarmee ik aan het stoeien ben, omdat dat goed op poten te krijgen. Als ik over drie jaar alle aanbestedingen heb gedaan die moeten gebeuren, en hebben een contractenregister, we hebben een actueel aanbestedingsbeleid en we zijn begonnen met het monitoren van onze leveranciers. Dan denk ik dat we heel veel bereikt hebben” (respondent 1).

“Ieder contract wat ik aanmaak hang ik onder een afdeling, waardoor je als budgethouders of directeur op de directie kan klikken en de contracten ziet die onder jouw verantwoordelijkheid vallen en het fijne is dat het systeem kan selecteren op einddatum. Dat levert input voor mijn aanbestedingskalender. Want op het moment dat ik weet dat een contract afloopt, volgend jaar, dus ik selecteer alle contracten die volgend jaar aflopen. Dan weet ik precies welke ik moet gaan aanbesteden, dus die komen op de inkoopkalender” (respondent 1).

“Mijn ervaring is, kleine stapjes, en dan kom je er ook wel. Dat je voor jezelf een planning bijhoudt van over 2 jaar wil ik daar zijn, dat is prima. Maar probeer in een organisatie die stappen op te bouwen en begin gewoon eens met een beleid. Het beleid wat ik heb geschreven is niets anders, ik heb het beleid gebruikt van de gemeentes, want ik heb voor de gemeente gewerkt. Het gemeentelijk inkoopplatform, vereniging van Nederlandse gemeentes. Die heeft een standaard inkoopbeleid. Het is de bedoeling dat alle gemeentes in Nederland dat beleid hanteren. De gemeente is niets anders dan een aanbestedende dienst dat wat wij zijn. Dus wat ik heb gedaan, ik heb dan beleid gepakt, overal waar gemeente staat, Hall Larenstein van gemaakt, en op bepaalde vlakken wat specifieker gemaakt, of verwijzingen veranderd, bijvoorbeeld wetgeving. Dat is het beleid, het beleid is ook niet heel veel meer dan de keuzes die je nog kan maken binnen de kaders die de wetgeving al mee geeft. Het is al ingeperkt, maar je hebt wel een beleid, wat je doet onder de Europese drempel” (respondent 1).

“En ik moet zeggen, ik stuur zelf ook niet enorm op de prijs, dat is ook niet de rol die ik hier mee heb gekregen. Ik vind kwaliteit net zo belangrijk, of veel belangrijker zelfs. Ik denk dat je alleen maar troep krijgt op het moment dat je op de prijs gaat zitten” (respondent 1).

“Ik denk uiteindelijk dat een einddoel, ik zeg je moet klein beginnen. Het is niet erg om dit stip aan de horizon te bepalen. Maar ik denk dat het belangrijkste is, dat je die stip wel neerzet en daar een tijdstip aan koppelt en dat je vervolgens gaan inventariseren wat heb ik nodig om daar te komen. Je hebt van die mooie schematische weergaves van de professionaliteit van inkoop in de organisatie in hoeverre dat geborgd is. Je moet je ambities neerzetten. Onder iedere stap kan je uitwerken wat er nodig is om tot dat niveau te komen. Bijvoorbeeld een eerste stap, het verkrijgen van je basisinformatie. Je cpv codes, een inkoopbeleid, een inkoopkalender en contractmanagement. Dat zijn

heel baseel je stap één. Stap twee is dan het borgen van de contractafspraken. Zo ga je iedere keer verder in die boom. Als je zo'n plan neer kan leggen, bijvoorbeeld een tienjaren plan dan denk ik wel dat ArtEZ daar iets aan heeft" (respondent 1).

"We hebben een inkoopbeleid geformaliseerd zeg maar, en dat wordt als het goed is 7 juli goedgekeurd. Wat we wel doen is een spendanalyse ieder jaar en aan de hand daarvan bepaald welke trajecten er Europees aanbesteed moeten worden" (respondent 2).

"Ja vanwege wetgeving. We besteden al wel 10 jaar Europees aan. Zolang zijn we al wel ermee bezig. Alleen is het eigenlijk vanuit de wetgeving gekomen, er was niet echt beleid daarin. Maar voor de accountant moet het natuurlijk wel een beetje, ja dat je je aan de wet houdt" (respondent 2).

"Dat heb ik gedaan, die heb ik in principe opgesteld. Nou ja, die moet dan goedgekeurd worden door het CvB. Dan moeten ook de faculteiten zich daaraan gaan conformeren en dat wordt nu nog niet overal gedaan zeg maar" (respondent 2).

"Ja dat heeft te maken met hoe belangrijk acht de organisatie inkoop en hoe belangrijk acht mijn leidinggevende dat. Het heeft geen prio. Zolang het goed gaat bij de accountant, maar die gaat nu steeds meer opletten, het wordt steeds strenger. Met Arbo was dat ook zo, en met duurzaamheid ook, zolang er geen wetgeving is die het verplicht stelt is het geen prio" (respondent 2).

Inrichting van de inkooporganisatie

"Dus eigenlijk is dat veel te veel voor mij alleen, dus ik huur relatief veel externe kennis in. Omdat het anders gewoon niet te behappen is, je moet het vanuit inkoop natuurlijk wel blijven monitoren. Wat ik wel altijd zeg, je moet nooit een externe binnenhalen en dan maar verwachten dat ze het goed doen. Mijn ervaring is dat ik al een paar keer met externen te maken heb gehad, die zeggen ergens kennis van te hebben en in de praktijk blijkt dat ze het gewoon niet hebben. Of onvoldoende, waardoor je of een slecht contract krijgt, of problemen krijgt in het kader van rechtmatigheid, noem het maar op. Dus je moet ondanks dat je het extern plaats toch overal nog wel kennis in huis hebben om te checken of het gene wat ze zeggen te doen ook daadwerkelijk doen" (respondent 1).

"Er zit een hele wezenlijke functiescheiding in, in hoe ik het hier doe, je hebt drie verschillende manieren op je inkoop op te zetten, centrale inkoop, decentrale inkoop en gecoördineerde inkoop. Decentraal dat betekent dat alle individuele budgethouders of individuele medewerkers kennis zouden moeten hebben van de aanbestedingswet, nou dat is denk ik een utopie, om te denken dat dat kan. Dus een decentrale inkoopfunctie zou ik zelf echt never nooit voor kiezen. Maar goed een centrale inkoopfunctie daar zijn we gewoon te klein voor en dat vergt gewoon teveel menskracht om dat allemaal in te zetten en dat betekent vaak dat je met bestelsystemen gaat werken en dat soort zaken. Daar zijn we nog helemaal niet aan toe. Dus hoe we het op dit moment hebben georganiseerd is een gecoördineerde inkoopfunctie. Waarin ik mijzelf neerzet als inkoopadviseur, dus ik adviseer de budgethouders bij het doen van hun inkopen. Maar ik ben geen inkoper. Een inkoper geeft een beetje het idee dat jij zelf ook op eigen houtje inkoopt en bestelt. Nou dat doe ik dus niet" (respondent 1).

"Ik begeleid het traject, en het liefste ben ik daarna ook nog wel betrokken, alleen in de praktijk zie je gewoon dat ik te weinig capaciteit op dit moment heb op inkoop om dan na het afsluiten van het contract ook nog actief deel te nemen in het contractmanagementgedeelte" (respondent 1).

“Dus dat is ook een beetje een kwestie van positieve PR die je natuurlijk nodig hebt. In eerste instantie in je aanbestedingen dat je mensen betreft, dat ze snappen dat ze bij jou terecht kunnen, dat ze je vragen kunnen stellen. Nou ja dan vervolgens zo'n ervaring hebben dat je er een keer bij aan tafel zit. Wat ik merk dat mensen vaak fijn vinden is dat zij dan zelf op de relatie kunnen blijven zitten, een goede onderlinge relatie in stand kunnen houden, waar ik wat meer afstand heb en geen emotionele relatie heb met zo'n partij omdat ik er niet mee samen hoeft te werken. Maar alleen maar puur ga kijken van joh wat hebben we afgesproken en wat doe je. Dat ik ook een beetje de zakelijke kant van de overeenkomst kan bespreken. Ik ben wat objectiever. En dan de leverancier erop aanspreken” (respondent 1).

“Het is ook welke voortgang je boekt, welke leveranciers er zijn binnengekomen. Ik probeer daar nu via onze intranet er wat meer bekendheid aan te geven. Maar ja onze hele organisatie staat op dit moment nog best wel op zijn kop. Omdat niet alleen inkoop een nieuwe functie is, maar de hele services” (respondent 1).

“Ja ik denk, kengetal wat ze vanuit inkoop vaak aanhouden is tussen de 10 en 15 miljoen euro spend per inkoper. Maar houd er wel rekening mee dat daar geen overheid op zit. Als ik naar mijn eigen rol kijk, afhankelijk hoe we in de toekomst gaan werken, bijvoorbeeld met een ordersysteem, dat zou voor mij een stip op de horizon zijn. En dat we een inkooporder systeem gaan werken waarin administratie moet worden bijgehouden. Dan heb je op termijn iemand nodig die operationeel en administratief ondersteuning geeft. Ik denk eerlijk gezegd dat je een strategische inkoper hebt, wat ik nu doe, in combinatie met een operationeel inkoper die misschien op sommige vlakken ook tactisch bij kan springen. Dan denk ik dat wij hier met maximaal 2 fte best wel prima in toom moeten zouden kunnen houden. In de praktijk is een halve fte weinig, en je moet meer leunen per definitie op externe kennis. Bij mij ging daar van alles mis, en niemand kon het controleren. Je hebt partijen die heb kennis van de inhoud of van het proces. Het risico bij het inhuren van externen is dat je die tweedeling houdt en dat er maar weinig inkoopbureaus zijn die in staat zijn de link tussen inhoudelijk en inkoopkennis te leggen en er een goede aanbesteding van te maken. Nu zijn we bezig met de voorbereiding voor een aanbesteding, en ik heb een inkoopbureau gevonden voor ICT. Voor digitaal archiveren. Die nemen een externe mee, een ICT'er. Die verstand heeft van die systemen. Die maken de goede link en dat was ook een eis van mij. Ik moet iemand in huis hebben die zowel het inkoopproces kan begeleiden als zich verantwoordelijk kan maken voor de inhoud” (respondent 1).

“Je moet uiteindelijk bewust keuzes maken met 0,5 FTE. Met mijn volle dienstverband is dat zelfs nog onvoldoende om alles goed in de vinger te hebben. Maar je moet ergens beginnen. Bij ons is het belangrijk dat het CvB inziet wat het nut van inkoop is. En nu zelfs vraagt wat inkoop ervan vindt. Dat is belangrijk” (respondent 1).

“En zo'n aanbesteding wordt dan centraal begeleid. Dat is op onze afdeling” (respondent 2).

“Kijk wij hebben een facilitaire organisatie, huisvesting en facilitair beheer zeg maar. Maar in principe hebben alle faculteiten ook een eigen facilitaire dienst, die valt niet onder ons. Zes aparte facilitaire diensten. Die ook weer allemaal totaal verschillend zijn georganiseerd. Dus er wordt heel decentraal ingekocht. Alleen bij grote projecten verloopt het wat meer centraal, zoals energie, multifunctionals, EMW-installaties, afval. Dingen die we wettelijk gezien ook moeten doen zeg maar, die worden wel gedaan en dat wordt ook steeds meer” (respondent 2).

