EEN PODIUM VOOR INKOOP

PROFESSIONALISEREN VAN DE INKOOP IN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM

Ruud Fieret
Haagse Hogeschool
Juni 2010

Auteur
Ruud Fieret
Compact 3

Instelling
De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag
Academie voor Facility Management
Dhr. Dr. R.H.J. van Wezel
Dhr. P.A. Stolk

Organisatie
Het Muziektheater Amsterdam
Afdeling Facilitaire Dienst
Waterlooplein 22
1011 PG Amsterdam
Mevr. Y. Quaedvlieg
Mevr. M. Cornelissen

Fotografie
Edwin Walvisch

Ontwerp
Jos Kel
www.joskel.nl

Den Haag, juni 2010

EEN PODIUM VOOR INKOOP

PROFESSIONALISEREN VAN DE INKOOP IN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM

VOORWOORD

Voor u ligt het resultaat, in de vorm van een scriptie, van een afstudeeronderzoek, dat is uitgevoerd als afsluiting van de opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Ik heb mijn opleiding aan de Academie voor Facility Management gevolgd in een compact traject. Dit houdt in dat de opleiding niet vier, maar drie jaar duurt. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart tot en met juni 2010 binnen de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam, op de afdeling Facilitaire Dienst.

De doelgroep van deze scriptie, zijn personen die zelf in het dagelijks werk bezig zijn met inkoop en studenten die zich bezig houden met een onderzoek op gebied van inkoop. De scriptie bevat nuttige informatie, zowel algemeen als meer gedetailleerd, over het onderwerp inkoop. Voor meer specifieke informatie over welke gebieden van inkoop worden behandeld verwijs ik u naar de inhoudsopgave van deze scriptie.

Tenslotte wil ik hierbij de kans aangrijpen om mijn dank te uiten aan een aantal personen die mij tijdens het afstudeeronderzoek hebben geholpen. Als eerste wil ik de twee begeleiders vanuit Het Muziektheater Amsterdam, Yvette Quaedvlieg en Marion Cornelissen, bedanken voor alle hulp, begeleiding en feedback tijdens het uitvoeren van mijn afstudeeronderzoek. Ook wil ik mijn naaste collega's van de Facilitaire Dienst bedanken voor de hulp en ook gezelligheid die zij mij hebben gegeven. De collega's van de verschillende afdelingen van Het Muziektheater Amsterdam wil ik bedanken voor de tijd en bereidwilligheid die zij wilde vrijmaken voor het uitvoeren van de interviews ten behoeve van het kwalitatieve onderzoek. Als tweede wil ik mijn begeleiders vanuit De Haagse Hogeschool, Ruud van Wezel en Peter Stolk, bedanken voor de begeleiding, hulp en feedback die zij mij hebben gegeven. Tevens wil ik Walter van de Es, hogeschool docent inkoop, bedanken voor de tijd die hij vrij wilde maken voor een begeleidend gesprek over het onderzoek dat ik moest gaan uitvoeren. Als derde wil ik René Koenen, Sanjo Lehmann en Jorrit Willems, specialisten op gebied van inkoop, bedanken voor de kennis die zij mij hebben aangedragen op gebied van inkoop. Als laatste wil ik ook mijn vader erg bedanken die mij op verschillende vlakken in het onderzoek heeft geholpen, zowel met begeleiding als het aandragen van informatie op het gebied van inkoop.

Den Haag, 14 mei 2010, Ruud Fieret

MANAGEMENTSAMENVATTING

AANLEIDING

Het Muziektheater Amsterdam heeft behoefte, en dat was tevens de aanleiding voor het maken van deze scriptie, aan een professionaliseringsslag van de huidige inkoopsituatie. Het professionaliseren van de inkoop binnen Het Muziektheater Amsterdam is nodig omdat, wanneer de inkoop efficiënter wordt ingericht, er zowel financiële- als procesmatige voordelen ontstaan. De organisatie van Het Muziektheater Amsterdam is niet tevreden met de huidige manier van inkopen, en wenst in de toekomst te beschikken over een goed georganiseerde en professionele inkoop. Deze scriptie is de eerste stap die nodig is in de professionaliseringsslag.

PROBLEEMSTELLING

Als uitgangspunt voor het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld: "*Op welke wijze kan de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam worden doorgelicht en geanalyseerd, waardoor er adviezen en aanbevelingn kunnen worden geformuleerd over hoe de inkoop op een efficientere manier kan plaatsvinden?*"

ONDERZOEKSPROCES

Om tot conclusies en aanbevelingen te komen voor de probleemstelling, is het onderzoek in verschillende fases uitgevoerd. Tijdens de eerste fase van het onderzoek, de oriëntatiefase, is er onderzoek gedaan naar de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam en is er een onderzoeksverantwoording opgesteld. De tweede fase van het onderzoek, de onderzoeksfase, is uitgevoerd in verschillende stappen. De eerste stap was het onderzoeken van inkoopmanagement in de brede zin. Vervolgens is er gekeken, welke inkoopmodellen er in de literatuur worden beschreven. De inkoopmodellen zijn in een later stadium getoetst op toepasbaarheid binnen het onderzoek naar de huidige inkoopsituatie van Het Muziektheater Amsterdam. Uiteindelijk is het 'Racewagenmodel' gebruikt als basis voor het kwalitatieve onderzoek en de 'ABC-analyse' (crediteurenanalyse) als basis voor het kwantitatieve onderzoek. De laatste stap van de onderzoeksfase was het in kaart brengen van de huidige inkoopsituatie van Het Muziektheater Amsterdam. Deze stap is uitgevoerd door middel van het interviews als kwalitatieve analyse en een crediteurenanalyse als kwantitatieve analyse. De interviews zijn uitgewerkt tot een samenvattend verslag dat de huidige inkoopsituatie in de praktijk beschrijft. De crediteurenanalyse heeft twee indexen als uitkomst. In deze indexen worden de grootboekrekeningen en leveranciers weergegeven die een inkoopfocus verdienen. De laatste fase van het onderzoek was de analyseerfase. Tijdens deze fase zijn er, aan de hand van de uitkomsten van de kwalitatieve- en kwantitatieve analyse, aanbevelingen opgesteld met betrekking tot het professionaliseren van de huidige inkoopsituatie van Het Muziektheater Amsterdam. Tot slot is er een globale begroting opgesteld van de kosten en baten van het uitvoeren van de aanbevelingen.

BEVINDINGEN/CONCLUSIES

De conclusie uit de bevindingen van zowel het kwalitatieve- als het kwantitatieve onderzoek is dat er op gebied van inkoop binnen Het Muziektheater Amsterdam nog veel kan worden verbeterd. Het kwalitatieve onderzoek heeft vooral geresulteerd in bevindingen die op organisatorische/strategisch niveau kunnen worden verbeterd. Het kwalitatieve onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt bij welke grootboekrekeningen en leveranciers een financieel- en procesmatig voordeel valt te behalen.

AANBEVELINGEN (INCLUSIEF GLOBALE BEGROTING)

Concluderend uit de verschillende aanbevelingen kan worden gesteld dat de inkoop (op strategisch niveau) van Het Muziektheater Amsterdam centraal moeten worden aangestuurd. De basis die hiervoor nodig is, is het opstellen en doorvoeren van inkoopbeleid die vanuit de directie van Het Muziektheater Amsterdam zal worden opgelegd als grondslag van de inkoop. Het inkoopbeleid zal er uiteindelijk voor zorgen dat er duidelijke richtlijnen aanwezig zijn binnen Het Muziektheater Amsterdam met betrekking tot inkoop. Helderheid, eenduidigheid en een centrale organisatie zullen de uitgangspunten zijn die er uiteindelijk voor moeten zorgen dat de professionalisering van de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam kan worden gerealiseerd.

Wanneer Het Muziektheater Amsterdam de aanbevelingen uitvoert, zal dit gemoeid gaan met verschillende kosten en baten. De stappen die moeten worden ondernomen voor de professionaliseringsslag van de inkoop van HMA, inclusief de begrote kosten, betreffen met name het inhuren van een tijdelijk (senior) inkoopmanager en het inhuren van scholing voor het personeel. De baten die vooral van belang en haalbaar zijn, betreffen de reductie van de aantallen facturen en het realiseren van volumekortingen, onder andere door reductie van de aantallen leveranciers en contractering. In dit stadium is het niet mogelijk om een heel exacte begroting te maken van de kosten en baten die volgen uit het professionaliseren van de inkoop van HMA. Op basis van de aannames en globale schattingen die voor zowel de kosten als de baten zijn gehanteerd, kan echter wel de conclusie worden getrokken dat een professionalisering van de inkoop voor HMA geld kan opleveren. Binnen de huidige berekeningen kan dat oplopen tot een bedrag van structureel circa 500.000 euro.

Tot slot zal het van groot belang zijn dat de professionalisering van de inkoop binnen Het Muziektheater Amsterdam niet een eenmalig voordeel oplevert. Om ervoor te zorgen dat Het Muziektheater Amsterdam in de toekomst nog steeds baat heeft bij het professionaliseren van de inkoop, zal er niet alleen moeten worden geïnvesteerd in de professionaliseringsslag zelf, maar ook in de instandhouding van deze professionalisering. Hiervoor wordt aanbevolen om een centrale inkoopafdeling te bemensen.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 15
Gebruikte afkortingen 17
HOOFDSTUK 1: HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM 18
Inleiding Het Muziektheater Amsterdam 19
Het Muziektheater Amsterdam 20
Geschiedenis 20
Het gebouw 20
De Nederlandse Opera 20
Het Nationaal Ballet 21
7-S model 21
Shared Values 22
Strategy 22
Stucture 22
Systems 23
Style 23
Staff 23
Skills 24
Huidige inkooporganisatie 24
Samenvatting 25
HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSOPZET 26
Algemeen en aanleiding 27
Probleemstelling 27
Sub-probleemstellingen 27
Doelstelling 28
Resultaat 28
Afbakening van het onderzoek 28
Methode van onderzoek 29
Tijdpad 30
HOOFDSTUK 3: INKOOPMANAGEMENT 32
Definitie 33
De inkooporganisatie 33
De inkoopfunctie 34
Inkoopstrategie 35
Strategische driehoek 35
Drie generieke ondernemingsstrategieën 36
Inkoopstrategie met behulp van Kraljic 37
Inkoopbeleid 38
Inkooplogistiek 38
Kwaliteitsbeleid 38
Prijsbeleid 38
Leveranciersbeleid 38
Communicatiebeleid 39
Het inkoopproces 39
1. Specificeren 39
2. Selecteren 39
3. Contracteren 39
4. Bestellen 40
5. Bewaken 40
6. Nazorg (en evaluatie) 40
Toegevoegde waarde/meerwaarde 40
Inkoopmodellen 41
Samenvatting 42
HOOFDSTUK 4: TOEPASBAARHEID VAN INKOOPMODELLEN 44
Het racewagenmodel (significant) 45

Toepasbaarheid 45
Kraljic-matrix 45
Toepasbaarheid 46
ABC-analyse (spend analyse) 46
Toepasbaarheid 46
Het 5-krachtenmodel (Porter) 47
Toepasbaarheid 47
Waardeketenmodel (Porter) 47
Toepasbaarheid 47
Inkoop Groeimodel (Berenschot) 47
Toepasbaarheid 48
MSU+ model 48
Toepasbaarheid 48
Inkoopproces model 48
Toepasbaarheid 49
Conclusie 49
HOOFDSTUK 5: WAT IS DE HUIDIGE SITUATIE WAARIN DE INKOOPORGANISATIE VAN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM ZICH IN BEVINDT? 50
Kwalitatief onderzoek 51
Verantwoording 51
Wijze van toepassen 52
Proces 52
Bevindingen 52
Evalueren 55
Kwantitatief onderzoek 56
Verantwoording 56
Wijze van toepassen 56
Proces 57
Bevindingen 57
Conclusie 58
HOOFDSTUK 6: WAT IS HET ADVIES EN AANBEVELINGEN MET BETREKKING TOT DE INKOOPORGANISATIE VAN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM? 60
HOOFDSTUK 7: WAT ZIJN DE FINANCIËLE GEVOLGEN VAN DE AANBEVELINGEN EN VAN HET VERDER ONTWIKKELEN VAN EEN INKOOPBELEID VAN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM? 62
Kosten 63
Baten 64
Conclusie 66
Bronvermelding 69
Bijlagen 73
Bijlage 1: Geschiedenis 75
Bijlage 2: Het gebouw 77
Bijlage 3: 7-S model 79
Bijlage 4: Organogram HMA 81
Bijlage 5: Inkoopmodellen 83
Bijlage 6: Interviewvragen 95
Bijlage 7: Interviews uitgewerkt 99
Bijlage 8: Procuratieschema 129
Bijlage 9: Crediteurenanalyse 133

INLEIDING

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool dient er een afstudeeronderzoek te worden uitgevoerd binnen een organisatie die behoefte heeft aan een advies met betrekking tot een facilitair vraagstuk. Deze scriptie is uitgevoerd binnen de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam naar aanleiding van een probleem die zich afspeelde binnen de inkoop van de organisatie.