"Nu? Menskracht. Ik heb het erg druk. Ik heb eigenlijk voor 0,2 maar inkoop maar ik doe eigenlijk bijna niet anders en ik heb ook nog andere taken wat huisvestingsdingetjes, ik doe Arbo en duurzaamheid ook. Dan kan het wel druk worden. En als je dan een Europese aanbesteding hebt loopt is het druk, want ik zit natuurlijk in bijna alle projectteams. Maar in principe zou ik willen dat in de toekomst contractmanagement van diverse grote contracten dat dat komt te liggen bij de budgethouder van de betreffende, degene die dat wil aanbesteden. Dat contractmanagement meer decentraal die kant op gaat, dus dat na dat inkooptraject dat het ook echt belegd wordt bij iemand anders, dat niet alle contracten bij mij blijven liggen. En ook, kijk ik heb nu projectteams met facilitaire mensen, als materiedeskundigen maar ook het samenstellen van het bestek, die doet ook meestal de beoordeling. Nou dan zou het fijn zijn als zo iemand die beoordeeld heeft, en weet waar het contract over gaat, dat die ook de contractmanager gaat worden. Dat is nu nog niet zo, dat is nu nog centraal. Maar er komen steeds meer Europese aanbestedingen bij zeg maar. Op een gegeven moment is dat niet meer vol te houden. Voor bijvoorbeeld schoonmaak, dat is één contract organisatie breed, zou een decentrale facilitair medewerker contractmanager kunnen zijn. Maar ja dat is nog toekomst" (respondent 2).

Procedures

"Ik heb zelf ook soort beslisboom gemaakt, om inzicht te geven, ik verwacht niet dat mensen het beleid gaan doorlezen. Een van de dingen die ik trouwens nog in het beleid heb staan, of in de wetgeving, is dat er een klachtenprocedure moet hebben. Die heb ik dus samen met de jurist ingericht. Maar wat ik dus heb gedaan met het beleid, ik heb een soort flowchart gemaakt. Waar in het begin, je het een opdracht, bepaalde waarde van de opdracht. Nou dan heb ik er een pijltje bij gezet, als het moeilijk is om te bepalen wat de waarde van de opdracht is, neem dan even contact op met de inkoper. Vervolgens bepalen of het een werk, dienst of levering is. Dan vervolgens heb ik de drempelbedragen benoemd, het inkoopbeleid heb ik erin gezet. Dus tot 50.000 euro enkelvoudig, tussen 50.000 euro en Europese drempel meervoudig onderhands. Boven de Europese drempel, Europees. Vervolgens daarachter of het CvB daarbij akkoord moet geven of niet. Dan vervolgens wie er mag ondertekenen en ik heb er nog bij gezet waarbij je rekening moet houden hoe lang zo'n procedure duurt. Dus met andere woorden als je een Europese aanbesteding hebt dan duurt dat ongeveer een half jaar. Een meervoudig onderhandse procedure kan binnen 3 a 4 maanden. En daarmee heb je, op het moment dat ik dat toestuur, in één oogopslag, heb je alle procedures, alle doorlooptijden, wie er bij betrokken bij moet zijn. En soms zitten daar natuurlijk nog wel afwijkingen in, maar uiteindelijk moeten mensen toch bij mij komen om het in te regelen. Ze hebben in ieder geval een idee van hoe wij hier werken. En dat is wel heel belangrijk, dat je mensen inzicht geeft. Zo heb ik onlangs ook een planning gemaakt, met een aantal processtappen, een planning, die iedere aanbesteding in zich houdt. En daarin heb ik er nu een voor Europees en ik maak er ook nog een voor meervoudig onderhands waarin je aan de bovenkant de startdatum van het project invult en dat hij automatisch in één keer doorrekent met alle processtappen, en er staat dan achter hoeveel dagen je per proces nodig hebt, van start van de kick off van de aanbesteding. Dus waarin we nog moeten gaan praten over de invulling, tot aan het indienen van de stukken en het uiteindelijke contracteren. Dus als mensen bij jou kopen en zeggen ik moet dit inkopen en het moet voor oktober gerealiseerd zijn. Vul je de einddatum in, of als je nu start, de begindatum en dan rekent hij automatisch door. En dat zegt hij als je nu start dan lukt oktober niet, november kijk maar. En dan kunnen ze niet zeggen van het klopt niet, nee want je kan het aantonen. En dat geeft ook weer inzicht" (respondent 1).

“Wat denk ik ook wel belangrijke is, en dat merk ik in deze organisatie, is een aanbesteding regelt zichzelf niet. Dus ik merk, ik doe veel met FaZ samen. Zo’n aanbestedingstraject kost ook gewoon heel veel tijd van de mensen en die hebben ze vaak niet. Dus men heeft vaak de indruk, joh ik geef het aan een externe en die zullen het wel regelen. Maar in de praktijk gaat de externe aan de slag en vervolgens terugkoppeling willen. En als je daar geen antwoord op hebt of je neemt de tijd er niet voor, dan kunnen die gasten net zo lang wachten totdat jij klaar bent. Maar dan de planning voor ene half jaar van een Europese aanbesteding, die ga je niet redden. En dat merk ik nu ook, beantwoorden van nota van inlichtingen, het beoordelen van de offertes, als er nog een presentatie aan vast zit. Het kost gewoon echt heel veel tijd. En vooral in kleinere organisaties hebben mensen die tijd vaak niet” (respondent 1).

“Wat ik dus eerst doe, is de productgroepen koppelen aan de crediteurs. Zodat ik weet dat er een product bij meerdere leveranciers worden besteld. En tot het moment dat ik daar een geformaliseerd contract van heb, kan ik hen niet verplichten om dat te wijzigen. Want wat ik ook doe, het zal waarschijnlijk altijd onrechtmatig zijn. Je moet sowieso nooit contracten sluiten met bedrijven zonder dat je een aanbesteding hebt gedaan. Op het moment dat de accountants de controle gaat uitvoeren en je hebt een contract wat je überhaupt niet hebt aanbesteed, dan (hoorde ik) telt hij dubbel mee als onrechtmatigheid. Dus dan telt dat bedrag twee keer mee op de balans als zijnde onrechtmatig. Dus dan kan je beter geen contract hebben, dan wel een contract, maar niet aanbesteed. Dus dan zeg ik, zolang ik nog niets voor je heb, kan ik je alleen maar de tip geven, vraag meerdere offertes op. En daar wil ik best een keer bij meekijken, maar ik kan dat ook niet bij alles. Dan haal ik mezelf zoveel werk op de hals, dat ga ik niet trekken” (respondent 1).

“Ja, dat moet allemaal nog. Dat staat op de planning. We willen een e-procurement systeem misschien gaan aanschaffen, daar zitten in principe ook alle stappen aan vast die daarmee te maken hebben, processen zitten er ook aan vast. Dus we zitten nu midden in die professionalisering” (respondent 2).

“Niet zo, dat vinden ze allemaal niks. Ik ben natuurlijk al wel een paar jaar terug begonnen met kneden, met van die bedragen gooien, van goh jongens zo en zo, en wat procedures daaraan te hangen, van zo kan je het aanpakken. Maar ik kan niet zeggen je moet dat doen, dus dan hoop je maar dat de facilitaire mensen dat oppikken, en de rest spreek ik ook niet echt en er wordt natuurlijk veel meer ingekocht dan alleen facilitair. Maar ja dat moeten we dus de komende jaren gewoon overal die kennis gaan verdelen” (respondent 2).

Contracteren

“Ik kreeg een map waarin alle contracten stonden die Wageningen ooit een keer voor ons had afgesloten. En daarna ben ik gaan vragen bij mensen, hebben jullie nog contracten. Daar kwam relatief gezien weinig uit maar hoe langer ik hier werk, hoe meer er boven tafel komt. Wat mij ook opvalt is dat de meeste contracten, en dat zal denk ik bij ArtEZ ook niet heel veel anders zijn, dat de meeste contracten helemaal geen formele contracten zijn, maar getekende offertes. Nou dat is een van de dingen waarvan ik al meteen roep, dat moet je überhaupt niet willen. Getekende offertes zijn altijd in het voordeel van de leverancier, en nooit in het voordeel van de opdrachtgever. Terwijl je met aanbestedingen, en aangezien, je als aanbestedende dienst degene bent die het zak geld heeft, best wel wat eisen kans stellen waar een leverancier aan moet voldoen. Wil hij voor jullie werken, in plaats van andersom. Dus een van de acties die ik ook nog heb gedaan samen met onze jurist, is het

opstellen van concept overeenkomsten, zodat ik eigenlijk als er iemand bij mij met een vraag komt, ik heb een offerte gekregen en hij zou hem één op één mogen gunnen, dat ik altijd even zeg, van joh prima, maar dit is de conceptovereenkomst. Zelf in zoverre dat ik zeg; stuur de conceptovereenkomst maar op naar de leverancier. Laat die het maar invullen met bijhouden van wijzigingen en dan kijk ik wel of dat de wijzigingen die hij gedaan heeft acceptabel zijn. Maar dat wel duidelijk is dat onze voorwaarden van toepassing zijn en dat er duidelijke afspraken zijn over, wanneer is iets meer werk of tegen welke uurtarief werken. In die offertes krijg je vaak het totaalbedrag, met algemene voorwaarden van de leverancier en dan zetten ze daar vervolgens een krabbel onder. Nou ja pas op het moment dat het mis gaat weet je waar je eigenlijk voor getekend hebt” (respondent 1).

“Nou ja, we wilden het eerst groter opzetten. Omdat niet alleen inkoop, maar op bij HR is er behoefte aan het borgen en vastleggen van contracten. Maar doordat we dat zo groots wouden opzetten bleef het liggen. En heb ik gezegd, ik werk in negomatrix, in een digitaal aanbestedingssysteem, die hebben ook een contractenmodule. Het kost een schijntje en ik wil ergens beginnen met het vastleggen van begin en einddata. Het vastleggen van contracten en dat mensen het kunnen vinden, en dat je een melding krijgt op het moment dat een contract af loopt. Daar ben ik de eerste stappen in aan het zetten, ik heb de eerste tien contracten erin aan het zetten. Wat ik doe, ik benoem de naam van het contract, de budgetverantwoordelijke, ik upload de documenten, het contract zelf, ik zet erin welke algemene voorwaarden we hanteren, of wel of geen prijsindexatie toestaan, ik kan andere opmerkingen toevoegen en de begin en einddatum en het aantal verengingsopties wat er nog in zit. En dat hang ik aan die deadline, daar hang ik een reminder aan. Dat iemand een melding krijgt, een halfjaar of een jaar, dat kan ik zelf instellen. En wat ik doe is voor verleningen een half jaar en bij einde contract een jaar van te voren. Maak ik een reminder aan dat iemand automatisch bericht krijgt van joh let erop, contract schoonmaak verloopt over een jaar, er zijn geen verlengingsmogelijkheden meer, dus je moet aan aanbesteden, dus neem contact op met inkoop.” (respondent 1).

“En contractmanagement, als ik ga wachten totdat de organisatie daar klaar voor is, dan zit ik waarschijnlijk nog twee jaar niets te doen. Het kost me een paar honderd euro, ik kan starten en wat dit systeem kan is uiteindelijk een dump genereren van de gegevens in Excel. En als het een ander systeem wordt, dan is een van de voorwaarden uit dat systeem, dat de dump die ik maak vanuit Negomatrix, moet kunnen inlezen in het andere systeem. Nou, bijna alle systemen kunnen dat. Dus als ik dat voor elkaar heb, weet ik dat als wat ik nu vul, niet voor niets is. En het geeft nu al inzicht. Ik zie ook wel gebeuren dat hier de eerste 3, 4 jaar nog helemaal niets gaat gebeuren met contractmanagement op het hoge niveau. Maar dan heb ik het in ieder geval voor mekaar. Dan weet ik zeker dat als mensen het gaan gebruiken, al zouden ze weten dat er een contract is, als ze het niet kunnen vinden, hebben ze zoiets van laat maar, het zal wel” (respondent 1).

Wet- en regelgeving

“Vervolgens is in de accountantsrapportage van 2014 er uit gekomen om iets met inkoop te gaan doen. De accountant zag risico's die niet ingeperkt zouden kunnen worden als je daar niet de juiste kennis voor in huis hebt. Toen hebben ze gezegd dan gaan we werven” (respondent 1).

“Ja, je zit er al snel op. Kijk als jij een contract van 60.000 euro op jaarbasis hebt en je sluit een raamovereenkomst voor vier jaar dan zit je boven de 207.000 euro. Dus dan moet je alweer Europees aanbesteden” (respondent 1).

“Nee nog niet, uiteindelijk wil ik daar wel naar toe. Maar dat gaat op dit moment gewoon nog niet. Naast het feit dat dat meerdere offertes uitvragen meer gaat om het financieel wel de juiste keuze dan om de rechtmatigheid. Want rechtmatig is het sowieso niet. Althans dat hangt af van het bedrag, als het grote zijn moet het gewoon Europees aanbesteed worden. Dat doe je niet door een meervoudig onderhandse aanbesteding te houden. Dus wat ik vervolgens probeer is die aanbesteding opzetten. En dan op basis van die aanbesteding, aan het eind van het contract, dat met die mensen gaan delen en dan bij financiën borgen dat er misschien nog wel een keer een factuur binnen mag komen van een ander, maar dat er dan meteen uit boodschap van financiën naar diegene gaat van, ja luister, we snappen het, contract is net afgesloten, weet je ervan en weet je er niet van. Bij deze. Dit is de laatste keer dat ik nog een factuur accepteer van die leverancier want vanaf heden gaat het alleen maar via die. En dan kan het nog een keer gebeuren maar dan kan dat niet. Je kan het wel reguleren, als je een contract kan aanbieden, want dat is er vaak niet. En op het moment dat je het contract hebt gesloten, dan gaat het erom datje aan de achterkant de poort dicht gooit voor het bestellen van producten elders. Daar is financiën een belangrijke speler in” (respondent 1).

“Ja, dit is al weer tien jaar terug denk ik zo’n beetje, we moesten opnieuw de multifunctionals aanbesteden. Dat is een groot bedrag wat daarin omgaat natuurlijk, als je voor alle faculteiten een andere multifunctional moet aanbesteden. Toen hadden we nog niet voldoende kennis voor zo’n grote Europese aanbesteding te doen. Toen zijn we samen met de UVA hebben, was voor de UVA ook de eerste Europese aanbesteding, hebben we die samen gedaan zeg maar. En aan de hand daarvan hebben we meerdere gezamenlijke trajecten gedaan en op gegeven moment zijn we ook zelf Europese aanbestedingen gaan doen” (respondent 2).

“Ja, dat moet allemaal nog. Dat staat op de planning. We willen een e-procurement systeem misschien gaan aanschaffen, daar zitten in principe ook alle stappen aan vast die daarmee te maken hebben, processen zitten er ook aan vast. Dus we zitten nu midden in die professionalisering” (respondent 2).

“Nee nog niet, maar daar heb ik dit beleid voor nodig. Dan heb ik wat om mee te slaan, zijn die bedragen echt ook helemaal vastgezet. En dat ben ik degene die daar zicht op houdt. Dat doe ik natuurlijk via die spendanalyse al een paar jaar” (respondent 2).

Prestatie indicatoren

“Nee, want op het moment dat je met KPI’s gaat werken, vraag je een bepaalde volwassenheid van de organisatie. En mijn ervaring is dat mensen al überhaupt niet eens weten of we contracten hebben en als er contracten zijn weten ze vaak niet wat erin staat. En als ze dan überhaupt het contract gaan lezen, weet men vaak niet eens wat het betekent dat er staat. Dus ik heb zoiets van, als je dat nog niet eens in de vingers hebt en je gaat KPI’s afspreken in een aanbesteding of in een contract of wat dan ook. Dan vraag je de organisatie iets te monitoren waar ze geen verstand van hebben en dan ga je leveranciers iets vragen waar je eigenlijk helemaal niets mee gaat doen. Dus je gaat rapportages vragen, je gaat, wat mijn ervaring is bij andere werkgevers, dat ik dat soort rapportages binnenkreeg, dat ik ze vervolgens doorstuur naar de interne klant en die zegt dan vervolgens wat moet ik hiermee. Dan denk ik, ja we hebben het wel gevraagd, dus indirect betaal je er ook voor, want in de aanbidding hebben ze er rekening mee gehouden, dat ze maandelijks rapportages moeten maken. Dus ik heb zelf zoiets van, ik wil eerst een soort van basisniveaus opzetten, eerst ervoor zorgen dat we überhaupt alle contracten netjes op papier hebben staan. En dat we heldere afspraken hebben. En pas op het moment

dat de organisatie volwassen genoeg is dat alle contracten staan, dat we weten wat inkoop is, welke contracten er lopen en waar we die kunnen vinden, dan gaan we er een keer naar kijken hoe we ervoor kunnen zorgen dat we die leveranciers kunnen gaan monitoren, KPI's kunnen gaan afspreken. Dat kan je met alle goede wil nu proberen maar dat is gewoon to much, dan gaat de interne organisatie niet trekken en de opdrachtnemers gaat vragen aan je stellen die je waarschijnlijk niet kan beantwoorden" (respondent 1).

"En accountants gaan vanaf dit jaar ook controleren op alles wat onder de drempel gebeurt. Daar ben ik mee gestart. Vervolgens inkoopvoorwaarden, ik heb gewoon met een jurist gesproken, welke voorwaarden gaan we hanteren? Mijn voorstel is Arbit, afoly, Arif. Dat zijn de drie rijks voorwaarden voor diensten en arbeid specifiek voor ICT diensten. Dat is ook afgetikt, op het moment dat we een aanbesteding of opdracht doen, sturen we standaard de algemene voorwaarden mee" (respondent 1).

Informatietechnologie

"Om meteen al aan te sluiten op wat ik wist wat er in de nieuwe aanbestedingswet ging komen, heb ik een toen al een keuze gemaakt op direct digitaal te gaan aanbesteden. Dus wij gebruiken Negomatrix als platform, voor digitaal aanbesteden. Dus eigenlijk alles gaat digitaal, dus ik ben eigenlijk op dit moment het volledige dienstverleningspakket van Hall Larenstein, en hoofdzakelijk facilitair, opnieuw in de markt aan het toetsen" (respondent 1)

"Nou ja, we wilden het eerst groter opzetten. Omdat niet alleen inkoop, maar op bij HR is er behoefte aan het borgen en vastleggen van contracten. Maar doordat we dat zo groots wouden opzetten bleef het liggen. En heb ik gezegd, ik werk in negomatrix, in een digitaal aanbestedingssysteem, die hebben ook een contractenmodule. Het kost een schijntje en ik wil ergens beginnen met het vastleggen van begin en einddata. Het vastleggen van contracten en dat mensen het kunnen vinden, en dat je een melding krijgt op het moment dat een contract af loopt. Daar ben ik de eerste stappen in aan het zetten, ik heb de eerste tien contracten erin aan het zetten. Wat ik doe, ik benoem de naam van het contract, de budgetverantwoordelijke, ik upload de documenten, het contract zelf, ik zet erin welke algemene voorwaarden we hanteren, of wel of geen prijsindexatie toestaan, ik kan andere opmerkingen toevoegen en de begin en einddatum en het aantal verlengingsopties wat er nog in zit. En dat hang ik aan die deadline, daar hang ik een reminder aan. Dat iemand een melding krijgt, een halfjaar of een jaar, dat kan ik zelf instellen. En wat ik doe is voor verleningen een half jaar en bij einde contract een jaar van te voren. Maak ik een reminder aan dat iemand automatisch bericht krijgt van joh let erop, contract schoonmaak verloopt over een jaar, er zijn geen verlengingsmogelijkheden meer, dus je moet aan aanbesteden, dus neem contact op met inkoop. En dan kunnen ze erop klikken en dan krijgen ze het contract te zien" (respondent 1).

"Nee, dat staat op zichzelf. Wat ik hier heb gedaan, is een productcodelijst. En wat ik in overleg met financiën gedaan heb is alle crediteuren groter dan bedrag X, volgens mij vanaf 10.000 euro, krijgen een productgroep code. Waardoor je in ieder geval kan filteren op drukwerk, of op schoonmaak, dat soort dingen. Op die manier krijgt je meer inzicht in welke producten je bij welke leverancier besteld. Daarnaast kan je ook zelf uit zo'n lange lijst van financiën een spendanalyse maken. Mijn eerste spendanalyse was een uitdraai uit het financieel systeem met alle facturen. Met alle leveranciers, alles stond erop. Vervolgens ben ik draaitabellen gaan maken, en door die draaitabellen krijg je inzicht, wie zijn je grootste leveranciers, hoeveel facturen hebben die dan gestuurd. Vervolgens ben ik op basis van

die lijst, nummer 1 is, ik noem maar even wat, ICS, de schoonmaak. Heb ik daar een contract mee? Ja, dus die hoef ik niet aan te besteden. Vervolgens kom je erachter dat in die toplist ook leveranciers staan waar we helemaal geen contracten mee hebben. Dus daar moeten we iets mee. En daarmee haal je de grootste onregelmatigheden al meteen eruit. Je grootste risico's. Leveranciers waar je het meest besteld, de hoogste facturen van hebt, die niet aanbesteed zijn. Met die productgroep codes, kun je ook weer gebruiken voor de accountant. Dat is best wel een grote slag om te slaan. Het kost veel moeite, maar uiteindelijk zullen ze dan bij financiën ook prettig vinden. Want een accountant gaat ook een keer vragen, kunnen jullie mij aanleveren wat jullie doen op drukwerk. En dan als je bij 20 verschillende drukkers nu iets besteld, dan moet de medewerker zelf in de lijst gaan zoeken, de mensen bij financiën weten vaak wel waar we drukwerk doen, maar als diegene er niet is, of die wordt ziek. En iemand anders moet het gaan vinden, die vindt het gewoon niet. Ik moet wel zeggen, je kan vaak maar één code geven aan een crediteur, dus op het moment dat een leverancier 2 verschillende producten levert, wordt die eruit gefilterd. Dus je hebt altijd bevuiling in zo'n bestand, maar het geeft altijd meer inzicht dan zo'n vergaarbak van informatie" (respondent 1).

"Nou wat ik adviseer is ga kijken wat nodig is en probeer eerst die basis op orde te krijgen. Nu al kijken naar het koppelen van systemen heeft geen zin. Mijn ervaring in het verleden is dat ik te groot dacht. Je gaat dan tegen teveel huisjes aanschoppen, informatie of input van anderen nodig hebt waardoor je zelf niet meer verder komt" (respondent 1).