Samengevat kan worden gesteld dat de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam behoefte had aan een professionaliseringsslag van de huidige manier van inkopen. De probleemstelling die als basis voor het onderzoek heeft gediend, luidt als volgt: *"Op welke wijze kan de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam worden doorgelicht en geanalyseerd, waardoor er adviezen en aanbevelingen kunnen worden geformuleerd over hoe de inkoop op een efficientere manier kan plaatsvinden?"*

Het doel van het onderzoek was om de huidige inkoopsituatie van Het Muziektheater Amsterdam door te lichten, te analyseren en in kaart te brengen, zodat er (in een later stadium) verdere stappen kunnen worden gezet in de professionalisering van de inkoop.

De structuur van de scriptie, welke overeenkomt met de stappen die zijn gezet in het onderzoek, is bewust opgebouwd. De eerste stap die is genomen in het onderzoek kan worden bestempeld als de oriëntatiefase. Gedurende de oriëntatiefase is er een organisatiescan uitgevoerd, welke heeft geresulteerd in hoofdstuk één van deze scriptie. Vervolgens is er een onderzoeksverantwoording opgesteld die wordt beschreven in hoofdstuk twee. De tweede stap die is genomen in het onderzoek betreft de onderzoeksfase. Gedurende deze fase is onderzoek gedaan naar inkoopmanagement en inkoopmodellen, welke zijn beschreven in hoofdstuk drie en bijlage vier van deze scriptie. Vervolgens is er onderzocht welke inkoopmodellen bruikbaar en toepasbaar zijn in het onderzoek. Dit is beschreven in hoofdstuk vier. Het toepassen van de inkoopmodellen is gedaan in zowel een kwalitatief- als een kwantitatief onderzoek. De uitkomsten van het kwalitatief- en kwantitatief onderzoek zijn beschreven in hoofdstuk vijf. De derde stap die is genomen in het onderzoek kan worden bestempeld als de analysefase. Gedurende deze fase zijn de bevindingen die zijn beschreven in de onderzoeksfase vertaald naar aanbevelingen met betrekking tot het professionaliseren van de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam. De aanbevelingen zijn beschreven in hoofdstuk zes van deze scriptie. Tot slot is er aan de hand van aanbevelingen een financieel hoofdstuk geschreven. In dit hoofdstuk wordt globaal begroot wat de kosten en baten zijn van het uitvoeren van de aanbevelingen uit hoofdstuk zes. De globale begroting van de kosten en baten is terug te vinden in hoofdstuk zeven van deze scriptie.

Het uiteindelijke doel van deze scriptie is het inzichtelijk maken van de stappen die Het Muziektheater Amsterdam moet nemen zodat een professionalisering van de huidige inkoopsituatie kan worden gerealiseerd.

GEBRUIKTE AFKORTINGEN

In deze scriptie worden vele afkorting gebruikt, met de reden ervoor te zorgen dat de kwantiteit van de tekst enigszins beperkt blijft. De onderstaande afkortingen worden ook in de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam toegepast.

Uitgeschreven	Afkorting
Automatisering	AUT
Audio, Visueel en Communicatie	AVC
Belichtingsdienst	BD
Centrale Administratie Financieel	CAF
Commerciële Dienst	CD
Decorcentrum	DC
De Nederlandse Opera	DNO
Educatie, Participatie en Programmering	EPP
Facilitaire Dienst	FD
Haagse Hogeschool	HHS
Het Nationaal Ballet	HNB
Het Muziektheater Amsterdam	HMA
Holland Symphonia	HS
Horeca, Publieksbegeleiding & Bedrijfskleding	HPB
Kap- en grime-afdeling	K&G
Kostuumafdeling Ballet	KB
Kostuumafdeling Opera	KO
Kostuum, Kap en Grime	KKG
Ondernemings Raad	OR
Onderhoud theatertechniek	OTT
Personeel en Organisatie	P&O
Project en Planning	P&P
Publieks Begeleiding	Publ. Beg.
Productie- en Voorstellings leiding	P&V-Leiding
Michigan State University model	MSU+ model
Rekwisietendienst	RD
Secretariaat Theaterorganisatie 3^{e} verdieping	STO3^{e}
Toneeldienst	TD
Theater Organisatie	TO
Technische Organisatie Muziektheater	TOM

HOOFDSTUK 1:

HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM

Dit hoofdstuk heeft als uitgangspunt de vraag 'Wat is de huidige situatie waarin de organisatie van Het Muziektheater zich bevindt met betrekking tot inkoopmanagement?' De organisatie, het ontstaansrecht, de omgeving en 'bewoners' van Het Muziektheater Amsterdam (HMA) worden in dit hoofdstuk beschreven.

Het doel van dit hoofdstuk is om een helder beeld te creëren van HMA. De opbouw van deze scriptie is van breed (algemene informatie) naar smal (analyses en conclusies). De beschrijving van de organisatie van HMA valt onder de beginfase van het onderzoek en dus onder het brede gedeelte van de scriptie.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

1. *Inleiding Het Muziektheater Amsterdam;*
- *Het Muziektheater Amsterdam;*
- *Geschiedenis;*
- *Het Gebouw;*
- *De Nederlandse Opera;*
- *Het Nationaal Ballet;*
2. *7S-model;*
- *Shared values;*
- *Strategy;*
- *Structure;*
- *Systems;*
- *Style;*
- *Staff;*
- *Skills;*
3. *Huidige inkooporganisatie;*
4. *Samenvatting.*

Om de scriptie enigszins beperkt te houden in kwantiteit, zijn passages weergegeven van de totale informatie die gebruikt is voor het maken van dit hoofdstuk. In de bijlagen is steeds de totale tekst terug te vinden van een desbetreffend onderwerp.

INLEIDING HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM

Het Muziektheater Amsterdam

De stichting Het Muziektheater Amsterdam (HMA) is het bewonerstheater voor de stichting Het Nationale Ballet (HNB) en de stichting De Nederlandse Opera (DNO), gelegen in het hart van Amsterdam aan de Amstel. Het bestaansrecht van HMA is het verzorgen van de huisvesting, faciliteiten en organisatie die nodig is om de voorstellingen van HNB en DNO te kunnen realiseren. Het Muziektheater Amsterdam presenteert naast de producties van de vaste bewoners gezelschappen en producties uit binnen- en buitenland en heeft inmiddels artiesten en gezelschappen van groot statuur de revue laten passeren. Elk seizoen is het Nederlands Dans Theater te gast in het theater met drie avondvullende programma's.[1]

De Stichting HMA is juridisch weliswaar een autonome rechtspersoon, maar functioneert in nauwe samenwerking met en is financiële afhankelijkheid van de huisgezelschappen. Hetgeen is tevens verankerd in de dagelijkse leiding van HMA en in de samenwerkingsovereenkomst tussen de drie stichtingen. De directie van HMA beoogt de komende jaren de integrale artistieke visie duidelijker op de voorgrond te plaatsen en de identiteit van HMA als geheel te benadrukken. HMA staat als merk garant voor topkwaliteit.[2]

Het Muziektheater Amsterdam neemt, naast het presenteren van producties op wereldformaat, ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich om educatieve programma's op te zetten voor kinderen, jongeren, studenten en volwassenen. De Educatieve Dienst van Het Muziektheater Amsterdam organiseert inleidingen op en projecten en workshops rondom voorstellingen van Het Muziektheater Amsterdam, Het Nationale Ballet en De

1 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-muziektheater-amsterdam/ (22 maart 2010)
2 Organisatiebeleid: Vernieuwing kan alleen succesvol zijn als ze geworteld is in tradities. Het Muziektheater Amsterdam 2009-2012.

Nederlandse Opera. Uit het aanbod aan voorstellingen die in het theater plaatsvinden, worden producties geselecteerd die aansluiten op de belevingswereld van jongeren. Naast projecten voor basisscholieren en CKV'ers zijn er trainingen voor docenten van basisscholen en docenten van het voortgezet onderwijs.

Geschiedenis[3]

Het Muziektheater Amsterdam is een jong theater met een lange voorgeschiedenis. De plannen voor de bouw van een theater liepen parallel met de plannen voor een nieuw stadhuis. De eerste discussies in de Amsterdamse Gemeenteraad over de bouw van een nieuw stadhuis en operagebouw dateren van 1915. Nadrukkelijk sprak men destijds over een operagebouw; ballet was in die dagen nog een relatief onbekende kunstvorm. De keuze voor de uiteindelijke locatie, Het Waterlooplein, heeft een lange voorgeschiedenis. In deze geschiedenis is onder andere de bijnaam 'Stopera' ontstaan, welke twee betekenissen heeft. Enerzijds staat 'Stopera' voor Stadhuis en Opera, anderzijds voor Stop de Opera (er was veel protest tegen de bouw, en hiermee sloop van een oud gedeelte van Amsterdam). Een uitgebreidere beschrijving van de geschiedenis van Het Muziektheater Amsterdam is te vinden in de bijlage.[4]

Het gebouw.[5]

Sinds de officiële opening op 23 september 1986 is de belangstelling van het publiek van binnen en buiten Amsterdam voor Het Muziektheater Amsterdam groot. Voor de voorstellingen natuurlijk, maar ook voor het gebouw zelf en voor wat zich achter de schermen afspeelt. Opvallend en het architectonisch hoogtepunt van Het Muziektheater Amsterdam is de naar de Amstel gekeerde, gebogen voorzijde van het theater, waarachter de zaal en de 14 meter hoge, rondlopende foyers zich bevinden. Hier is ook de hoofdingang. Door de glasgevel is er vanuit de foyers een prachtig panoramisch uitzicht over de Amstel, van Magere Brug tot Munttoren. De ruimtevormende indeling van het gebouw en de niveauverschillen bewerkstelligen een speelse vermenging van binnen- en buitenruimten. Meer informatie over het gebouw van HMA is te vinden in de bijlage.[6]

De Nederlandse Opera.[7]

De Nederlandse Opera (DNO) is het grootste operagezelschap van Nederland en heeft Het Muziektheater Amsterdam als thuisbasis. Zakelijk directeur Truze Lodder en artistiek directeur Pierre Audi vormen al sinds tweeëntwintig jaar een succesvol team. Onder hun leiding groeide DNO uit tot een van de belangrijkste en meest vooruitstrevende operagezelschappen van Europa. Een groot aandeel in het succes wordt geleverd door het Koor van De Nederlandse Opera, dat zestig leden telt. Vanaf het seizoen 2011-2012 wordt Marc Albrecht de nieuwe chef-dirigent van DNO.

DNO produceert muziektheaterproducties op het hoogste internationale niveau, met een duidelijke focus op artistieke kwaliteit, diversiteit en vernieuwing, zonder daarbij risico's uit de weg te gaan. Voorbeelden zijn de eerste enscenering in Nederland van Wagners Der Ring des Nibelungen en de opera's van Claudio Monteverdi.

De meeste voorstellingen worden gegeven in Het Muziektheater Amsterdam, maar ook zijn geregeld opera's te zien in de Stadsschouwburg Amsterdam, het Koninklijk Theater Carré, op het terrein van de Westergasfabriek en in het Muziekgebouw aan 't IJ.

Over het algemeen realiseert DNO per seizoen elf operaproducties, met een gemiddelde zaalbezetting van 96%. Om een groter en breder publiek te bereiken worden alle producties op de radio uitgezonden, en is een aantal jaarlijks ook op televisie te zien.

---

3 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-muziektheater-amsterdam/ (22 maart 2010)
4 Bijlage 1: Geschiedenis
5 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-muziektheater-amsterdam/ (22 maart 2010)
6 Bijlage 2: Het gebouw
7 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/de-nederlandse-opera/ (25 maart 2010)

Het Nationaal Ballet [8]

Met 80 dansers is Het Nationale Ballet het grootste dansgezelschap van Nederland. Het gezelschap heeft danstalenten in de gelederen die afkomstig zijn van en / of regelmatig optreden met andere toonaangevende gezelschappen.