HRM

"13 mei ga ik starten met de preparation course van de best value A certificering van NEVI. Daarin wordt klaargestoomd voor het uitvoeren van best value trajecten. Daar ben ik zelf mee gekomen, maar daar wordt ik wel in ondersteund.

Maar wij huren nu dus kennis in, kost een hoop geld. En als ik dan een relatief goedkope cursus kan doen, dan wordt er gezegd, nou doe dat maar. Dan kan hij het zelf doen. Daarnaast zijn we ook nog bezig met een leantraject. Om lean als opleiding aan te bieden voor meerdere mensen. En ik krijg alle vrijheid om cursussen te volgen. Ik neem deel aan het HIP, allemaal dingen die van invloed zijn en waar je je kennis vandaan haalt" (respondent 1).

"Nou waar ik op termijn naar toe wil, op het moment dat ik meer kan laten zien. Is dat ik een aantal sessies ga houden, waarin ik met een aantal grotere bestellers even bij elkaar haal. En uitleg we hebben een aanbesteding gedaan, dit is een aanbesteding. Op die en die manier hebben we het opgezet, uiteindelijk is daar deze partij uitgekomen, zijn deze afspraken gemaakt, hier en hier moet je op letten, als je problemen hebt kom dan bij mij. Dat je op die manier daar met elkaar een soort proces in gaat. Waarmee je elkaar ook vlotter betreft als het goed of mis gaat. Dus dat is wel waar ik naar toe wil. Ik zit hier net een jaar, dus als ik zie, wat we nu hebben, in ieder geval aan inzicht hebben verkregen. Dan ben ik daar al heel blij mee" (respondent 1).

"Nee op het decentrale niveau zit geen inkoopkennis, dat is ervaring. Voor zover ik weet staar er ook niets in de functieprofielen" (respondent 2).

Inkoopcontrol

“Hangt een beetje er vanaf van welke invalshoek je het benadert. Als je kijkt naar de rechtmatigheid, zie ik daar puur als verantwoording richting de accountants, als die goed gaat is dat stap één. Stap twee, dan heeft rechtmatigheid ook te maken met het eerlijk selecteren van je leveranciers. En dat leveranciers op een nette en concrete wijze afgewezen of een opdracht gegund krijgen. Daar is de hele aanbestedingswet natuurlijk om te doen. Als het gaat om de implementatie van je doelmatigheid dan zit dat veel verder in het proces. Daar ga je meer naar het borgen van de contracten en dat je samenwerkingsbanden op bouwt met je leverancier. En ik moet zeggen, ik stuur zelf ook niet enorm op de prijs, dat is ook niet de rol die ik hier mee heb gekregen. Ik vind kwaliteit net zo belangrijk, of veel belangrijker zelfs. Ik denk dat je alleen maar troep krijgt op het moment dat je op de prijs gaat zitten. Uiteindelijk vind ik de doelmatigheid het belangrijkste en uiteindelijk gaat het er bij mij om, op het moment dat ik een aanbesteding gedraaid heb, dat ik een tevreden leverancier en een tevreden klant heb. Interne klant. Als die twee blij zijn, we kunnen het betalen, en we gunnen hem het licht in de ogen. Dat ze geld mogen verdienen, dat is tenslotte waar ze het contract voor binnenhalen. En zij geven ons de ruimte om niet bij ieder extra uurtje wat ze draaien meteen een factuur te sturen. Dat je een goede relatie met elkaar hebt. Als ik dat hele verhaal dan ook nog in het kader van de aanbestedingswet kan verantwoorden richting de rest van de markt en richting de accountant, dan denk ik dat dat een prachtige eerste stap zou zijn” (respondent 1).

“Nou als je inzicht hebt in alle contracten, als je inzicht hebt in wat er besteld is en wat er betaald wordt, dus eigenlijk het hele traject eigenlijk. Van tactisch tot operationele inkoop. Bestellen tot betalen. PDCA moet kunnen” (respondent 2).

“Je zou uiteindelijk wat meer controle willen hebben over wat er in de rest van de organisatie gebeurt” (respondent 2).

Transcripties interviews extern

Transcriptie respondent 1 - extern

I = interviewer

R = respondent

R: Ik zal je in ieder geval even wat achtergrond informatie geven, ongeveer tien jaar geleden hebben we een samenwerking afgesloten met de universiteit van Wageningen. Dus daar waren we onderdeel van. Dus inkoop werd ook daar geregeld, wij hadden geen eigen inkoopafdeling. In 2012 is het besluit genomen om weer uit elkaar te gaan, op bestuurlijk niveau. Vervolgens is in de accountantsrapportage van 2014 er uit gekomen om iets met inkoop te gaan doen. De accountant zag risico's die niet ingeperkt zouden kunnen worden als je daar niet de juiste kennis voor in huis hebt. Toen hebben ze gezegd dan gaan we werven, ze hebben een flinke zoektocht af moeten leggen om uiteindelijk iemand te vinden. En dat ben ik geworden en ik ben vanaf maart 2015 hier begonnen met het opzetten van de inkoopafdeling.

I: Wat waren de directe knelpunten om een inkoper aan te nemen? De aanleiding.

R: Je moet het zo zien, Wageningen is de tanker en wij zijn een klein sleepbootje. Dus de inkooppakketten die voor ons interessant zijn, zijn niet perse ook pakketten die Wageningen ook wou hebben. Dus we hebben heel veel dingen samen ingekocht. Maar Wageningen wil vaak iets groots, want die heeft ook duizenden medewerkers en veel studenten. Terwijl wij een schooltje zijn met 450 medewerkers. Plus minus 4700 studenten, dus de softwarepakketten van hun zijn veel de uitgebreid en duur voor ons. Dus eigenlijk zie je dat veel aanbestedingen wel gedaan zijn maar dat vaak de oplossing helemaal niet aansluit op wat wij willen en omdat er dus in 2012 het besluit is genomen om niet meer samen te werken heeft Wageningen op een aantal dossiers aangeboden om samen te werken. Om samen aan te besteden, maar daar heeft van Hall Larenstein ook zelf de boot bij afgehouden omdat ze zeiden we gaan zelf een inkoopfunctie inrichten en zelf ermee aan de slag. Dat heeft wel een tijdje op zich laten wachten, dus daardoor loop je nu wat sneller achter de feiten aan.

I: Dus eigenlijk moesten jullie een heleboel dingen opnieuw aanbesteden?

R: Eigenlijk moet je het zo zien, ik ben dus vorig jaar binnen gekomen, het eerste dat ik heb gedaan is inzichten krijgen van contracten die er zijn, die heb ik opgevraagd. Ik heb een spend-analyse gemaakt. Ik heb een inkoopbeleid opgesteld en op basis van het contractenregister en de spend-analyse vervolgens een analyse gemaakt van welke producten op dit moment nog aanbesteed moeten worden of welke contracten op korte termijn verlopen. En dat heeft geresulteerd in het opstellen van een inkoopkalender. Om meteen al aan te sluiten op wat ik wist wat er in de nieuwe aanbestedingswet ging komen, heb ik een toen al een keuze gemaakt op direct digitaal te gaan aanbesteden. Dus wij gebruiken Negomatrix als platform, voor digitaal aanbesteden. Dus eigenlijk alles gaat digitaal, dus ik ben eigenlijk op dit moment het volledige dienstverleningspakket van Hall Larenstein, en hoofdzakelijk facilitair, opnieuw in de markt aan het toetsen. Dus schoonmaak, catering, audiovisuele middelen, ICT apparatuur, eigenlijk alles moet opnieuw in de markt gezet worden. Er is niks wat nog loopt en waar we gewoon gebruik van kunnen blijven maken. Dus eigenlijk is dat veel te veel voor mij alleen, dus ik huur relatief veel externe kennis in. Omdat het anders gewoon niet te behappen is, je moet het vanuit inkoop natuurlijk wel blijven monitoren. Wat ik wel altijd zeg, je moet nooit een externe binnenhalen en dan maar verwachten dat ze het goed doen. Mijn ervaring is dat ik al een paar keer met externen te maken heb gehad, die zeggen ergens kennis van te hebben en in de praktijk blijkt dat ze het gewoon niet hebben. Of onvoldoende, waardoor je of een slecht contract krijgt, of problemen krijgt in het

kader van rechtmatigheid, noem het maar op. Dus je moet ondanks dat je het extern plaats toch overal nog wel kennis in huis hebben om te checken of het gene wat ze zeggen te doen ook daadwerkelijk doen.

I: En hoe zorg jij dan dat jij al die kennis beschikbaar hebt?

R: Er zit een hele wezelijke functiescheiding in, in hoe ik het hier doe, je hebt drie verschillende manieren op je inkoop op te zetten, centrale inkoop, decentrale inkoop en gecoördineerde inkoop. Decentraal dat betekent dat alle individuele budgethouders of individuele medewerkers kennis zouden moeten hebben van de aanbestedingswet, nou dat is denk ik een utopie, om te denken dat dat kan. Dus een decentrale inkoopfunctie zou ik zelf echt never nooit voor kiezen.

I: Komen ze dan makkelijk aan de wettelijke ondergrenzen voor wet- en regelgeving?

R: Ja, je zit er al snel op. Kijk als jij een contract van 60.000 euro op jaarbasis hebt en je sluit een raamovereenkomst voor vier jaar dan zit je boven de 207.000 euro. Dus dan moet je alweer Europees aanbesteden. Maar goed een centrale inkoopfunctie daar zijn we gewoon te klein voor en dat vergt gewoon teveel menskracht om dat allemaal in te zetten en dat betekent vaak dat je met bestelsystemen gaat werken en dat soort zaken. Daar zijn we nog helemaal niet aan toe. Dus hoe we het op dit moment hebben georganiseerd is een gecoördineerde inkoopfunctie. Waarin ik mijzelf neerzet als inkoopadviseur, dus ik adviseer de budgethouders bij het doen van hun inkopen. Maar ik ben geen inkoper. Een inkoper geeft een beetje het idee dat jij zelf ook op eigen houtje inkoopt en bestelt. Nou dat doe ik dus niet. Iemand komt bij me met een behoefte. Dus in dit geval de facility manager heeft een vraag want zijn schoonmaakcontract verloopt. En zij heeft verstand van schoonmaak, ik van het inkoopproces en binnen welke wettelijke kaders we die inkoop moeten doen en wat ons interne beleid is. En ik borg dat gedeelte en zij borgt het facilitaire gedeelte. Dus zij moet uiteindelijk bepalen hoe het eruit moet zien en wat voor eisen die schoonmaak, ik denk wel mee, dus ik vraag soms heb je daar al aan gedacht. Is er niet al iets van certificering in de markt, waar je iets mee kan. Maar uiteindelijk is zij degene die daar knopen in doorhakt, want aan het eind van de rit hoef ik geen verantwoording af te leggen over de kwaliteit van de schoonmaak of dat de prijzen enorm hoog zijn geworden. Ik begeleid het traject, en het liefste ben ik daarna ook nog wel betrokken, alleen in de praktijk zie je gewoon dat ik te weinig capaciteit op dit moment heb op inkoop om dan na het afsluiten van het contract ook nog actief deel te nemen in het contractmanagementgedeelte.

I: Je zegt ik ben begonnen met het opstellen van een contractenregister, was er al iets?

R: Ik kreeg een map waarin alle contracten stonden die Wageningen ooit een keer voor ons had afgesloten. En daarna ben ik gaan vragen bij mensen, hebben jullie nog contracten. Daar kwam relatief gezien weinig uit maar hoe langer ik hier werk, hoe meer er boven tafel komt. Wat mij ook opvalt is dat de meeste contracten, en dat zal denk ik bij ArtEZ ook niet heel veel anders zijn, dat de meeste contracten helemaal geen formele contracten zijn, maar getekende offertes. Nou dat is een van de dingen waarvan ik al meteen roep, dat moet je überhaupt niet willen. Getekende offertes zijn altijd in het voordeel van de leverancier, en nooit in het voordeel van de opdrachtgever. Terwijl je met aanbestedingen, en aangezien, je als aanbestedende dienst degene bent die het zak geld heeft, best wel wat eisen kans stellen waar een leverancier aan moet voldoen. Wil hij voor jullie werken, in plaats van andersom. Dus een van de acties die ik ook nog heb gedaan samen met onze jurist, is het opstellen van concept overeenkomsten, zodat ik eigenlijk als er iemand bij mij met een vraag komt, ik heb een offerte gekregen en hij zou hem één op één mogen gunnen, dat ik altijd even zeg, van joh prima, maar dit is de conceptovereenkomst. Zelf in zoverre dat ik zeg; stuur de conceptovereenkomst maar op naar de leverancier. Laat die het maar invullen met bijhouden van wijzigingen en dan kijk ik

wel of dat de wijzigingen die hij gedaan heeft acceptabel zijn. Maar dat wel duidelijk is dat onze voorwaarden van toepassing zijn en dat er duidelijke afspraken zijn over, wanneer is iets meer werk of tegen welke uurtarief werken. In die offertes krijg je vaak het totaalbedrag, met algemene voorwaarden van de leverancier en dan zetten ze daar vervolgens een krabbel onder. Nou ja pas op het moment dat het mis gaat weet je waar je eigenlijk voor getekend hebt.

I: Spreken jullie dan gelijk ook al prestatie indicatoren af?

R: Nee, want op het moment dat je met KPI's gaat werken, vraag je een bepaalde volwassenheid van de organisatie. En mijn ervaring is dat mensen al überhaupt niet eens weten of we contracten hebben en als er contracten zijn weten ze vaak niet wat erin staat. En als ze dan überhaupt het contract gaan lezen, weet men vaak niet eens wat het betekent dat er staat. Dus ik heb zoiets van, als je dat nog niet eens in de vingers hebt en je gaat KPI's afspreken in een aanbesteding of in een contract of wat dan ook. Dan vraag je de organisatie iets te monitoren waar ze geen verstand van hebben en dan ga je leveranciers iets vragen waar je eigenlijk helemaal niets mee gaat doen. Dus je gaat rapportages vragen, je gaat, wat mijn ervaring is bij andere werkgevers, dat ik dat soort rapportages binnenkreeg, dat ik ze vervolgens doorstuur naar de interne klant en die zegt dan vervolgens wat moet ik hiermee. Dan denk ik, ja we hebben het wel gevraagd, dus indirect betaal je er ook voor, want in de aanbesteding hebben ze er rekening mee gehouden, dat ze maandelijks rapportages moeten maken. Dus ik heb zelf zoiets van, ik wil eerst een soort van basisniveaus opzetten, eerst ervoor zorgen dat we überhaupt alle contracten netjes op papier hebben staan. En dat we heldere afspraken hebben. En pas op het moment dat de organisatie volwassen genoeg is dat alle contracten staan, dat we weten wat inkoop is, welke contracten er lopen en waar we die kunnen vinden, dan gaan we er een keer naar kijken hoe we ervoor kunnen zorgen dat we die leveranciers kunnen gaan monitoren, KPI's kunnen gaan afspreken. Dat kan je met alle goede wil nu proberen maar dat is gewoon to much, dan gaat de interne organisatie niet trekken en de opdrachtnemers gaat vragen aan je stellen die je waarschijnlijk niet kan beantwoorden.

I: En hoe proberen jullie die leveranciers dan nog wel te controleren?

R: Nou ja, vaak loopt het best wel prima, in 90% van de gevallen contrateer je een leverancier, en die is er niet op uit om jou een oor aan te naaien. Maar is sommige situaties tref je dat en dan moet je erbovenop zitten. Uiteindelijk probeer je natuurlijk in je aanbestedingen die je doet zo veel mogelijk, je contracten zo veel mogelijk te borgen. Dat de afspraken die je maakt al nagekomen worden, en wat ik probeer tegen interne medewerkers te zeggen. Op het moment dat er zich een probleem voor doet, blijf dan niet alleen maar praten, maar kom op een gegeven moment, als het eerste gesprek geweest is, of misschien het tweede gesprek over wat er beter moet. Kom dan ook bij mij want dan kan ik met je meedenken.

I: Praten met de leverancier? Ga je dan ook mee naar die gesprekken?

R: Ik probeer daar wel bij aan te sluiten. Maar goed in de praktijk, mensen zijn gewend om in eerste instantie te gaan praten. En dat is ook goed, want je moet niet meteen met juridische procedures gaan dwingen of daar problemen mee gaan maken want dan zet je zo'n leveranciers relatie onder druk. Er komt op een gegeven keer een moment dat het klaar is. En wat je nu ziet is dat mensen blijven praten en dat de grens al bereikt is, en dat ze dan pas actie gaan ondernemen. En dan komen ze bij mij en zeggen ze; joh, ik ben klaar met die leverancier, ze willen niet bewegen, vragen veel te hoge prijzen. Dan zeg ik; wat heb je afgesproken. Ja dat en dat. Heb je al een keer erover gesproken. Ja hebben ze al een keer. Maar heb je al wat op papier gezet dan. Nee, ze hebben niets op papier gezet. Nou dan zie je dus dat je dan nog vaak een soort van ingebrekestelling gaat doen. Een termijn stelt waarin zij de problemen moeten oplossen. En op het moment dat je dat doet gaan die leveranciers vaak denken van

hee, er gebeurt iets aan de ander kant. Dus laat ik nu maar gaan lopen, en dan komt het uiteindelijk allemaal goed. Maar omdat die stap naar ingebrekestelling voor heel veel mensen onbekend is of ze vinden het een te zwaar middel. Zorgt ervoor dat ze veel te lang blijven dooreikelen en vervolgens er vervolgens zo veel last van krijgen dat eigenlijk die hele leveranciers relatie al kapot is. Daar probeer ik zo veel mogelijk aan tafel te zitten. Mensen kennen de inkoopfunctie helemaal niet, en weten ook helemaal niet wat inkoop voor je kan doen. Dus dat is ook een beetje een kwestie van positieve PR die je natuurlijk nodig hebt. In eerste instantie in je aanbestedingen dat je mensen betreft, dat ze snappen dat ze bij jou terecht kunnen, dat ze je vragen kunnen stellen. Nou ja dan vervolgens zo'n ervaring hebben dat je er een keer bij aan tafel zit. Wat ik merk dat mensen vaak fijn vinden is dat zij dan zelf op de relatie kunnen blijven zitten, een goede onderlinge relatie in stand kunnen houden, waar ik wat meer afstand heb en geen emotionele relatie heb met zo'n partij omdat ik er niet mee samen hoeft te werken. Maar alleen maar puur ga kijken van joh wat hebben we afgesproken en wat doe je. Dat ik ook een beetje de zakelijke kant van de overeenkomst kan bespreken. Ik ben wat objectiever. En dan de leverancier erop aanspreken. Voor alle duidelijkheid, dat gebeurt op dit moment nog weinig. Dat wat ik beschrijf, dat is mijn ideale situatie en dat gebeurt op sommige vlakken ook. Maar de praktijk leert dat heel mensen veel nogmaals, niet weten waar we mee bezig zijn op dit moment. Het is wel belangrijk dat je ruchtbaarheid probeert te geven aan waarmee je mee bezig bent. Het is ook welke voortgang je boekt, welke leveranciers er zijn binnengekomen.

I: Hoe communiceer jij dat dan richting de organisatie?

R: Ik probeer daar nu via onze intranet er wat meer bekendheid aan te geven. Maar ja onze hele organisatie staat op dit moment nog best wel op zijn kop. Omdat niet alleen inkoop een nieuwe functie is, maar de hele services. ICT is volledig nieuw, want dat deed Wageningen voor ons. FaZ is volledig nieuw, we hadden alleen conciërges. Er zitten allemaal nieuwe mensen. We hebben een verbouwing gehad, er komen allemaal nieuwe ICT systemen. De afgelopen twee jaar is de organisatie zo omgegooid dat heel veel mensen een beetje moe worden van het vernieuwen. Dus dat is ook wel iets waarmee ik aan het stoeien ben, omdat dat goed op poten te krijgen. Als ik over drie jaar alle aanbestedingen heb gedaan die moeten gebeuren, en hebben een contractenregister, we hebben een actueel aanbestedingsbeleid en we zijn begonnen met het monitoren van onze leveranciers. Dan denk ik dat we heel veel bereikt hebben.

I: Hoe zij jij voor je dat het contractenregister opgezet wordt?

R: Nou ja, we wilden het eerst groter opzetten. Omdat niet alleen inkoop, maar op bij HR is er behoefte aan het borgen en vastleggen van contracten. Maar doordat we dat zo groots wouden optuigen bleef het liggen. En heb ik gezegd, ik werk in negomatrix, in een digitaal aanbestedingssysteem, die hebben ook een contractenmodule. Het kost een schijntje en ik wil ergens beginnen met het vastleggen van begin en einddata. Het vastleggen van contracten en dat mensen het kunnen vinden, en dat je een melding krijgt op het moment dat een contract af loopt. Daar ben ik de eerste stappen in aan het zetten, ik heb de eerste tien contracten erin aan het zetten. Wat ik doe, ik benoem de naam van het contract, de budgetverantwoordelijke, ik upload de documenten, het contract zelf, ik zet erin welke algemene voorwaarden we hanteren, of wel of geen prijsindexatie toestaan, ik kan andere opmerkingen toevoegen en de begin en einddatum en het aantal verengingsopties wat er nog in zit. En dat hang ik aan die deadline, daar hang ik een reminder aan. Dat iemand een melding krijgt, een halfjaar of een jaar, dat kan ik zelf instellen. En wat ik doe is voor verleningen een half jaar en bij einde contract een jaar van te voren. Maak ik een reminder aan dat iemand automatisch bericht krijgt van joh let erop, contract schoonmaak verloopt over een jaar, er zijn geen

verlengingsmogelijkheden meer, dus je moet aan aanbesteden, dus neem contact op met inkoop. En dan kunnen ze erop klikken en dan krijgen ze het contract te zien.

I: En budgethouders kunnen zelf in dat systeem kijken?

R: Ja

I: En via dat systeem krijgen ze een melding?

R: Je krijgt een mail met een link erin, je klikt op de link, log je in en dan krijg je al je contracten te zien. Je kan zoeken in de contracten, maar ik heb het ingedeeld op afdeling. We hebben drie directies, drie ondersteunende directies, finance & control, beleid en services. Onder services valt ICT, FaZ en die andere clubs. Ieder contract wat ik aanmaak hang ik onder een afdeling, waardoor je als budgethouders of directeur op de directie kan klikken en de contracten ziet die onder jouw verantwoordelijkheid vallen en het fijne is dat het systeem kan selecteren op einddatum. Dat levert input voor mijn aanbestedingskalender. Want op het moment dat ik weet dat een contract afloopt, volgend jaar, dus ik selecteer alle contracten die volgend jaar aflopen. Dan weet ik precies welke ik moet gaan aanbesteden, dus die komen op de inkoopkalender.