Het Nationale Ballet is sinds 1986 gehuisvest in Het Muziektheater Amsterdam. Het gezelschap brengt er jaarlijks ruim 70 voorstellingen. Daarbuiten verzorgt het nog zo'n 25 tourneevoorstellingen in binnen- en buitenland. Het merendeel van de voorstellingen wordt muzikaal begeleid door Holland Symfonia.

Het Nationale Ballet beschikt over een breed repertoire: avondvullend klassiek-romantisch ballet, nieuwe producties van deze klassiekers, belangwekkend werk uit het begin van de 20e eeuw - met name van choreograaf George Balanchine - en hedendaags werk van onder meer Hans van Manen, Alexei Ratmansky, Christopher Wheeldon, Krzysztof Pastor, William Forsythe en David Dawson.

Het Nationale Ballet, in 1961 ontstaan uit een fusie van het Amsterdams Ballet en het Nederlands Ballet, werd achtereenvolgens geleid door Sonia Gaskell (1961 - 1969), Rudi van Dantzig (1969 - 1991), Wayne Eagling (1991 - 2003) en Ted Brandsen (vanaf 2003).

7-S MODEL

Het 7-S model, ook wel bekend als het McKinsey 7-S model, is één van de vele methoden die kan worden gebruikt om een organisatie door te lichten. Het doel van het toepassen van het 7-S model is het verkrijgen van een helder en eenduidige organisatiescan.

Wat wordt beschreven in het model zijn zeven elementen die door managers integraal kunnen worden beschouwd en beïnvloed om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie. Het model laat zien dat er geen eenvoudige sleutel tot succes is, maar dat een strategisch manager in staat moet zijn om de organisatie op verschillende aspecten aan te sturen. De benadering op verschillende terreinen (zeven elementen) moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van een organisatie te kunnen bereiken.[9]

Om een goed beeld te krijgen van de organisatie van HMA, is het 7-S model toegepast. Meer informatie over het ontstaan en de wijze van toepassen van het 7-S model is te vinden in de bijlage.[10]

Het doel van dit hoofdstuk is om de situatie te beschrijven waarin de huidige organisatie van HMA zich bevindt. Om dit doel te bereiken wordt er gebruik gemaakt van de zeven factoren uit het 7-S model, dat theoretisch hierboven is beschreven. Elk van de factoren zal hieronder worden toegespitst op de organisatie van HMA.

Shared Values

Het gaat hier om de waarden die binnen HMA gelden en erkend worden en daardoor invloed hebben op zaken als cultuur, communicatie en identiteit. De waarden die hier worden bedoeld zijn niet alleen het uiten van de publieksvriendelijkheid, maar ook de diepere waarden die het bestaansrecht van HMA vormen. HMA is een van de toonaangevende culturele instellingen van Amsterdam met een unieke programmering van opera, muziektheater, ballet en moderne dans van zeer hoge artistieke kwaliteit. Nergens anders in Nederland bestaat er een technisch zo geavanceerd theater, waarin door de aanwezigheid van de twee huisgezelschappen De Nederlandse Opera (DNO) en Het Nationale Ballet (HNB), het productieproces in alle facetten aanwezig en zichtbaar is. De programmering van Gastprogrammering Het Muziektheater (GP) zorgt voor een nog gevarieerder aanbod

8 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-nationale-ballet/ (25 maart 2010)
9 http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html (25 maart 2010)
10 Bijlage 3: 7-S model

waarin ook ruimte is voor niet-westerse podiumkunst. De waarde van HMA als uniek in zijn soort als theater heeft uiteindelijk invloed op de gehele cultuur, communicatie en identiteit van de gehele organisatie.[11]

Onder het motto 'de beste service voor iedereen' komt de ambitie van HMA tot uiting in alle opzichten een toonaangevend podium te zijn. Het bezoeken van een voorstelling begint bij het kopen van een kaartje, het eerste contact bepaalt in belangrijke mate de algemene indruk. Daarom wordt er veel zorg besteed aan de kwaliteit van publieksservices. Dankzij vriendelijke en correcte behandeling verloopt een bezoek aan HMA gemakkelijk en comfortabel.[12]

Strategy [13]

De stad heeft met HMA een excellent theater met een grote aantrekkingskracht en internationale uitstraling. HMA beschikt producties van hoog kwalitatief niveau en met internationale allure, waarmee wordt geprobeerd duizenden bezoekers per jaar te behalen. De komende jaren wordt er stevig geïnvesteerd in het gebouw en technische voorzieningen zodat de hoge kwaliteit van producties gewaarborgd blijft.

De artistieke plannen van de gezelschappen en van HMA als geheel laten zich samenvatten in drie golven.

5. *Topkunst: excellente producties van bestaand repertoire, onder het motto van 'excellereren, innoveren en participeren';*
6. *Groeikracht: opbouwen van nieuw hoogwaardig repertiore en ruimte voor ontwikkeling van talenten, manifesteert zich in nieuwe creaties en speciale programma's waar jong talent volwaardige kansen krijgt;*
7. *Vertaalkunst: waaronder specifieke activiteiten en projecten die de actieve betrokkenheid van cultuurliefhebbers uit Amsterdam en omstreken stimuleren en nieuwe generaties uitrusten met kennis over en interesse voor dans, opera en muziektheater. HMA en beide gezelschappen investeren erin om een breed maatschappelijk draagvlak te creëren voor de topkunst en in contact te zijn met mensen van alle leeftijden en culturen.*

Dankzij de integrale benadering van de drie golven worden banden met de stad, culturele sector en internationale top geïntensiveerd. Zo komen in HMA diverse stromen samen en wordt het opgebouwde kapitaal aan kennis, netwerken en reputatie zorgvuldig ingezet om een nieuwe dynamiek en interactie teweeg brengen. De wereldtop en aankomend talent komen voortdurend bij elkaar waardoor een belangrijke meerwaarde ontstaat van het imago van HMA en talentontwikkeling in Nederland.

Omdat er officieel geen missie en visie door HMA zijn geformuleerd, volgen hieronder door mijn een door mijzelf geformuleerde interpretatie van missie en visie. Deze missie en visie zijn dus gebaseerd op mijn eigen ervaringen tijdens het afstudeeronderzoek bij HMA:

- *Missie: HMA wil de toonaangevende culturele instellingen van Amsterdam zijn met een unieke programmering van opera, muziek, ballet en moderne dans van zeer hoge artistieke kwaliteit, nationaal en internationaal.*
- *Visie: HMA is een culturele organisatie die in alle opzichten vooruitstrevend is kwaliteit als haar belangrijkste waarde hanteert.*

Stucture

De organogram in de bijlage[14] laat zien dat de top van HMA bestaat uit een statutaire directie (gevormd door leden van zowel DNO, HNB en HMA), twee stafafdelingen en 6 lijnafdelingen (die weer onderverdeeld zijn in aparte afdelingen).

11 http://educatie.het-muziektheater.nl/educatie/missie.php (25 maart 2010)

12 Organisatiebeleid: Vernieuwing kan alleen succesvol zijn als ze geworteld is in tradities. Het Muziektheater Amsterdam 2009-2012.

13 Organisatiebeleid: Vernieuwing kan alleen succesvol zijn als ze geworteld is in tradities. Het Muziektheater Amsterdam 2009-2012.

14 Bijlage 4: Organogram HMA

In oktober 2006 is het bestuursmodel met instemming van de Gemeente Amsterdam gewijzigd naar een raad-van-toezicht-model. HMA wordt sindsdien formeel bestuurd door de statutaire directie die verantwoording aflegt aan de raad van toezicht. Leden van de Raad van Toezicht HMA worden benoemd door de Raad van Toezicht DNO en HNB. De bestuurlijke processen, intern toezicht, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden transparant geformuleerd, rekening houdend met de verwevenheid van de drie stichtingen.[15]

Systems

Het primaire proces van HMA is het verzorgen van de huisvesting en de producties van DNO en HNB. Oftewel, HMA neemt de rol in als bewonerstheater. Hierbij moet worden gedacht aan het beschikbaar stellen van een zaal, inclusief podium, concertbak en decortoren. Ook het produceren van de kostuums en decors wordt verzorgd door HMA.

De ondersteunende diensten die HMA verzorgd voor de theaterproducties zijn vrij uitgebreid, ze zijn allemaal terug te vinden in het organogram van HMA (zie bijlage). De afdelingen die de ondersteunende diensten verzorgen zijn:

- *Educatie, participatie en programmering;*
- *Productie- en voorstellingsleiding;*
- *Technische organisatie;*
- *Kostuum/ kap & grime;*
- *Theaterorganisatie.*

Al deze afdelingen zijn weer opgesplitst in sub-afdelingen, welke allemaal hun eigen producten en diensten verzorgen en aanbieden.

Style

De vorm van leidinggeven binnen HMA is goed terug te zien in het organogram. In de top van de organisatie bevinden zich drie raden van toezicht en een statutaire directie. De top van de organisatie is verantwoordelijk voor het beleid binnen de organisatie. Onder de top van de organisatie hangen vijf afdelingen en een ondernemingsraad. Elke afdeling wordt aangestuurd door een directeur, welke verantwoordelijk is voor het (doorvertalen van het algemene) beleid binnen de afdeling. Elke afdeling is weer opgesplitst in sub-afdelingen die ook worden geleid door een hoofd.

De stijl van leidinggeven binnen HMA is vrij hiërarchisch, elke afdeling dient verantwoording af te leggen aan de statutaire directie en de sub-afdelingen aan de directeur van de afdeling. Voor grote veranderingen, zoals het inkopen van nieuwe producten/diensten van grote financiële omvang, dient altijd goedkeuring te komen vanuit de statutaire directie.

Staff

In de onderstaande tabel (zie volgende pagina) is te zien wat de aantal medewerkers is binnen HMA.[16]

Het succesvol inzetten en benutten van de beschikbare menskracht bepaalt in belangrijke mate in hoeverre HMA de doelstellingen en dromen kan realiseren. Arbeidsvoorwaarden, personele invulling en ontwikkeling vormen de basis hiervoor Ruimte voor flexibele inzet van de medewerkers, gereflecteerd in een passend systeem van belonen, maatwerk arbeidsvoorwaarden en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling zijn hierbij van essentieel belang. De directie heeft daartoe in 2008 in het bijzonder aandacht besteed aan het P&O-beleid. In dit beleidsplan is de richting geschetst waarin de organisatie zich de komende jaren zal gaan ontwikkelen. Er is gekozen voor een zo optimaal mogelijke inbreng van het

15 Organisatiebeleid: Vernieuwing kan alleen succesvol zijn als ze geworteld is in tradities. Het Muziektheater Amsterdam 2009-2012.

16 P&O.: Medewerkers – Flexibiliteit. Amsterdam: HMA, 26 maart 2010.

personeel. De afdeling P&O is centraal gepositioneerd en opereert als een initiërende en regievoerende afdeling voor wat betreft personeel & organisatie. De afdeling werkt sturend, coördinerend en bewakend en in nauw samenspel met diverse bedrijfsonderdelen.[17]

Vast / tijdelijk		**Man / vrouw**	
Aantal vaste medewerkers	351(76,8%)	Aantal mannelijke medewerkers	279
Aantal tijdelijke medewerkers	106(23,2%)	Aantal vrouwelijk medewerkers	178
Ratio vast / tijdelijk	3,3 : 1	Ratio man / vrouw	1,6 : 1
Fulltime / parttime			
Aantal fulltimers	266(58,2%)		
Aantal parttimers	191(41,8%)		
Ratio fulltime / parttime	1,4 : 1		
Gemiddeld parttime percentage	75,46%	Totaal aantal medewerkers	457

Skills[18]

De kwaliteit van HMA als volwaardig productiehuis wordt gewaarborgd door voortdurende modernisering van productietechnieken. De Technische Organisatie volgt nauwlettend de ontwikkeling en neemt het voortouw om nieuwe technieken te introduceren. Met de steeds beter ontwikkelde automatisering van toneel- en productietechniek groeit gestaag de behoefte naar hoger opgeleid personeel binnen de Technische Organisatie.

Succes van het artistieke beleid is in belangrijke mate afhankelijk van het succesvol inzetten en benutten van de beschikbare menskracht. Arbeidsvoorwaarden, personele invulling en ontwikkeling vormen de basis hiervoor. HMA hanteert een eigen CAO en regelingen die zoveel mogelijk aansluiten bij het karakter van de instelling. Met de werving van het personeel wil HMA een jongere generatie bereiken, die uitgerust is met specifieke kennis of gemotiveerd is om te leren. HMA is een internationaal getinte organisatie waar artiesten uit alle windstreken optreden, het personeelsbestand wil die culturele diversiteit zo goed mogelijk weerspiegelen.

Er is bij HMA en de huisgezelschappen veel expertise op het gebied van publiekswerving en communicatie. Gebruikmakend van elkaars sterkte ontwikkelen HMA en de hoofdbespelers gezamenlijk nieuwe communicatiestrategieën en –middelen om het imago van HMA eenduidig en aanspreekbaar neer te zetten.

Hiernaast is er binnen HMA een grote kennis aanwezig op gebied van artistieke ondersteuning aan de huisgezelschappen DNO en HNB. Zo heeft HMA een eigen decorcentrum, welke bekend staat als één van de beste ter wereld. Ook beschikt HMA over een eigen afdeling welke de kostuums, visagie en maskers verzorgt. Ook het geluid en belichting die nodig zijn voor de voorstellingen wordt vanuit HMA zelf georganiseerd.

HUIDIGE INKOOPORGANISATIE

Momenteel wordt de inkoop van HMA uitgevoerd door de verschillende afdelingen die zich in de organisatie bevinden, er is dus sprake van een decentrale inkoop. Centraal in de organisatie van HMA is er weinig geregeld of vastgelegd over de gang van zaken met betrekken tot inkopen. De verschillende afdelingen mogen grotendeels zelf de inkoopfunctie invullen, de enige beperkingen die er momenteel zijn, zijn de financiële beperking en de beperking in beslissingsbevoegdheid van de medewerkers van de verschillende afdelingen.

17 Jaarverslag en jaarrekening 2008 van de Stichting Het Muziektheater Amsterdam. Amsterdam: HMA, 20 april 2009.

18 Organisatiebeleid: Vernieuwing kan alleen succesvol zijn als ze geworteld is in tradities. Het Muziektheater Amsterdam 2009-2012.

Over het algemeen hebben alleen de hoofden van de verschillende afdelingen de bevoegdheid om te mogen inkopen, maar dit is wel tot een maximaal bedrag. In Hoofdstuk vijf van deze scriptie zal de huidige inkoopsituatie van HMA gedetailleerder worden beschreven.

SAMENVATTING

HMA kan worden gezien als de organisatie die haar bestaansrecht haalt uit het huisvesten van de Stichtingen DNO en HNB. HMA is sterk verbonden met de twee huisgezelschappen, DNO en HNB en is mede verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun producties. Kwaliteit van de producties is van groot belang voor het HMA, omdat hiermee het bestaansrecht wordt gewaarborgd en HMA blijft behoren tot de internationale top van culturele instellingen. In de praktijk komt het erop neer dat HMA de gehele organisatie achter de producties (de ondersteunende diensten) van de opera's en balletvoorstellingen uitvoert. Kortom, HMA is een centrum voor muziekdramatische kunst met een bijzonder opera- en dansaanbod van internationale allure, een huis vol betovering, passie en dynamiek.

HOOFDSTUK 2:
ONDERZOEKSOPZET

De centrale vraag die het uitgangpunt is voor dit hoofdstuk luidt: ''Op welke wijze kan het onderzoek naar de huidige inkoopsituatie van HMA het beste worden opgezet?'' De centrale vraag is opgesplitst in de volgende onderwerpen:

1. *Algemeen & aanleiding;*
2. *Probleemstelling;*
3. *Subprobleemstellingen;*
4. *Doelstelling;*
5. *Resultaat;*
6. *Afbakening van het onderzoek;*
7. *Schematische weergave scriptie;*
8. *Methoden van onderzoek;*
9. *Tijdspad.*

ALGEMEEN EN AANLEIDING

De organisatie van stichting Het Muziektheater Amsterdam (HMA) verzorgt de huisvesting, faciliteiten en organisatie achter Het Nationaal Ballet (HNB) en De Nederlandse Opera (DNO). Het belangrijkste doel van de organisatie HMA is dus om, doormiddel van ondersteunende producten en diensten, ervoor te zorgen dat de voorstellingen van HNB en DNO vlekkeloos kunnen verlopen.

Echter, doordat de voorstellingen van HNB en DNO als uitgangspunt werden gehanteerd binnen HMA, is de situatie ontstaan dat de organisatie van HMA zich niet genoeg heeft kunnen doorontwikkelen. De behoefte aan het schrijven van deze scriptie komt voort uit de huidige situatie waarin de organisatie van HMA zich bevindt. Momenteel wordt de inkoop van het Muziektheater nog gedaan vanuit verschillende afdelingen (decentraal) en met behulp van verschillende inkoopmethoden en -procedures. Tevens is er geen inkoopbeleid aanwezig binnen HMA en wordt de inkoop niet centraal aangestuurd, dit brengt verschillende problemen met zich mee.

De aanleiding van deze scriptie is de wens van HMA om een helder beleid op het gebied van inkoop voor HMA te formuleren. Ter verduidelijking, het gaat hier dus niet om een inkoopbeleid voor DNO noch HNB.

PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt: “Op welke wijze kan de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam worden doorgelicht en geanalyseerd, waardoor er adviezen en aanbevelingen kunnen worden geformuleerd over hoe de inkoop op een efficientere manier kan plaatsvinden?”

SUB-PROBLEEMSTELLINGEN

De beantwoording van subprobleemstellingen zal het uiteindelijk mogelijk maken om antwoord te geven op de hoofdvraag, de probleemstelling. De subprobleemstellingen die in de scriptie aan bod komen luiden als volgt:

1. *Hoe kan de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam het beste worden omschreven?;*
2. *Op welke wijze kan het onderzoek het beste worden opgezet? (onderzoeksverantwoording);*
3. *Wat is inkoopmanagement?;*
4. *Welke van de in de literatuur bekende inkoopmodellen is het beste toepasbaar op de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam en hoe kan het geselecteerde inkoopmodel het beste worden toegepast op de inkooporganisatie van Het Muziektheater Amsterdam?;*
5. *Wat is de huidige situatie waarin de inkooporganisatie, van Het Muziektheater Amsterdam zich in bevindt? En welke aanbevelingen kunnen daarop worden gedaan;*
6. *Wat is het advies en aanbevelingen met betrekking tot de inkooporganisatie van*

Het Muziektheater Amsterdam?;

7. *Wat zijn de financiële gevolgen van de aanbevelingen en van het verder ontwikkelen van een inkoopbeleid van Het Muziektheater Amsterdam?*

DOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is om de inkoop van HMA in kaart te brengen, te analyseren en vast te leggen in een rapportage. Vervolgens zal de huidige situatie van inkoop gebruikt worden als uitgangspunt om een advies te schrijven met verbeterpunten voor de inkoop. Het advies kan in een later stadium gebruikt worden bij het ontwikkelen van een inkoopbeleid.

RESULTAAT

Het gewenste resultaat betreft een adviesrapport waarin wordt beschreven op welke punten HMA de inkoopfunctie kan verbeteren en op welke wijze er in een later stadium een inkoopbeleid kan worden ontwikkeld.

AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek zal zowel een kwantitatief- als een kwalitatief gedeelte bevatten. Het kwantitatieve onderzoek zal worden gedaan met behulp van een crediteurenanalyse. De gegevens die nodig zijn voor een crediteurenanalyse zullen worden opgevraagd bij de centrale afdeling financieel (CAF). Het kwalitatieve onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van verschillende interviews met de personen die bij de afdelingen verantwoordelijk zijn voor de inkoop. De interviews worden gebruikt om een algemeen beeld te vormen van de huidige wijze van inkopen van HMA.

De inkoop van HMA kan grofweg in twee onderdelen worden opgesplitst. Enerzijds in er de inkoop van producten en diensten die gebruikt worden voor de ondersteunende diensten van HNB en DNO, ook wel de reguliere inkoop genoemd. Een voorbeeld hiervan is de inkoop van producten en/of diensten met betrekking tot onderhoud. Anderzijds is er de artistieke inkoop. De zogenoemde artistieke heeft te maken met productie gerelateerde- (bijvoorbeeld zijden stoffen voor een productie van HNB) en niet-productie gerelateerde inkoop (bijvoorbeeld de inkoop van spitzen voor de dansers van HNB). Het onderzoek zal zich niet beperken tot slechts één gedeelte van de inkoop, maar omvat de gehele inkoop van HMA. De crediteurenanalyse die wordt uitgevoerd zal alle uitgaven aan inkoop meenemen in het onderzoek. De reden voor de keuze om de gehele inkoop in het onderzoek mee te nemen is, alvorens er een goed inkoopbeleid kan worden geformuleerd, er een helder beeld moet zijn van de huidige situatie van de gehele inkoop. Door middel van een crediteurenanalyse wordt getracht in kaart te brengen waar momenteel de inkoop bij HMA de grootste omvang heeft. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld de crediteuren met financieel het grootste aandeel en tevens veel facturen op jaarbasis in kaart worden gebracht. Aan de hand hiervan kan in een later stadium worden gekeken waar de focus moet liggen om de inkoop te kunnen verbeteren.

Naast het onderscheid tussen de reguliere en artistieke inkoop wordt er in dit onderzoek ook een afbakening gemaakt met het beoogde resultaat. De wens die bestaat bij HMA is om een helder en eenduidig inkoopbeleid te ontwikkelen. Echter, het ontwikkelen van een inkoopbeleid zou niet haalbaar zijn binnen de tijd die beschikbaar is voor het onderzoek. Daarom is het onderzoek beperkt tot het doorlichten en in kaart brengen van de inkoop van HMA. Wel zal er in een advies worden beschreven hoe de bevonden informatie in een later stadium kan worden gebruikt bij het ontwikkelen van een inkoopbeleid.

METHODE VAN ONDERZOEK

Het onderzoek dat uiteindelijk tot een advies zal leiden voor de inkoop van HMA verloopt in verschillende fasen. Tevens worden er verschillende vormen van onderzoek gebruikt om tot het beoogde resultaat te komen.

Oriëntatiefase: Tijdens de oriëntatiefase zal het onderzoek plaatsvinden met betrekking tot de organisatiescan en de onderzoeksverantwoording. De benodigde informatie voor de organisatiescan zal uit bestaande verslagen over HMA, intranet en interviews worden gehaald. De benodigde informatie voor de onderzoeksverantwoording zal uit literatuur, voorbeelden van scripties en interviews worden gehaald. Het doel van de oriëntatiefase is een helder beeld van zowel de organisatie als de verschillende facetten van inkoop binnen HMA te verkrijgen. De oriëntatiefase fungeert als basis voor de onderzoeksfase en moet daarom uiterst nauwkeurig worden uitgevoerd.

Onderzoeksfase: Tijdens de onderzoeksfase zijn er verschillende zaken die moeten worden uitgezocht en vertaald voor bruikbaarheid met betrekking tot het afstudeeronderzoek.

Als eerste zal er een duidelijk beeld moeten komen van wat inkoopmanagement precies inhoudt. Om dit goed te onderzoeken zal er theoretisch onderzoek nodig zijn. Een helder beeld van inkoopmanagement is nodig om goed te kunnen oriënteren op de aspecten van inkoop die nodig zijn om dit afstudeer onderzoek te kunnen realiseren. Tijdens het onderzoeken van inkoopmanagement in de brede zin zal er ook onderzoek moeten worden gedaan naar inkoopmodellen die in een later stadium de basis kunnen zijn voor het doorlichten en in kaart brengen van de huidige inkoop van HMA.

Vervolgens zal de huidige inkoop van HMA moeten worden doorgelicht en in kaart worden gebracht. Om dit te verwezenlijken zal er zowel theoretisch onderzoek als empirisch onderzoek moeten worden gedaan. Het doorlichten en in kaart brengen van de inkoop zal moeten gebeuren met behulp een bestaand inkoopmodel. Het bestaande inkoopmodel zal moeten worden vertaald naar interviewvragen om vervolgens in de praktijk te kunnen onderzoeken wat de huidige inkoopsituatie bij HMA is. De interviews zullen plaats moeten vinden met de hoofden en/of verantwoordelijke(n) van de inkoop van de verschillende afdelingen. Om een volledig beeld te krijgen van de inkoop, zal er zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek moeten plaatsvinden. Het kwantitatieve onderzoek zal gebeuren met behulp van een crediteuren analyse. Het kwalitatieve onderzoek dient te worden gedaan met behulp van interviews.