I: Is dat systeem nog gekoppeld met andere systemen?

R: Nee, dat staat op zichzelf. Wat ik hier heb gedaan, is een productcodelijst. En wat ik in overleg met financiën gedaan heb is alle crediteuren groter dan bedrag X, volgens mij vanaf 10.000 euro, krijgen een productgroep code. Waardoor je in ieder geval kan filteren op drukwerk, of op schoonmaak, dat soort dingen. Op die manier krijgt je meer inzicht in welke producten je bij welke leverancier besteld. Daarnaast kan je ook zelf uit zo'n lange lijst van financiën een spendanalyse maken. Mijn eerste spendanalyse was een uitdraai uit het financieel systeem met alle facturen. Met alle leveranciers, alles stond erop. Vervolgens ben ik draaitabellen gaan maken, en door die draaitabellen krijg je inzicht, wie zijn je grootste leveranciers, hoeveel facturen hebben die dan gestuurd. Vervolgens ben ik op basis van die lijst, nummer 1 is, ik noem maar even wat, ICS, de schoonmaak. Heb ik daar een contract mee? Ja, dus die hoeft ik niet aan te besteden. Vervolgens kom je erachter dat in die toplist ook leveranciers staan waar we helemaal geen contracten mee hebben. Dus daar moeten we iets mee. En daarmee haal je de grootste onregelmatigheden al meteen eruit. Je grootste risico's. Leveranciers waar je het meest besteld, de hoogste facturen van hebt, die niet aanbesteed zijn. Met die productgroep codes, kun je ook weer gebruiken voor de accountant. Dat is best wel een grote slag om te slaan. Het kost veel moeite, maar uiteindelijk zullen ze dan bij financiën ook prettig vinden. Want een accountant gaat ook een keer vragen, kunnen jullie mij aanleveren wat jullie doen op drukwerk. En dan als je bij 20 verschillende drukkers nu iets besteld, dan moet de medewerker zelf in de lijst gaan zoeken, de mensen bij financiën weten vaak wel waar we drukwerk doen, maar als diegene er niet is, of die wordt ziek. En iemand anders moet het gaan vinden, die vindt het gewoon niet.

Ik moet wel zeggen, je kan vaak maar één code geven aan een crediteur, dus op het moment dat een leverancier 2 verschillende producten levert, wordt die eruit gefilterd. Dus je hebt altijd bevuiling in zo'n bestand, maar het geeft altijd meer inzicht dan zo'n vergaarbak van informatie.

I: En het combineren van facturen en contracten?

R: Nou wat ik adviseer is ga kijken wat nodig is en probeer eerst die basis op orde te krijgen. Nu al kijken naar het koppelen van systemen heeft geen zin. Mijn ervaring in het verleden is dat ik te groot dacht. Je gaat dan tegen teveel huisjes aanschoppen, informatie of input van anderen nodig hebt waardoor je zelf niet meer verder komt. Of dan wordt het weer in een project gestopt wat pas over 2 jaar gaat starten. Mijn ervaring is, kleine stapjes, en dan kom je er ook wel. Dat je voor jezelf een planning bijhoudt van over 2 jaar wil ik daar zijn, dat is prima. Maar probeer in een organisatie die

stappen op te bouwen en begin gewoon eens met een beleid. Het beleid wat ik heb geschreven is niets anders, ik heb het beleid gebruikt van de gemeentes, want ik heb voor de gemeente gewerkt. Het gemeentelijk inkoopplatform, vereniging van Nederlandse gemeentes. Die heeft een standaard inkoopbeleid. Het is de bedoeling dat alle gemeentes in Nederland dat beleid hanteren. De gemeente is niets anders dan een aanbestedende dienst dat wat wij zijn. Dus wat ik heb gedaan, ik heb dan beleid gepakt, overal waar gemeente staat, Hall Larenstein van gemaakt, en op bepaalde vlakken wat specifiek gemaakt, of verwijzingen veranderd, bijvoorbeeld wetgeving. Dat is het beleid, het beleid is ook niet heel veel meer dan de keuzes die je nog kan maken binnen de kaders die de wetgeving al mee geeft. Het is al ingeperkt, maar je hebt wel een beleid, wat je doet onder de Europese drempel. En accountants gaan vanaf dit jaar ook controleren op alles wat onder de drempel gebeurt. Daar ben ik mee gestart. Vervolgens inkoopvoorwaarden, ik heb gewoon met een jurist gesproken, welke voorwaarden gaan we hanteren? Mijn voorstel is Arbit, afoly, Arif. Dat zijn de drie rijks voorwaarden voor diensten en arbeid specifiek voor ICT diensten. Dat is ook afgetikt, op het moment dat we een aanbesteding of opdracht doen, sturen we standaard de algemene voorwaarden mee. Gebeurt dat altijd? Nee. Maar waar ik bij zit gebeurt het wel, en daar moet je ook gewoon mee starten. Zo'n spendanalyse geeft inzicht. En contractmanagement, als ik ga wachten totdat de organisatie daar klaar voor is, dan zit ik waarschijnlijk nog twee jaar niets te doen. Het kost me een paar honderd euro, ik kan starten en wat dit systeem kan is uiteindelijk een dump genereren van de gegevens in Excel. En als het een ander systeem wordt, dan is een van de voorwaarden uit dat systeem, dat de dump die ik maak vanuit Negomatrix, moet kunnen inlezen in het andere systeem. Nou, bijna alle systemen kunnen dat. Dus als ik dat voor elkaar heb, weet ik dat als wat ik nu vul, niet voor niets is. En het geeft nu al inzicht. Ik zie ook wel gebeuren dat hier de eerste 3, 4 jaar nog helemaal niets gaat gebeuren met contractmanagement op het hoge niveau. Maar dan heb ik het in ieder geval voor mekaar. Dan weet ik zeker dat als mensen het gaan gebruiken, al zouden ze weten dat er een contract is, als ze het niet kunnen vinden, hebben ze zoiets van laat maar, het zal wel.

I: Je hebt dan nu een beleid gemaakt, zijn de procedures ook al meer vastgelegd?

R: Ik heb zelf ook soort beslisboom gemaakt, om inzicht te geven, ik verwacht niet dat mensen het beleid gaan doorlezen. Een van de dingen die ik trouwens nog in het beleid heb staan, of in de wetgeving, is dat er een klachtenprocedure moet hebben. Die heb ik dus samen met de jurist ingericht. Maar wat ik dus heb gedaan met het beleid, ik heb een soort flowchart gemaakt. Waar in het begin, je het een opdracht, bepaalde waarde van de opdracht. Nou dan heb ik er een pijltje bij gezet, als het moeilijk is om te bepalen wat de waarde van de opdracht is, neem dan even contact op met de inkoper. Vervolgens bepalen of het een werk, dienst of levering is. Dan vervolgens heb ik de drempelbedragen benoemd, het inkoopbeleid heb ik erin gezet. Dus tot 50.000 euro enkelvoudig, tussen 50.000 euro en Europese drempel meervoudig onderhands. Boven de Europese drempel, Europees. Vervolgens daarachter of het CvB daarbij akkoord moet geven of niet. Dan vervolgens wie er mag ondertekenen en ik heb er nog bij gezet waarbij je rekening moet houden hoe lang zo'n procedure duurt. Dus met andere woorden als je een Europese aanbesteding hebt dan duurt dat ongeveer een half jaar. Een meervoudig onderhandse procedure kan binnen 3 a 4 maanden. En daarmee heb je, op het moment dat ik dat toestuur, in één oogopslag, heb je alle procedures, alle doorlooptijden, wie er bij betrokken bij moet zijn. En soms zitten daar natuurlijk nog wel afwijkingen in, maar uiteindelijk moeten mensen toch bij mij komen om het in te regelen. Ze hebben in ieder geval een idee van hoe wij hier werken. En dat is wel heel belangrijk, dat je mensen inzicht geeft. Zo heb ik onlangs ook een planning gemaakt, met een aantal processtappen, een planning, die iedere aanbesteding in zich houdt. En daarin heb ik

er nu een voor Europees en ik maak er ook nog een voor meervoudig onderhands waarin je aan de bovenkant de startdatum van het project invult en dat hij automatisch in één keer doorrekent met alle processtappen, en er staat dan achter hoeveel dagen je per proces nodig hebt, van start van de kick off van de aanbesteding. Dus waarin we nog moeten gaan praten over de invulling, tot aan het indienen van de stukken en het uiteindelijke contracteren. Dus als mensen bij jou kopen en zeggen ik moet dit inkopen en het moet voor oktober gerealiseerd zijn. Vul je de einddatum in, of als je nu start, de begindatum en dan rekent hij automatisch door. En dat zegt hij als je nu start dan lukt oktober niet, november kijk maar. En dan kunnen ze niet zeggen van het klopt niet, nee want je kan het aantonen. En dat geeft ook weer inzicht.

Wat denk ik ook wel belangrijke is, en dat merk ik in deze organisatie, is een aanbesteding regelt zichzelf niet. Dus ik merk, ik doe veel met FaZ samen. Zo'n aanbestedingstraject kost ook gewoon heel veel tijd van de mensen en die hebben ze vaak niet. Dus men heeft vaak de indruk, joh ik geef het aan een externe en die zullen het wel regelen. Maar in de praktijk gaat de externe aan de slag en vervolgens terugkoppeling willen. En als je daar geen antwoord op hebt of je neemt de tijd er niet voor, dan kunnen die gasten net zo lang wachten totdat jij klaar bent. Maar dan de planning voor ene half jaar van een Europese aanbesteding, die ga je niet redden. En dat merk ik nu ook, beantwoorden van nota van inlichtingen, het beoordelen van de offertes, als er nog een presentatie aan vast zit. Het kost gewoon echt heel veel tijd. En vooral in kleinere organisaties hebben mensen die tijd vaak niet.

I: Heeft de cultuur van een organisatie daar nog invloed op?

R: Jawel, maar ik denk, kleine organisaties, heel zwart wit. Je hebt een aantal knappe koppen zitten, die de lijnen uit zetten, en dan is er een hele tijd niets, en dan heb je de mensen op de werkvloer. Even buiten de docenten om. En om het moment dat ik een aanbesteding ga doen en de facility manager is te druk. Ik trek dat nu niet. Je moet iemand anders voor mij inschakelen, dan zit ik dus al met een hoofd conciërge. Daar wil ik niets mee zeggen, maar die zijn vooral heel goed in de dagelijkse praktijk. Als ik die vraag een programma van eisen te schrijven, dan kijken ze me aan en zeggen ze hartstikke leuk, maar geen idee. Dan kan ik daar wel sessies aan wijden, maar mijn ervaring in dit soort organisatie is dat men vaak bestekken gaat knippen en plakken. Dat er dan dingen in komen te staan en dat er dan een vraag is bij de nota van inlichtingen, dat iedereen elkaar aan zit te kijken. Heb jij dat erin gezet? Oh er staat een norm in, ik weet niet eens wat die norm is. Stond er bij de HAN ook in, dus heb ik maar overgenomen. Hartstikke leuk dat kopiëren plakken en je hoeft ook niet elke keer het wiel uit te vinden, maar het risico is dat je niet je eigen plan koopt maar het plan van een ander. Dat is ook het risico van kleinere organisatie, je bent aangewezen op informatie van anderen. Dus ga eerst nadenken en laat je niet bevuilen door informatie van buitenaf. Gebruik eerst je eigen kennis. Anders gaan we daarna met zijn allen lopen klagen dat het zo verschrikkelijk slecht is.