Zoals hierboven beschreven zal er onderzoek moeten worden gedaan naar verschillende inkoopmodellen. Dit onderdeel van de onderzoeksfase zal volledig theoretisch onderzoek vereisen. Wanneer de relevante inkoopmodellen zijn gevonden, zal één inkoopmodel moeten worden geselecteerd die als basis van dit afstudeer onderzoek zal fungeren.

Wanneer één (of meerdere) inkoopmodel(en) is (zijn) geselecteerd als uitgangspunt van dit afstudeeronderzoek, kan er specifieker gekeken worden naar de inkoop van HMA. De inkoop van HMA zal niet alleen doorgelicht en in kaart moeten worden gebracht, maar er zal ook onderzocht moeten worden op welk niveau de inkoop zich bevindt en waar de verbeterpunten zich bevinden. Het bepalen van het niveau en de verbeterpunten van de inkoop van HMA zal moeten gebeuren aan de hand van interviews binnen de organisatie. Dit gedeelte van het onderzoek zal dienen als het kwalitatieve onderzoek. Wederom zullen de hoofden en verantwoordelijke(n) voor de inkoop van de verschillende afdelingen moeten worden geïnterviewd. Omdat het maken van afspraken voor interviews en het uitvoeren ervan veel tijd vereist, is het verstandig om het empirische onderzoek vereist voor het doorlichten, in kaart brengen en bepalen van het niveau van de inkoop tijdens hetzelfde interview te laten plaatsvinden. Hiernaast zal er kwantitatief onderzoek moeten plaatsvinden. De benodigde gegevens voor het kwantitatieve onderzoek (crediteuren analyse) zal moeten worden aangevraagd bij de centrale administratie financieel (CAF).

Omdat financiën schaars zijn, zeker binnen een stichting als HMA, zal er goed moeten worden gekeken naar de financiële aspecten die zich voordoen bij veranderingen binnen de inkoop. Zowel kosten als baten moeten in kaart worden gebracht om in de analysefase een volledig advies te kunnen geven.

Het laatste gedeelte van de onderzoeksfase zal zich bezig houden met het analyseren van de informatie die voort is gekomen uit de interviews met de hoofden en verantwoordelijke(n) voor inkoop van de verschillende afdelingen van HMA. De informatie zal met behulp van het eerder geselecteerde inkoopmodel tot conclusies en aanbevelingen moeten leiden met betrekking tot verbetering van de huidige inkoopsituatie. Het analyseren van de verkregen informatie over de inkoopsituatie en –niveau zal voorafgaand gaan aan de analyseerfase.

Analyseerfase: Het analyseren en concluderen zal plaatsvinden in de analyseerfase. Er zijn twee verschillende aspecten die naar voren zullen komen tijdens de analyseerfase. Beide fasen zullen een financieel aspect moeten bevatten.

Het eerste gedeelte dat aandacht zal hebben tijdens de analyseerfase zijn de bevonden resultaten uit de interviews met betrekking tot de inkoop (kwalitatieve onderzoek) en de crediteuren analyse (kwantitatieve onderzoek). De bevonden resultaten zullen resulteren in een advies waarin wordt beschreven hoe HMA de inkoop kan verbeteren en waar de focuspunten zich binnen de inkoop zich bevinden. Het advies en aanbevelingen voor de verbetering van de inkoop zal worden beschreven op een strategisch niveau. Tevens zullen de financiële gevolgen van het advies en de aanbevelingen worden beschreven.

Ten tweede zal er een advies worden gegeven over hoe HMA dit afstudeer onderzoek in een later stadium kan gebruiken bij het ontwikkelen van een inkoopbeleid. Zoals eerder vermeld zal het niet mogelijk zijn om het uiteindelijke doel van HMA te behalen binnen het termijn dat staat voor dit afstudeer onderzoek. Het uiteindelijke doel van HMA is om een helder en eenduidig inkoopbeleid te ontwikkelen. Dit afstudeer onderzoek moet worden gezien als de eerste stap die nodig is om een inkoopbeleid te kunnen realiseren. De financiële gevolgen voor HMA om het uiteindelijke inkoopbeleid te kunnen realiseren zullen ook aan bod komen tijdens de analyseerfase.

TIJDPAD

Om dit afstudeer onderzoek te realiseren binnen het termijn dat ervoor staat is hieronder een tijdpad inclusief plannen van deelstappen van het onderzoek te zien.

Figuur 1: Tijdpad AO

HOOFDSTUK 3:
INKOOPMANAGEMENT

De centrale vraag die het uitgangspunt is van dit hoofdstuk luidt als volgt: "Wat is inkoopmanagement". Het doel van dit hoofdstuk is om een helder beeld te schetsen van het begrip inkoopmanagement. De kennis die voortvloeit uit dit hoofdstuk dient als basis voor het veld- en empirisch onderzoek naar de inkoopsituatie van HMA.

De indeling van dit hoofdstuk is gebaseerd op het zogenoemde 'racewagen-model'. Dit model bevat alle facetten die aanwezig zijn binnen inkoop en wordt op de volgende bladzijde verder toegelicht. Om een heldere structuur te creëren in dit hoofdstuk, is de centrale vraag opgesplitst in de volgende onderwerpen:

1. *Definitie;*
2. *De inkooporganisatie;*
3. *De inkoopfunctie;*
4. *Inkoopstrategie;*
   - *Strategische driehoek;*
   - *Drie generieke ondernemingsstrategieën;*
   - *Inkoopstrategie met behulp van Kraljic;*
5. *Inkoopbeleid;*
6. *Het inkoopproces;*
   - *Strategische inkopen;*
   - *Tactisch inkopen;*
   - *Operationeel inkopen;*
7. *Toegevoegde waarde/meerwaarde;*
8. *Inkoopmodellen;*
9. *Samenvatting.*

DEFINITIE

Inkoop kan in de simpelste vorm worden gedefinieerd als 'alle activiteiten/handelingen waar een factuur (van een derde) tegenover staat'.[19] Een definitie die hier op aansluit is 'inkopen is het kopen van producten of diensten in dienstverband'.[20]

Een uitgebreidere definitie van inkoop is 'het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitvoering, de instandhouding van het bedrijf en de bedrijfsvoering tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden'.[21]

Inkoop heeft tot doel om effectief en efficiënt bij te dragen aan de ondernemingsstrategie in het bedienen van de afnemers. Uit de hierboven beschreven definities blijkt dat de invloed van inkoop binnen zowel grote als kleine organisaties groot is. Uit onderzoek blijkt dat inkoopkosten 35% tot 40% van de totale kosten van organisatie beslaat. Dit komt doordat vrijwel alle organisaties producten of diensten (in)kopen en medewerkers hebben die belast zijn met inkoopt.[22]

Om echt antwoord te geven op de vraag wat inkoopmanagement precies inhoudt, zullen de onderwerpen inkoopstrategie, inkoopbeleid, inkooporganisatie, inkoopfunctie en het inkoopproces in dit hoofdstuk de revue passeren.

DE INKOOPORGANISATIE [23]

Bij het ontwerpen van een inkooporganisatie is de vraag 'wie is verantwoordelijk voor de inkoopstrategie, voor het tactische en het operationele inkoopproces' cruciaal. De keuzes die nodig zijn voor het beantwoorden van deze cruciale vraag worden gemaakt in een door de organisatie opgesteld inkoopbeleid. Alvorens er kan worden bepaald welke personen er verantwoordelijk zijn voor welke facetten van de inkoop is, er dus een helder

19 http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoop/ (26 maart 2010)
20 http://www.csinkoopadviezen.nl/inkoop.html (26 maart 2010)
21 http://www.inkopers-cafe.nl/wiki/I/154-inkoop-definitie/ (26 maart 2010)
22 Gelderman, K. en Albronda, B.J. Professioneel inkopen. 3e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001700249.
23 http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkooporganisatie/ (26 maart 2010)

inkoopbeleid nodig. Wat kan worden gezegd is dat de inkooporganisatie moet passen bij het gekozen inkoopbeleid.

Naarmate de omvang en het belang van de inkoopstromen toenemen, worden organisaties zich sterker bewust van de noodzaak om hun totale inkoopinspanningen te coördineren om inkoopsynergie te realiseren. Dat wil zeggen het bundelen van mensen, middelen en kennis op het gebied van de inkoop. Organisaties kunnen zelfs besluiten om samen te werken met andere organisaties.

Omdat tal van verschillende functionarissen bij het inkoopproces betrokken zijn, is het belangrijk dat alle activiteiten goed op elkaar zijn afgestemd. Bovendien worden inkoopprocessen steeds complexer en belangrijker. Dit vereist derhalve aandacht voor projectmanagement en teammanagement.

Het voortschrijdend belang van inkoop en de stijgende complexiteit hebben hun weerslag op de vereiste persoonlijke competenties van de inkoper. Dit vertaalt zich onder andere in een stijgend opleidingsniveau van inkopers. Maar vanwege de impact van inkoop op de gehele organisatie alsmede gelet de vele veranderingen, zijn ook de vaardigheden van inkopers in het managen van veranderingen cruciaal. Competenties die nodig zijn voor een 'goede' inkoop worden verderop in dit hoofdstuk besproken.

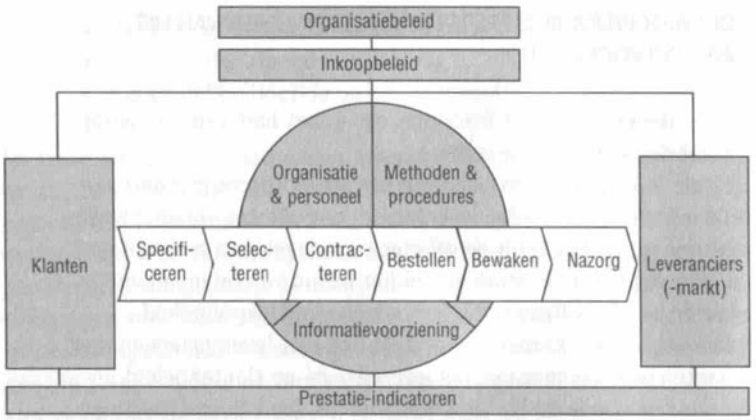
DE INKOOPFUNCTIE

De totale inkoopfunctie bevat de onderdelen in het onderstaande 'racewagen-model'. Dit model wordt als basis gebruikt voor het beschrijven van de inkoopkennis.

Figuur 2: Het Racewagenmodel

Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

Het racewagenmodel, zo genoemd omdat het lijkt op het achteraanzicht van de bekende Formule 1 auto's, geeft aan dat elementen als beleid, organisatie, personeel, methoden, procedures en informatievoorziening gezamenlijk de infrastructuur vormen van een orga-



nisatie. De inkoopfunctie is hierin een belangrijke schakel tussen externe leveranciers en interne klanten (bijvoorbeeld de productieafdeling). [24]

Bij de inkoopfunctie draait het om vier primaire taken.[25] Deze vier taken bieden maatstaven en eisen aan de medewerkers en leiding van de inkoopafdeling met als doel een complete afhandeling van het gehele inkoopproces zonder dat er zaken blijven liggen of onvoldoende aandacht krijgen. Hieronder worden de vier primaire taken nader toegelicht.

24 Gelderman, K. en Albronda, B.J. Professioneel inkopen. 3e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001700249.

25 Van Weele, A.J.: Inkoop in Strategisch Perspectief, Analyse, Planning en Praktijk. 1e dr. Alphen a/d Rijn: Samsom Uitgeverij, 1997. ISBN 9789013056075.

1. *Zorgen voor continuïteit van de bedrijfsprocessen*
   Hierbij gaat het om het intern voldoen aan de vraag. Met andere woorden, het inkopen van de benodigde goederen om het bedrijf te laten functioneren en produceren. Dit wordt ook wel de beschikbaarheidstaak genoemd.
2. *Het reduceren van de inkoopgebonden kosten*
   Bij het reduceren van de inkoopkosten wordt er onderscheid gemaakt tussen twee bepaalde manier. Enerzijds zal de inkoopafdeling proberen een lage prijs of korting te bedingen bij de leveranciers zelf. Dit bijvoorbeeld door middel van hoeveelheidkorting (Quantumkorting). Anderzijds kan er een reductie van de kosten worden bereikt op het gebied van bijvoorbeeld voorraad- en risicokosten. Belangrijk hierbij is dat wordt gekeken naar de totale kosten reductie (total-cost).
3. *Het verminderen van de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten*
   Naast het op korte termijn reduceren van de verschillende kosten is het voor een bedrijf uiteraard van groot belang dat er ook naar de toekomst en de strategie van de onderneming wordt gekeken. In feite komt dit erop neer dat de inkoopafdeling de risico's moet minimaliseren door het spreiden van de vraag over een variëteit aan leveranciers. Afhankelijkheid van leveranciers moet zoveel mogelijk worden beperkt en desnoods moet er worden gekeken naar vervangende producten. Het gaat hier dus om zekerstelling van de inkoopbehoeften op de lange termijn.
4. *Product- en procesvernieuwing*
   Bij inkoop draait het echter niet alleen om de kostenreductie van een bepaald in te kopen goed. Bij veel ondernemingen wordt verder gekeken en wordt de inkoopafdeling actief betrokken bij de ontwikkeling van een (nieuw) product. Op deze manier wordt al op de tekentafel gekeken welke goederen het voordeligst en meest betrouwbaar zijn om te gaan gebruiken in een product. Integratie tussen afdelingen binnen een onderneming is immers een uitstekend middel om kosten te drukken. Procesoptimalisatie leidt meestal tot hogere efficiency waardoor het werk met minder mensen/FTE kan worden gedaan.. Tevens levert procesoptimalisatie een bijdrage aan hogere klanttevredenheid.

De inkoopfunctie is van grote invloed op het ondernemingsresultaat. We maken hierbij een onderscheid tussen directe en indirecte bijdragen aan het ondernemingsresultaat.

- *Directe bijdragen aan het ondernemingsresultaat*
  Hierbij gaat het om het inkoopaandeel en het financiële verschil dat kortingen en reducties mee brengen in het ondernemingsresultaat. De daadwerkelijke kosten dus.
- *Indirecte bijdragen aan het ondernemingsresultaat*
  Dit is vaak van grotere invloed dan de directe bijdragen. Hierbij kan gedacht worden aan standaardisatie, voorraadverminderingen, product- en procesverbetering e.d. Oftewel, allemaal onderdelen die bijdragen aan de concurrentiepositie.

INKOOPSTRATEGIE

Wanneer we het hebben over strategisch inkoopmanagement dient onderscheid te worden gemaakt tussen de inkoopstrategie binnen het bedrijf en de strategie gerelateerd aan een bepaalde artikelgroep.[26] Organisaties worden geconfronteerd met een zeer dynamische omgeving, veranderende klantenwensen en toenemende globalisering. Niet alleen geldt dit voor grote multinationale industriële bedrijven, ook kleinere bedrijven, overheidsorganisaties, handelsbedrijven, bouwbedrijven, ziekenhuizen enzovoort worden geconfronteerd met dezelfde dynamische wereld. Inkopers in alle organisaties hebben dan ook dezelfde uitdaging om inkoop een bijdrage te laten leveren aan de organisatiestrategie.[27]

Strategische driehoek[28]

Eén van de vele modellen die inzicht geven in de inkoopstrategie van een organisatie is de 'strategische driehoek'.

De strategie van een organisatie staat niet op zichzelf, evenmin als de organisatie een

26 Poupaert, A.: Het belang van strategisch inkoopmanagement. Nr. 26, Inkoop en uitbesteden. Factomedia, maart 2004.

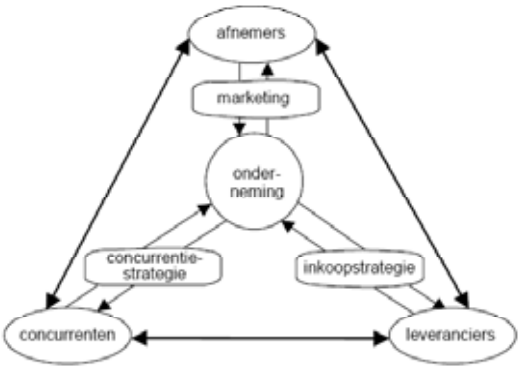
27 http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoopstrategie/(26 maart 2010)

28 Tyssonsk, de E.: De strategische driehoek. Zoetermeer: NEVI Opleidingen B.V. Code: STR-ORGST-kre-004-bl.doc.

op zichzelf staand iets is. Organisatie en strategie staan in een netwerk van relaties. In dit netwerk is de ene relatie belangrijker dan de andere. De 'strategische driehoek' geeft de belangrijkste drie elementen in dit netwerk aan. In iedere organisatie is het van belang dat door de leiding duidelijke keuzes worden gemaakt over deze elementen.

Figuur 3: De strategische driehoek
Bron: http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoopstrategie/

Het gaat bij de 'strategische driehoek' om de volgende elementen.



1. *De belangrijkste afnemers*
   De relatie met deze groep is een voorwaarde voor het overleven van de organisatie. Haar product of dienst wordt immers door deze groep afgenomen. Door een gericht marketingbeleid moeten producten en diensten nauw worden afgestemd op de behoefte van deze groep.
2. *De belangrijkste concurrenten*
   Het is voor een organisatie van belang dat zij een 'duurzaam verdedigbaar concurrentievoordeel' kan ontwikkelen. Dit betekent dat een organisatie zich met haar producten of diensten moet kunnen onderscheiden van haar concurrenten. Om dit onderscheid mogelijk te maken, moet men goed op de hoogte zijn van wat de concurrent doet.
3. *De belangrijkste leveranciers*
   Bij een inkoopquote van bijvoorbeeld 60% leveren de leveranciers ook 60% van de toegevoegde waarde van een organisatie. De leveranciers zijn dan verantwoordelijk voor de realisatie van 60% van de strategie van een organisatie. De inkoopstrategie is derhalve een belangrijke strategische pijler. De leiding van een organisatie dient zich bovendien herhaaldelijk af te vragen welke activiteiten kernactiviteiten zijn. Verder speelt steeds de vraag in hoeverre activiteiten tegen marktconforme condities worden uitgevoerd. Indien wordt besloten om bepaalde activiteiten uit te besteden, kan dat grote gevolgen hebben voor de structuur van de eigen organisatie, maar ook voor inkoop (inkoopquote stijgt, belang leveranciersmanagement stijgt).

Drie generieke ondernemingsstrategieën[29]

De afgelopen decennia is de concurrentiesituatie wereldwijd flink aan het wijzigen. De aanvankelijk economisch sterke gebieden als Noord-Amerika en West-Europa beginnen steeds meer in te boeten tegenover de opkomende markten in bijvoorbeeld Azië en Zuid Amerika. Steeds meer outsourcing, oftewel uitbesteding, naar lagelonenlanden en goedkopere productiegebieden vindt plaats waardoor bijvoorbeeld bedrijven in West-Europa meer moeten doen om de concurrerende bedrijven in lagelonenlanden het hoofd te bieden.

In tegenstelling tot de opkomende markten ontstaan er bijvoorbeeld in Nederland amper nieuwe industrieën meer. Grote ondernemingen verplaatsen complete producties naar lagelonenlanden en van nieuwe investeringen is überhaupt weinig sprake meer. Om deze negatieve veranderingen in de markt tegen te gaan en het hoofd te bieden zijn er drie generieke ondernemingsstrategieën.

29 http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopstrategie (26 maart 2010)

1. *Schaalvergroting*
   Door hoge productie- en inkoopkosten in Nederland verplaatsen veel bedrijven hun vestigingen naar andere landen Dit is in feite een machtsoverweging. Middels overnames en fusies proberen Nederlandse bedrijven daarom een grotere invloed te krijgen in de wereldmarkt waarmee ze hun eigen positie vervolgens weer kunnen versterken.
2. *Focusstrategieën*
   Een andere mogelijkheid voor bedrijven is om zich erg toe te splitsen op een bepaald product en daarvoor in feite de totaaloplossing te zijn. Vaak gebeurt dit in samenwerking met andere bedrijven om zoveel mogelijk zekerheid te creëren. Door zich zo te richten op één onderdeel denkt de organisatie zich snel te kunnen aanpassen aan veranderingen in de markt. In feite gaat het dan ook om flexibilisering en risicovermindering van de onderneming. De onderneming is immers overal bij maar door samenwerking met andere bedrijven valt niet de volledige verantwoordelijkheid op één bedrijf.
3. *Optimaliseringstrategieën*
   In tegenstelling tot de andere twee strategieën is deze volledig intern gericht, in plaats van wijzigingen naar buiten toe kijkt men intern naar verbetermogelijkheden. Denk hierbij aan inkoopkostenverlaging, personeelsreductie, kwaliteitsverbetering, flexibilisering van de arbeid en verbetering van de klantenservice. Het doel is hierbij dus verbetering van de service en reductie van de kosten.

Inkoopstrategie met behulp van Kraljic[30]

De inkoopstrategie is de wijze waarop een organisatie haar inkoopdoelstellingen probeert te bereiken. De gekozen inkoopstrategie is afhankelijk van de machtspositie die inkopers ten opzichte van leveranciers kunnen aannemen. De inkoopstrategie kan bepaald worden met behulp van het inkoopmodel van Kraljic.

Figuur 4: De Kraljic-matrix
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

De Kraljic-matrix karakteriseert producten naar de mate van financieel risico / belang en toeleveringsrisico. Een maat voor het financieel risico/belang is het bedrag dat aan het betreffende inkoopsegment wordt uitgegeven per jaar. Een maat voor toeleveringsrisico is het aantal leveranciers voor dat inkoopsegment in de markt. De inspanning die wordt gestoken in het afsluiten en beheren van contracten wordt afgestemd op de positie van het betreffende product in de Kraljic-matrix.

30 Gelderman, K. en Albronda, B.J. Professioneel inkopen. 3e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001700249.

Naarmate het financieel risico/belang en het toeleveringsrisico toenemen, nemen de inspanning bij verwerving en contractmanagement eveneens toe. De verklaring hiervoor is dat er vanuit een inkoopoogpunt voordelen kunnen worden behaalt bij de inkopen met een hoog financieel risico/belang en toeleveringsrisico. Om deze inkoopvoordelen zo goed mogelijk te benutten dient er veel aandacht te zijn voor het selecteren van de leverancier(s) en het opstellen, beheren en bewaken van de contracten.

- *De producten die in de matrix worden onderscheiden zijn:*
- *Routineproducten (bijvoorbeeld kantoorartikelen HMA);*
- *Hefboomproducten (bijvoorbeeld vuilnisbakken HMA);*
- *Knelpuntproducten (bijvoorbeeld leverancier schildercanvas HMA);*
- *strategische producten (bijvoorbeeld leverancier hout HMA).*

In hoofdstuk 4, welke verschillende inkoopmodellen beschrijft, zullen de producten die in de Kraljic-matrix worden onderscheden gedetailleerder worden beschreven.

INKOOPBELEID[31]

Binnen inkoop zijn er een aantal instrumenten die kunnen worden gebruikt ter uitvoering van het inkoopbeleid. Deze instrumenten vormen samen de basis bij het formuleren van een helder inkoopbeleid.

Inkooplogistiek

Dit instrument is erop gericht om zowel de inkomende goederenstroom en het bestelproces te optimaliseren. Er is een aantal specifieke aandachtsgebieden:

- *Bestelbeleid;*
- *Verkorten van doorlooptijden;*
- *Controle op de interne bestelaanvragen;*
- *Controle op de leveringsbetrouwbaarheid van leveranciers.*

Kwaliteitsbeleid

Hierbij gaat het voornamelijk om materiaalspecificaties, het gaat niet om de producten, maar om de functies van de producten. Belangrijk is dan ook dat deze op degelijke wijze worden vastgelegd en met enige regelmaat aan de kaak worden gesteld.

Prijsbeleid

Middels dit beleid moet tot een zo gunstig mogelijk resultaat worden gekomen met behulp van de marktprijzen. Hiervoor dient kennis van de markt en de kosten van de in te kopen producten in huis te zijn. Doel is om via deze kennis de kosten zoveel mogelijk te drukken zonder dat dit een negatief resultaat heeft op het bedrijfsproces (bijvoorbeeld vertraging door lange levertijden).