I: En de samenwerking tussen de verschillende afdelingen, hoe loopt dat? En daarbij zorgen dat er meer inkoop gebundeld wordt?

R: Wat ik dus eerst doe, is de productgroepen koppelen aan de crediteurs. Zodat ik weet dat er een product bij meerdere leveranciers worden besteld. En tot het moment dat ik daar een geformaliseerd contract van heb, kan ik hen niet verplichten om dat te wijzigen. Want wat ik ook doe, het zal waarschijnlijk altijd onrechtmatig zijn. Je moet sowieso nooit contracten sluiten met bedrijven zonder dat je een aanbesteding hebt gedaan. Op het moment dat de accountants de controle gaat uitvoeren en je hebt een contract wat je überhaupt niet hebt aanbesteed, dan (hoorde ik) telt hij dubbel mee als onrechtmatigheid. Dus dan telt dat bedrag twee keer mee op de balans als zijnde onrechtmatig. Dus dan kan je beter geen contract hebben, dan wel een contract, maar niet aanbesteed. Dus dan zeg ik,

zolang ik nog niets voor je heb, kan ik je alleen maar de tip geven, vraag meerdere offertes op. En daar wil ik best een keer bij meekijken, maar ik kan dat ook niet bij alles. Dan haal ik mezelf zoveel werk op de hals, dat ga ik niet trekken.

I: Is daar wel op een of andere manier controle op, dat ze die offertes opvragen?

R: Nee nog niet, uiteindelijk wil ik daar wel naar toe. Maar dat gaat op dit moment gewoon nog niet. Naast het feit dat dat meerdere offertes uitvragen meer gaat om het financieel wel de juiste keuze dan om de rechtmatigheid. Want rechtmatig is het sowieso niet. Althans dat hangt af van het bedrag, als het grote zijn moet het gewoon Europees aanbesteed worden. Dat doe je niet door een meervoudig onderhandse aanbesteding te houden. Dus wat ik vervolgens probeer is die aanbesteding opzetten. En dan op basis van die aanbesteding, aan het eind van het contract, dat met die mensen gaan delen en dan bij financiën borgen dat er misschien nog wel een keer een factuur binnen mag komen van een ander, maar dat er dan meteen uit boodschap van financiën naar diegene gaat van, ja luister, we snappen het, contract is net afgesloten, weet je ervan en weet je er niet van. Bij deze. Dit is de laatste keer dat ik nog een factuur accepteer van die leverancier want vanaf heden gaat het alleen maar via die. En dan kan het nog een keer gebeuren maar dan kan dat niet. Je kan het wel reguleren, als je een contract kan aanbieden, want dat is er vaak niet. En op het moment dat je het contract hebt gesloten, dan gaat het erom datje aan de achterkant de poort dicht gooit voor het bestellen van producten elders. Daar is financiën een belangrijke speler in.

I: Hoe kijk jij er tegenaan, wanneer vindt jij dat er inkoopcontrol plaats vindt?

R: Dat je het gevoel hebt dat je in control bent?

I: Ja

R: Hangt een beetje er vanaf van welke invalshoek je het benadert. Als je kijkt naar de rechtmatigheid, zie ik daar puur als verantwoording richting de accountants, als die goed gaat is dat stap één. Stap twee, dan heeft rechtmatigheid ook te maken met het eerlijk selecteren van je leveranciers. En dat leveranciers op een nette en concrete wijze afgewezen of een opdracht gegund krijgen. Daar is de hele aanbestedingswet natuurlijk om te doen. Als het gaat om de implementatie van je doelmatigheid dan zit dat veel verder in het proces. Daar ga je meer naar het borgen van de contracten en dat je samenwerkingsbanden op bouwt met je leverancier. En ik moet zeggen, ik stuur zelf ook niet enorm op de prijs, dat is ook niet de rol die ik hier mee heb gekregen. Ik vind kwaliteit net zo belangrijk, of veel belangrijker zelfs. Ik denk dat je alleen maar troep krijgt op het moment dat je op de prijs gaat zitten. Uiteindelijk vind ik de doelmatigheid het belangrijkste en uiteindelijk gaat het er bij mij om, op het moment dat ik een aanbesteding gedraaid heb, dat ik een tevreden leverancier en een tevreden klant heb. Interne klant. Als die twee blij zijn, we kunnen het betalen, en we gunnen hem het licht in de ogen. Dat ze geld mogen verdienen, dat is tenslotte waar ze het contract voor binnenhalen. En zij geven ons de ruimte om niet bij ieder extra uurtje wat ze draaien meteen een factuur te sturen. Dat je een goede relatie met elkaar hebt. Als ik dat hele verhaal dan ook nog in het kader van de aanbestedingswet kan verantwoorden richting de rest van de markt en richting de accountant, dan denk ik dat dat een prachtige eerste stap zou zijn.

I: Hebben jullie dan ook enige ondersteuning door P&O?

R: 13 mei ga ik starten met de preparation course van de best value A certificering van NEVI. Daarin wordt klaargestoomd voor het uitvoeren van best value trajecten. Daar ben ik zelf mee gekomen, maar daar wordt ik wel in ondersteund.

Maar wij huren nu dus kennis in, kost een hoop geld. En als ik dan een relatief goedkope cursus kan doen, dan wordt er gezegd, nou doe dat maar. Dan kan hij het zelf doen. Daarnaast zijn we ook nog

bezig met een leantraject. Om lean als opleiding aan te bieden voor meerdere mensen. En ik krijg alle vrijheid om cursussen te volgen. Ik neem deel aan het HIP, allemaal dingen die van invloed zijn en waar je je kennis vandaan haalt.

I: En de budgethouders?

R: Nou waar ik op termijn naar toe wil, op het moment dat ik meer kan laten zien. Is dat ik een aantal sessies ga houden, waarin ik met een aantal grotere bestellers even bij elkaar haal. En uitleg we hebben een aanbesteding gedaan, dit is een aanbesteding. Op die en die manier hebben we het opgezet, uiteindelijk is daar deze partij uitgekomen, zijn deze afspraken gemaakt, hier en hier moet je op letten, als je problemen hebt kom dan bij mij. Dat je op die manier daar met elkaar een soort proces in gaat. Waarmee je elkaar ook vlotter betreft als het goed of mis gaat. Dus dat is wel waar ik naar toe wil. Ik zit hier net een jaar, dus als ik zie, wat we nu hebben, in ieder geval aan inzicht hebben verkregen. Dan ben ik daar al heel blij mee.

I: Welke dingen wil je volgend jaar graag bereiken?

R: Voor dit jaar en volgend jaar het volledig optimaliseren van het contractmanagement. En ik ben tot volgend jaar waarschijnlijk echt een aanbestedingsfabriek. Dus zo snel mogelijk die allemaal doen, en die sluit je gemiddeld voor minimaal 4 jaar af. Dus als ik volgend jaar het hele dienstverleningspakket in de markt zou zetten krijgt ik wat rust en ruimte om aan procesverbetering te gaan werken. Meer informatie verstrekken in de organisatie en misschien gewoon hand-on aan tafel gaan zitten. Hoe doe jij je bestellingen nou, hoe loopt dat? Doet de leverancier dat op de juiste manier en daar dan meer je verbeteringen in gaan halen. Daar moet je uiteindelijk wel van hebben.

Ik denk uiteindelijk dat een einddoel, ik zeg je moet klein beginnen. Het is niet erg om dit stip aan de horizon te bepalen. Maar ik denk dat het belangrijkste is, dat je die stip wel neerzet en daar een tijdstip aan koppelt en dat je vervolgens gaan inventariseren wat heb ik nodig om daar te komen. Je hebt van die mooie schematische weergaves van de professionaliteit van inkoop in de organisatie in hoeverre dat geborgd is. Je moet je ambities neerzetten. Onder iedere stap kan je uitwerken wat er nodig is om tot dat niveau te komen. Bijvoorbeeld een eerste stap, het verkrijgen van je basisinformatie. Je cpv codes, een inkoopbeleid, een inkoopkalender en contractmanagement. Dat zijn heel baseel je stap één. Stap twee is dan het borgen van de contractafspraken. Zo ga je iedere keer verder in die boom. Als je zo'n plan neer kan leggen, bijvoorbeeld een tienjaren plan dan denk ik wel dat ArteZ daar iets aan heeft.

I: Ja vooral als er een inkoper komt, waarschijnlijk 0,5 FTE nu.

R: Ja ik denk, kengetal wat ze vanuit inkoop vaak aanhouden is tussen de 10 en 15 miljoen euro spend per inkoper. Maar houd er wel rekening mee dat daar geen overheid op zit.

Als ik naar mijn eigen rol kijk, afhankelijk hoe we in de toekomst gaan werken, bijvoorbeeld met een ordersysteem, dat zou voor mij een stip op de horizon zijn. En dat we een inkooporder systeem gaan werken waarin administratie moet worden bijgehouden. Dan heb je op termijn iemand nodig die operationeel en administratief ondersteuning geeft. Ik denk eerlijk gezegd dat je een strategische inkoper hebt, wat ik nu doe, in combinatie met een operationeel inkoper die misschien op sommige vlakken ook tactisch bij kan springen. Dan denk ik dat wij hier met maximaal 2 fte best wel prima in toom moeten zouden kunnen houden. In de praktijk is een halve fte weinig, en je moet meer leunen per definitie op externe kennis. Bij mij ging daar van alles mis, en niemand kon het controleren. Je hebt partijen die heb kennis van de inhoud of van het proces. Het risico bij het inhuren van externen is dat je die tweedeling houdt en dat er maar weinig inkoopbureaus zijn die in staat zijn de link tussen

inhoudelijk en inkoopkennis te leggen en er een goede aanbesteding van te maken. Nu zijn we bezig met de voorbereiding voor een aanbesteding, en ik heb een inkoopbureau gevonden voor ICT. Voor digitaal archiveren. Die nemen een externe mee, een ICT'er. Die verstand heeft van die systemen. Die maken de goede link en dat was ook een eis van mij. Ik moet iemand in huis hebben die zowel het inkoopproces kan begeleiden als zich verantwoordelijk kan maken voor de inhoud.

Je moet uiteindelijk bewust keuzes maken met 0,5 FTE. Met mijn volle dienstverband is dat zelfs nog onvoldoende om alles goed in de vinger te hebben. Maar je moet ergens beginnen. Bij ons is het belangrijk dat het CvB inziet wat het nut van inkoop is. En nu zelfs vraagt wat inkoop ervan vindt. Dat is belangrijk.

Transcriptie respondent 2 – extern

I = interviewer

R = respondent

I: Hoe hebben jullie op dit moment de inkoop geregeld, en waar staan jullie wat betreft inkoop?

R: Nou helemaal aan het begin nog wel.

I: Wat betekent dat?