Leveranciersbeleid

Dit beleid richt zich op het opzetten, verbeteren en afbreken van contacten met leveranciers. Voor een onderneming is het allereerst altijd belangrijk om goede leveranciers te hebben die betrouwbaar en goed geprijsd zijn. Zijn deze nog niet gevonden, dan zal hiernaar moeten worden gezocht en contact moeten worden gelegd. Uiteraard dient het contact met (huidige) leveranciers constant te worden verbeterd. Op deze manier kunnen makkelijker kortingen en betere voorwaarden worden bedongen. Tevens is een goede

31 http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopbeleid (26 maart 2010)

samenwerking met leveranciers van groot belang om een hoge kwaliteit te kunnen realiseren met betrekking tot inkoop. Ten slotte kan het ook zo zijn dat een leverancier niet meer voldoet aan de voorwaarden of dat een betere leverancier zich aanbiedt. In deze situatie dient ervoor te worden gezorgd dat de oude leverancier met zo min mogelijk problemen (en kosten) wordt los gelaten.

Communicatiebeleid

Met behulp van communicatie dienen de bedoelingen van de inkoopafdeling en het bedrijf in zijn geheel zowel intern als extern duidelijk te worden gemaakt. Dit zodat er een duidelijk beleid is, een helderen rolverdeling met betrekking tot verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid en zodat iedereen binnen de organisatie weet waar hij aan toe is. Daarnaast dienen middels goede communicatie de beste inkopers aangetrokken te worden. Ten slotte kan er naar de leveranciers worden gecommuniceerd over orders en kan de vraag worden doorgegeven. Goede communicatie versneld, verduidelijkt en beveiligd het proces.

HET INKOOPPROCES[32]

Het gehele proces dat de inkoop binnen een organisatie vormt, kan worden ondervergeeld in strategische, tactische en operationele inkoop.

Strategische inkoop gaat over het opstellen van een inkoopbeleid en het vaststellen van een inkoopstrategie en inkoopdoelstellingen binnen een organisatie. De strategische inkoop kan worden gezien als de basis voor zowel de tactische als de operationele inkoop.

Tactische inkoop omvat drie stappen/handelingen die zich voordoen tijdens het inkoopproces. Voor de duidelijkheid, het inkoopproces is niet gelijk aan de gehele inkoopfunctie. De inkoopfunctie kan gezien worden als een allesomvattend begrip met betrekking tot inkoop (de inkoopfunctie is eerder in dit hoofdstuk omschreven en zal in het volgende hoofdstuk ook nog aan bod komen). Het inkoopproces is een onderdeel van de gehele inkoopfunctie. Het gaat hier om de volgende processtappen:

Specificeren

Deze processtap gaat over het bepalen van welke goederen en/of diensten er nodig zijn binnen de organisatie en welke wensen en eisen voor deze goederen/diensten gelden.

Selecteren

Nadat de goederen/diensten zijn bepaald met gewenste wensen en eisen kan er worden gezocht naar leverancier(s) die hieraan kan voldoen. Nadat er verschillende leveranciers zijn gevonden kan worden gekeken naar de leverancier die de beste prijs/kwaliteit verhouding aanbied.

Contracteren

Nadat de uiteindelijke leverancier is geselecteerd, kunnen de afgesproken voorwaarden worden vastgelegd in een contract.

Operationele inkoop gaat over het uitvoeren van de in de strategische en tactische afgesproken voorwaarden met de verschillende leveranciers. De verschillende stappen/handelingen die zich voordoen tijdens operationele inkoop zijn:

32 Gelderman, K. en Albronda, B.J. Professioneel inkopen. 3e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001700249.

Bestellen

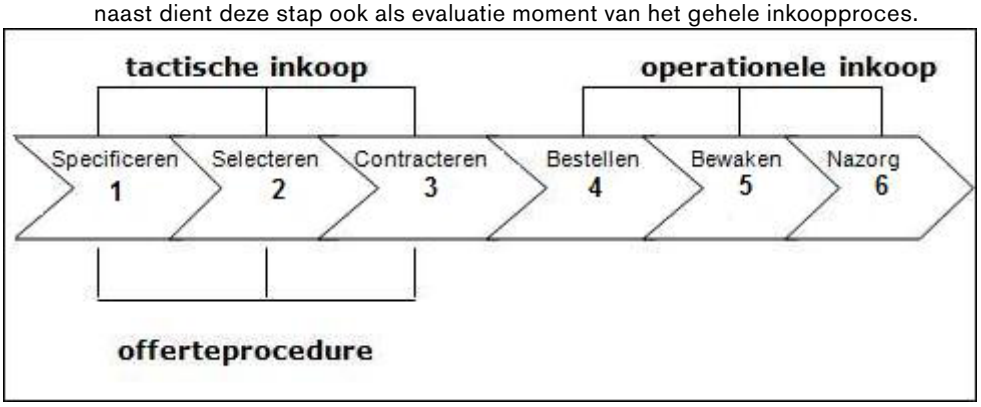
Hier gaat het om daadwerkelijk bestellen van de goederen/diensten die omschreven zijn in stap 1 (specificeren) van het inkoopproces.

Bewaken

Het bewaken van de levering(en) houdt in dat de goederen/diensten worden gecontroleerd op volledigheid en afgesproken voorwaarden.

Nazorg (en evaluatie)

De laatste stap in het inkoopproces is ervoor zorgen dat de inkopen intern worden geadministreerd en tevens op de juiste plek in de organisatie terecht komen. Hiernaast dient deze stap ook als evaluatie moment van het gehele inkoopproces.



Figuur 5: Het inkoopproces
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

TOEGEVOEGDE WAARDE/MEERWAARDE

Inkoopmanagement grijpt in op de gehele organisatie en kan daarom, wanneer goed ingericht, van groot voordeel zijn voor de gehele organisatie. Hieronder worden een aantal punten van toegevoegde waarde beschreven van inkoopmanagement. Het is uiteraard afhankelijk van de organisatiestrategie aan welke strategische inkoopactiviteiten men de meeste aandacht besteedt.[33]

Er is een essentieel verschil tussen toegevoegde waarde en meerwaarde. De toegevoegde waarde is gelijk aan het verschil tussen de marktwaarde van de productie en de gebruikte grond- en hulpstoffen en diensten van derden.[34] Het gaat hier dus om de waarde die een organisatie daadwerkelijk toevoegt aan een product en/of dienst. De meerwaarde komt overeen met het positieve verschil tussen de verkoop- en de aankoopprijs. De meerwaarde is dus de waardestijging van een belegging tussen twee opeenvolgende verrichtingen.[35]

Bijdragen aan de voortgang van het bedrijfsproces (toegevoegde waarde)
In de allereerste plaats is het de taak van de inkoopfunctie in het algemeen, en van de inkoopafdeling in het bijzonder, om te zorgen dat goederen en diensten ter beschikking van het bedrijf of de instelling komen, zodat het bedrijfsproces voortgang kan vinden. Dit is eigenlijk de basisfunctie waaraan inkoop als afdeling (en als functie) zijn bestaansrecht ontleent.

33 Tyssonsk, de E.: Toegevoegde waarde van Inkoop op strategisch gebied. Zoetermeer: NEVI Opleidingen B.V. 2006. Code: STR-ORGST-kre-003-bl.doc.
34 http://www.kerneconomie.nl/index.php?page=9#t (26 maart 2010)
35 http://www.dexia.be/Nl/Particulier/SparenBeleggenEpargnerInvestir/Services/glossary/ (26 maart 2010)

Maximale bijdrage leveren aan het ondernemingsresultaat (meerwaarde)

Direct in het verlengde van de hiervoor genoemde verantwoordelijkheid, ligt de tweede: het leveren van een maximale bijdrage aan het ondernemingsresultaat. Het zorgen voor de beschikbaarheid van de benodigde goederen en diensten kan immers niet tot elke prijs gebeuren. Voorwaarde bij het inkopen is, dat dit gebeurt tegen zo laag mogelijke integrale kosten. Integrale kosten bestaan uit de inkoopprijs van een product of dienst, de kosten die de organisatie maakt voor het verkrijgen van het product, plus alle kosten die worden gemaakt bij de verdere verwerking van het product of dienst in de eigen organisatie.

Inkopen tegen zo laag mogelijke integrale kosten draagt in belangrijke mate bij aan het rendement van de onderneming.

Minimaliseren strategische kwetsbaarheid inkoopmarkten (toegevoegde waarde)

Inkoop zorgt er voor dat de onderneming niet te afhankelijk wordt van één of slechts enkele toeleveranciers. Inkoop is verantwoordelijk voor het minimaliseren van deze strategische kwetsbaarheid op de leveranciersmarkt. Omdat in de hedendaagse inkoop steeds meer strategische samenwerkingsverbanden met leveranciers wordt aangegaan, mede door verdergaande uitbesteding, wordt deze taak van inkoop steeds belangrijker.

Bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing (toegevoegde waarde)

Door de oriëntatie op de leveranciersmarkt raken inkopers in een vroeg stadium op de hoogte van nieuwe producten en processen die door leveranciers op de markt geïntroduceerd worden. Verkopers van leveranciers bellen de inkoper, als contactpersoon van de klantenorganisatie, sturen folders toe, nodigen de inkoper uit voor een bedrijfs- of beursbezoek, enzovoort. Door alert te zijn op relevante nieuwe ontwikkelingen die van voordeel kunnen zijn voor de eigen organisatie, en door collega's in andere disciplines (zoals techniek en productie) hierover tijdig te informeren of te betrekken bij contacten met de leverancier, kan de inkoper bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing binnen het eigen bedrijf.

Vertegenwoordigen van de onderneming naar de buitenwereld (meerwaarde)

Door de vele externe contacten die inkopers hebben met (potentiële) leveranciers, maar ook met bijvoorbeeld collega's in beroepsverenigingen, vervult de inkoop een representatieve functie. Ze representeert het bedrijf naar de leveranciersmarkt toe, zoals verkoop dat naar afnemers toe doet. Een correcte opstelling van inkoop, het nakomen van afspraken en zorgen voor een goede bereikbaarheid dragen bij aan het positioneren van de eigen organisatie als een prettige zakelijke partner en als een professioneel optredend bedrijf.

Bijdrage aan het vergroten van de flexibiliteit (toegevoegde waarde)

Nieuwe producten moeten steeds sneller op de markt worden gebracht. Door de nadruk op het belang van de klant moeten veranderingen aan de vraagzijde van de markt sneller beantwoord kunnen worden. Het gaat hierbij om veranderingen in aantal, maar ook in uitvoering. Het zal duidelijk zijn dat waar een groot deel van de eindproducten van een organisatie wordt geleverd door zijn leveranciers, eveneens een groot deel van die flexibiliteit moet worden geleverd door die leveranciers. Het is de taak van de inkoper om met behulp van een goede leverancierssstrategie, een goed leverancierssselectieproces, een helder contractmanagement en een adequate vendorrating (leveranciersbeoordeling), zijn bijdrage te leveren aan het vergroten van de flexibiliteit van zijn organisatie.

INKOOPMODELLEN

In de literatuur over inkoop komen vele modellen voor die verschillende functies hebben. Zo zijn er modellen die de inkoopfunctie weergeven, modellen waarmee een organisatie de leveranciers kan beoordelen en segmenteren en zijn er modellen waarmee een organisatie 'het inkoopniveau' van zichzelf kan beoordelen. In hoofdstuk 3 zal verder worden ingegaan op het begrip inkoop in algemene zin. In hoofdstuk vier worden verschillende inkoopmodellen getoetst op toepasbaarheid binnen het afstudeeronderzoek. Meer inhoudelijke informatie over inkoopmodellen is te vinden in de bijlage.[36]

36 Bijlage 5: Inkoopmodellen

SAMENVATTING

Inkoopmanagement kan worden beschouwd als een breed en veelomvattend begrip. De korte vertaling van de definitie is 'alle activiteiten/handelingen waar een factuur tegenover staat'. Maar eigenlijk kan worden gezegd, alleen al kijkend naar de omvang van dit hoofdstuk, dat inkoopmanagement niet zomaar in één zin kan worden omschreven.

Belangrijk om te onthouden is dat inkoopmanagement zich niet beperkt tot een bepaald gedeelte of afdeling binnen een organisatie, maar het heeft te maken met het de gehele organisatie. Vaak wordt bij inkoop(management) alleen aan onderhandelen over een prijs en het bestellen van producten en diensten gedacht. Echter, onderhandelen en bestellen is slechts een onderdeel van inkoop(management). Mede doordat het inkoopproces door de gehele organisatie heenloopt, is het van groot belang dat de communicatie met betrekking tot inkoop helder en gestructureerd wordt uitgevoerd. Inkoopmanagement wordt, zelfs nu nog, vaak onderschat in waarde voor de organisatie. Maar uit bovenstaand verhaal blijkt dat wanneer een organisatie de inkoop goed op orde heeft, de voordelen zeer aantrekkelijk zijn voor de verschillende resultaten van de gehele organisatie.