R: We hebben een inkoopbeleid geformaliseerd zeg maar, en dat wordt als het goed is 7 juli goedgekeurd. Wat we wel doen is een spendanalyse ieder jaar en aan de hand daarvan bepaald welke trajecten er Europees aanbesteed moeten worden. En zo'n aanbesteding wordt dan centraal begeleid. Dat is op onze afdeling. Ik ben senior medewerker facilitair beheer maar doe eigenlijk allerlei inkooptrajecten. Mijn functienaam moet misschien nog wel een keer aangepast worden.

I: Ben je dan de enige die op inkoop zit?

R: Ja ja

I: En wanneer zijn jullie begonnen met het opstellen van het beleid?

R: Ja al een hele tijd terug

I: Waarom hebben jullie destijds die stap genomen om het te gaan doen?

R: Ja vanwege wetgeving. We besteden al wel 10 jaar Europees aan. Zolang zijn we al wel ermee bezig. Alleen is het eigenlijk vanuit de wetgeving gekomen, er was niet echt beleid daarin. Maar voor de accountant moet het natuurlijk wel een beetje, ja dat je je aan de wet houdt.

I: Hebben jullie daar problemen mee gehad?

R: Nee, nog niet, maar om dat te voorkomen en voor te zijn. En vanuit mijn expertise zijn we steeds verder gegaan. Er is eigenlijk al wel beleid doorgevoerd alleen het is nooit geformaliseerd zeg maar.

I: En ben jij dan daar ingerold als facilitair medewerker?

R: Ja, dit is al weer tien jaar terug denk ik zo'n beetje, we moesten opnieuw de multifunctionals aanbesteden. Dat is een groot bedrag wat daarin omgaat natuurlijk, als je voor alle faculteiten een andere multifunctional moet aanbesteden. Toen hadden we nog niet voldoende kennis voor zo'n grote Europese aanbesteding te doen. Toen zijn we samen met de UVA hebben, was voor de UVA ook de eerste Europese aanbesteding, hebben we die samen gedaan zeg maar. En aan de hand daarvan hebben we meerdere gezamenlijke trajecten gedaan en op gegeven moment zijn we ook zelf Europese aanbestedingen gaan doen.

I: Dus er is nu beleid, zijn er ook bepaalde uitgangspunten die heel duidelijk naar voren komen?

R: Ja, nou ja, je mag van mij het inkoopbeleid wel hebben. Maar dat zijn ethische uitgangspunten, juridische uitgangspunten, dat soort zaken.

I: Oke, hoe hebben jullie die opgesteld, hoe is dat verlopen?

R: Dat heb ik gedaan, die heb ik in principe opgesteld. Nou ja, die moet dan goedgekeurd worden door het CvB. Dan moeten ook de faculteiten zich daaraan gaan conformeren en dat wordt nu nog niet overal gedaan zeg maar.

I: En als we dan een stapje verder kijken, zijn jullie ook al bezig met het opstellen van procedures voor inkoop?

R: Ja, dat moet allemaal nog. Dat staat op de planning. We willen een e-procurement systeem misschien gaan aanschaffen, daar zitten in principe ook alle stappen aan vast die daarmee te maken hebben, processen zitten er ook aan vast. Dus we zitten nu midden in die professionalisering.

I: En waar willen jullie uiteindelijk graag naartoe?

R: In principe naar professionele inkooporganisatie nu natuurlijk. Waar wij van bestelling tot factuur helemaal inzichtelijk hebben wat er gebeurt. Het liefst aan de voorkant. Waardoor de factuur ook echt moet kloppen met datgene wat besteld is en digitaliseren natuurlijk.

I: Is hier nog niet veel digitaal?

R: Nee helemaal niks, wij zijn nu bezig om te kijken voor digitaliseren van de facturen bijvoorbeeld. Dat gaat allemaal met boekstrips, allemaal handmatig nog. Er wordt niets ingescand. Ik heb wel een digitaal, voor die Europese aanbestedingen, moet ik wel een factuur digitaal aanleveren zeg maar, via een e-mailadres. Maar dat is nog niet op het grote, dat is nog niet doorgevoerd bij alle faculteiten

I: Hebben jullie dan wel bepaalde systemen die jullie gebruiken?

R: Nou facturen worden handmatig geaccordeerd, dus daarbij niet

I: En voor bestellingen?

R: Nee, we hebben wel voor bijvoorbeeld kantoorartikelen een externe digitale bestelsysteem. Maar niet zelf.

I: Hebben jullie wel een facilitair informatie systeem?

R: Nee ook niet. En contractmanagement is er ook niet, echt alles moet nog wel opgezet worden. Dus de eerste stap is echt dat beleid.

I: En willen jullie dan vervolgens daar ook meer personeel op inkoop inzetten?

R: Dat weet ik nog niet, voorlopig zal ik wel alleen blijven denk ik, omdat bij ons ook dingen decentraal georganiseerd zijn. Kijk wij hebben een facilitaire organisatie, huisvesting en facilitair beheer zeg maar. Maar in principe hebben alle faculteiten ook een eigen facilitaire dienst, die valt niet onder ons. Zes aparte facilitaire diensten. Die ook weer allemaal totaal verschillend zijn georganiseerd. Dus er wordt heel decentraal ingekocht. Alleen bij grote projecten verloopt het wat meer centraal, zoals energie, multifunctionals, EMW-installaties, afval. Dingen die we wettelijk gezien ook moeten doen zeg maar, die worden wel gedaan en dat wordt ook steeds meer.

I: Zit er op dat decentrale niveau ook nog inkoopkennis?

R: Nee, dat is ervaring.

I: En zit er in de functieprofielen iets over inkoop?

R: Nee, voor zover ik weet niet expliciet. We hebben ook net een nieuw functiehuis, dus ik weet het nu helemaal niet.

I: En wanneer vindt jij dat je als organisatie controle hebt over inkoop?

R: Nou als je inzicht hebt in alle contracten, als je inzicht hebt in wat er besteld is en wat er betaald wordt, dus eigenlijk het hele traject eigenlijk. Van tactisch tot operationele inkoop. Bestellen tot betalen. PDCA. Er is al wel een soort beleid een keer doorgevoerd, van dat er aanbestedingsgrenzen zijn trouwens. Dus tot 50.000 mag je enkelvoudig aanbesteden, van 50.000 tot 100.000 zeg maar meervoudig onderhands en daarboven het liefst eigenlijk dat we gaan kijken of het niet Europees aanbesteed moet worden en dat kan ook nationaal aanbesteed worden. Of meervoudig onderhands, dat ligt er een beetje aan, en boven die grens is die in principe altijd Europees natuurlijk, 207.000.

I: En houden ze zich daar decentraal ook aan?

R: Nee nog niet, maar daar heb ik dit beleid voor nodig. Dan heb ik wat om mee te slaan, zijn die bedragen echt ook helemaal vastgezet. En dat ben ik degene die daar zicht op houdt. Dat doe ik natuurlijk via die spendanalyse al een paar jaar.

I: Gaat dat goed als je daar echt streng op gaat zitten?

R: Niet zo, dat vinden ze allemaal niks. Ik ben natuurlijk al wel een paar jaar terug begonnen met kneden, met van die bedragen gooien, van goh jongens zo en zo, en wat procedures daaraan te

hangen, van zo kan je het aanpakken. Maar ik kan niet zeggen je moet dat doen, dus dan hoop je maar dat de facilitaire mensen dat oppikken, en de rest spreek ik ook niet echt en er wordt natuurlijk veel meer ingekocht dan alleen facilitair. Maar ja dat moeten we dus de komende jaren gewoon overal die kennis gaan verdelen.

I: En bij die grotere aanbestedingen, worden daar ook andere afdelingen bij betrokken?

R: Nou bijvoorbeeld het virtuele datacenter, ik noem maar wat, daar wordt natuurlijk de afdeling ICT bij betrokken. We hebben wel een soort projectteam zeg maar, dus de materiedeskundigen zitten daar gewoon in en de inkoper, dat ben ik dan, en nog een aantal andere mensen die ook of budgethouder zijn of.. ja we zijn niet zo heel groot dus vaak is de budgethouders ook weer degene die in het beoordelingsteam zit, dat soort dingen. Er zit wat overlap ook in, wat dubbele rollen.

I: En hoe houd jij contact met andere locaties over inkoop of andere dingen?

R: Ja of ik ga er naar toe, en op de facilitair overleg hebben we het over contracten, schoonmaak. Dat ligt wel centraal bij mij, het contractmanagement, maar de mensen die ermee bezig zijn, dat zijn wel de mensen op de locaties, die het ook moeten begeleiden. Dus daar hebben we dus contact over, ligt er een beetje aan wat er speelt.

I: Zijn er nog opvallende dingen waarvan jij denkt dat een organisatie daar voldoende aandacht aan moet besteden? En wat zijn de knelpunten nu voor jullie binnen inkoop?

R: Nu? Menskracht. Ik heb het erg druk. Ik heb eigenlijk voor 0,2 maar inkoop maar ik doe eigenlijk bijna niet anders en ik heb ook nog andere taken wat huisvestingsdingetjes, ik doe Arbo en duurzaamheid ook. Dan kan het wel druk worden. En als je dan een Europese aanbesteding hebt loopt is het druk, want ik zit natuurlijk in bijna alle projectteams. Maar in principe zou ik willen dat in de toekomst contractmanagement van diverse grote contracten dat dat komt te liggen bij de budgethouder van de betreffende, degene die dat wil aanbesteden. Dat contractmanagement meer decentraal die kant op gaat, dus dat na dat inkooptraject dat het ook echt belegd wordt bij iemand anders, dat niet alle contracten bij mij blijven liggen. En ook, kijk ik heb nu projectteams met facilitaire mensen, als materiedeskundigen maar ook het samenstellen van het bestek, die doet ook meestal de beoordeling. Nou dan zou het fijn zijn als zo iemand die beoordeeld heeft, en weet waar het contract over gaat, dat die ook de contractmanager gaat worden. Dat is nu nog niet zo, dat is nu nog centraal. Maar er komen steeds meer Europese aanbestedingen bij zeg maar. Op een gegeven moment is dat niet meer vol te houden. Voor bijvoorbeeld schoonmaak, dat is één contract organisatie breed, zou een decentrale facilitair medewerker contractmanager kunnen zijn. Maar ja dat is nog toekomst.

Na het beleid wordt daar verder over nagedacht.

I: Welke stappen willen jullie daarna nemen?

R: Dan willen we bezig om het facturatieproces te digitaliseren, en die stap moet daarvoor zitten: contractmanagement. En dat is een soort stappenplan uitvoeren. Maar dat heb ik in principe drie jaar terug al uitgewerkt. Dat kan pas als het beleid goedgekeurd is. Dat duurt gewoon allemaal lang. Ik denk dat ik er al wel vijf jaar mee bezig ben en drie jaar terug heb ik de eerste stukken opgeleverd.

I: Hoe komt het dat dat zo lang duurt?

R: Ja dat heeft te maken met hoe belangrijk acht de organisatie inkoop en hoe belangrijk acht mijn leidinggevende dat. Het heeft geen prio. Zolang het goed gaat bij de accountant, maar die gaat nu steeds meer opletten, het wordt steeds strenger. Met Arbo was dat ook zo, en met duurzaamheid ook, zolang er geen wetgeving is die het verplicht stelt is het geen prio. Je zou uiteindelijk wat meer controle willen hebben over wat er in de rest van de organisatie gebeurt.