Omdat inkoopmanagement belangrijk is voor de gehele organisatie, is het nodig dat er een goed inkoopbeleid wordt geformuleerd. In dit beleid moet overeenstemming worden gevonden over het algemene beleid met betrekking tot de wijze van inkopen binnen de organisatie. Het inkoopbeleid werkt alleen wanneer het vanaf de top van de organisatie wordt geïmplementeerd. Wanneer er een goed inkoopbeleid is geformuleerd, kan vanuit dit beleid een generieke manier van tactisch en operationeel inkopen worden behaald binnen de organisatie. Naast het inkoopbeleid is het natuurlijk ook van groot belang dat de inkoop op tactisch- en operationeel niveau, weliswaar afgeleid van het inkoopbeleid, worden vastgelegd in documenten. Op deze manier komt een organisatie tot een heldere en eenduidige manier van inkopen wat naast efficiency ook financiële voordelen met zich mee zal brengen.

HOOFDSTUK 4:
TOEPASBAARHEID VAN INKOOPMIDDELEN

De centrale vraag die het uitgangspunt is van dit hoofdstuk luidt als volgt: “Welk van de gevonden inkoopmodellen is het beste toepasbaar op de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam en hoe kan het geselecteerde inkoopmodel het beste worden toegepast op de inkooporganisatie van Het Muziektheater Amsterdam?”. Het doel van dit hoofdstuk is om duidelijkheid te creëren over welke inkoopmodellen relevant zijn in het onderzoek naar de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam. Om tot een conclusie te komen welke(e) inkoopmodel(en) toepasbaar zijn en uiteindelijk bruikbaar zijn, is er onderzoek gedaan naar in de literatuur bekende inkoopmodellen. Alle inkoopmodellen die gevonden zijn in de literatuur worden in dit hoofdstuk getoetst op toepasbaarheid. Een overzicht van alle inkoopmodellen en een omschrijving hiervan zijn te vinden in de bijlage.37

De indeling van dit hoofdstuk is hetzelfde opgebouwd als het overzicht van inkoopmodellen die terug te vinden is in de bijlage (vooronderzoek).38 De volgende inkoopmodellen komen in dit hoofdstuk aan bod:

1. *Het racewagenmodel (significant);*
2. *Kraljic-matrix;*
3. *ABC-analyse (crediteuren analyse) ;*
4. *Het 5-krachtenmodel (Porter);*
5. *Waardeketenmodel (Porter) ;*
6. *Inkoop Groeimodel (Berenschot);*
7. *MSU+ model;*
8. *Het inkoopproces model;*
9. *Conclusie.*

HET RACEWAGENMODEL (SIGNIFICANT)

Samengevat kan worden gezegd dat met behulp van het racewagenmodel organisaties kunnen worden beoordeeld op basis van de verschillende elementen die aanwezig zijn in het racewagenmode. Elk element bevat een aantal onderdelen, waarmee na kan worden gegaan in hoeverre deze aanwezig zijn bij de organisatie. Op basis hiervan kan worden vastgesteld in hoeverre een bepaald element ingevuld is binnen de organisatie en op welk niveau het desbetreffende element zich bevindt. Hiermee ontstaat dan een oordeel over de invulling van alle elementen uit het model, zodat een beeld gevormd kan worden over de inkoopfunctie binnen de organisatie. Er is hierbij sprake van een subjectieve beoordeling, waarbij er geen scores worden vastgesteld.[39]

Toepasbaarheid

In het onderzoek dat moet worden gedaan naar de huidige inkoop van HMA is het racewagenmodel zeker toepasbaar. Met behulp van de verschillende elementen uit het model kunnen interviewvragen worden opgesteld en kan worden onderzocht in hoeverre de elementen aanwezig zijn dan wel in hoeverre deze elementen zijn ontwikkeld. Het nadeel van het model is dat de uitkomsten zullen leiden tot een subjectieve beoordeling. Dit houdt in dat er geen echte conclusies kunnen worden getrokken. Wel wordt er met de beoordeling nagedacht over inkoop in het algemeen, dit is al een positieve ontwikkeling op zichzelf. Het racewagenmodel zal indirect worden gebruikt bij het onderzoek naar de inkoop van HMA. Het model zal als hulpmiddel worden gebruikt bij het opstellen van de interviewvragen met betrekking tot het kwalitatieve onderzoek.

KRALJIC-MATRIX

De Kraljic-matrix karakteriseert producten naar de mate van financieel risico/belang en toeleveringsrisico. Een maat voor het financieel risico/belang is het bedrag dat aan het betreffende inkoopsegment wordt uitgegeven per jaar. Een maat voor toeleveringsrisico is het aantal leveranciers voor dat in-

37 Bijlage 5: Inkoopmodellen
38 Bijlage 5: Inkoopmodellen
39 Oude Weme, R.D., Groot, de N en Telgen, H.: Het Moczka-model, past dat wel? Enschede: Universiteit Twente, 27 maart 2010.

koopsegment in de markt. De inspanning die wordt gestoken in het afsluiten en beheren van contracten wordt afgestemd op de positie van het betreffende product in de Kraljic-matrix. Naarmate het financieel risico/belang en het toeleveringsrisico toenemen, nemen de inspanning bij verwerving en contractmanagement eveneens toe.40

Toepasbaarheid

Kijkend naar het doel van dit onderzoek is de Kraljic-matrix niet toepasbaar. Het doel van dit onderzoek is om de huidige inkoopsituatie van HMA te analyseren en in kaart te brengen om in een later stadium een inkoopbeleid te kunnen formuleren. Een inkoopbeleid dient te worden geformuleerd op strategisch niveau. De uitkomsten van het toepassen van de Kraljic-matrix geeft inzicht in de manier van handelen op tactische- en operationeel niveau. De Kraljic-matrix kan in een later stadium, wanneer het inkoopbeleid is geformuleerd en wanneer duidelijk is (aan de hand van een crediteurenanalyse) bij welke crediteuren de inkoopfocus moet liggen, wel van toepassing. Wanneer een inkoopbeleid is geformuleerd kunnen de uitkomsten van het toepassen van de Kraljic-matrix helpen bij het bepalen van welke producten meer of minder inspanning en aandacht verdienen. Alvorens het toepassen van de Kraljic-matrix zal eerst met behulp van een crediteurenanalyse inzichtelijk moeten worden gemaakt welke crediteuren/leveranciers de aandacht verdienen vanuit een inkoopoogpunt. De Kraljic-matrix zal tijdens het onderzoek dus niet worden toegepast, maar kan wel van groot belang zijn wanneer HMA de bevindingen van het onderzoek wil gaan gebruiken om de inkoop te kunnen professionaliseren.

ABC-ANALYSE (SPEND ANALYSE)

De ABC-analyse maakt duidelijk hoeveel geld een organisatie uitgeeft, voor wie dat gebeurt en aan welke leveranciers dat wordt uitgegeven. Daarnaast biedt de analyse op basis van de financiële omvang een eerste inzicht in de mate van invloed van inkoopsegmenten op de kosten en de winst. Tenslotte kan de organisatie nagaan welke inkoopsegmenten in het vervolgtraject de meeste aandacht verdienen (A-segmenten) en welke inkoopsegmenten de minste (C-segmenten). Met behulp van de ABC-analyse wordt het belang van de inkoopfunctie in eerste instantie voldoende onderbouwd, maar het verschaft nog geen inzicht hoe de besparing van inkoopgebonden kosten nu precies kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor is er een portfolioanalyse (Kraljic-matrix) nodig.[41]

Toepasbaarheid

Wanneer de uitkomsten van dit onderzoek daadwerkelijk willen leiden tot het formuleren van een inkoopbeleid, zal in eerste instantie duidelijkheid moeten worden gecreëerd over waar de focusgebieden liggen met betrekking tot inkoop. Doormiddel van de ABC-analyse kan inzichtelijk worden gemaakt bij welke leveranciers en/of grootboekrekeningen de focus moet liggen (op gebied van inkoop) om financiële- en/of procesmatige voordelen te behalen. Met behulp van de ABC-analyse kan precies in kaart worden gebracht wat de financiële omvang is van de inkoop en hiernaast kan de inkoop ook nog worden onderverdeeld in verschillende segmenten. De ABC-analyse is dus toepasbaar in dit onderzoek om te onderzoeken wat het financiële belang is bij het opstellen van een inkoopbeleid. De ABC-analyse is een belangrijke basisstap voor het opzetten van een inkoopbeleid en zal dus worden gebruikt bij het onderzoek (kwantitatief) welke heeft geleid tot deze scriptie. Een belangrijk neveneffect van het toepassen van de ABC-analyse, is dat hiermee het besef bij de directie van HMA dat er daadwerkelijk iets moet veranderen makkelijk draagvlak zal vinden. De uitkomsten zijn namelijk tastbaar, overzichtelijk en het financiële belang dat HMA heeft bij het professionaliseren van de inkoop wordt hiermee zwart op wit weergegeven.

40 http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_overheid/inkoopprocedures_en_methoden

41 http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_overheid/inkoopanalyse (27 maart 2010)

HET 5-KRACHTENMODEL (PORTER)

Met betrekking tot inkoopmanagement kan het 5-krachtenmodel worden gebruikt om te bepalen in welke concurrentie positie een bepaalde leverancier van de organisatie zich bevindt. De vijf krachten die worden bekeken in het 5-krachtenmodel zijn weergegeven in de bijlage.[42] Wanneer een organisatie weet in welke concurrentie positie een leverancier zich bevindt kan de organisatie de te onderhandelen leveringsvoorwaarden hierop afstemmen. Wanneer bijvoorbeeld een leverancier zich bevindt in een positie waar veel concurrentie is, kan de afnemende organisatie makkelijker onderhandelen over de prijs of inkoopvoorwaarden van een bepaald product of dienst. Dit komt doordat wanneer de leverancier zich niet meegaand opstelt, de leverancier het gevaar loopt dat de afnemende organisatie ervoor kiest om in te kopen bij één van de concurrerende leveranciers.[43]

Toepasbaarheid

Het 5-krachtenmodel is in dit onderzoek niet direct toepasbaar. Het onderzoeken in welke concurrentie positie een leverancier zich bevindt is pas nuttig wanneer er al een helder inkoopbeleid aanwezig is binnen de organisatie en wanneer duidelijk is welke leveranciers in aanmerking komen (financieel aantrekkelijk zijn) om mee te onderhandelen. De uitkomsten die uit een 5-krachten model komen zijn meer toepasbaar op de inkoop op tactische- en operationeel niveau. Het 5-krachtenmodel zal in dit onderzoek dan ook buiten beschouwing worden gelaten.

WAARDEKETENMODEL (PORTER)

Het waardeketenmodel geeft inzicht in de structuur van de organisatie en dient als een basis voor ideeën voor verbetering van de organisatie. Sommige activiteiten voegen misschien geen waarde toe en zijn kandidaat om afgestoten te worden. Andere activiteiten kunnen misschien beter worden uitbesteed. De potentiële kwaliteit van een organisatie is afhankelijk van de samenhang tussen deze activiteiten, en niet slechts van de bekwaamheid in iedere activiteit afzonderlijk.[44]

Met betrekking tot inkoopmanagement kan het waardeketenmodel worden gebruikt om te analyseren hoe de inkoop verloopt binnen de primaire- en ondersteunende activiteiten van een organisatie. Wanneer het waardeketenmodel wordt toegepast op de organisatie, worden de primaire- en ondersteunende activiteiten geanalyseerd op toevoegende waarde. Bij dit analyseproces kan direct worden gekeken, per activiteit, op welke wijze de inkoop is ingericht.

Toepasbaarheid

Kijkend naar de doelstelling van dit onderzoek zou het waardeketenmodel indirect kunnen worden gebruikt. Het model zou als kapstok kunnen worden gebruikt bij het opstellen van interviewvragen met betrekking tot de inkoopanalyse. De inzichtelijkheid in de structuur van de organisatie die wordt verkregen door het waardeketenmodel kan worden gebruikt als basis voor de structuur van de interviewvragen.

INKOOP GROEIMODEL (BERENSCHOT)

Het Berenschot Inkoop Groeimodel (BIG-model) wordt als volgt omschreven. Het BIG-model is gebaseerd op het ontwikkelingsmodel van Greiner. Net als in het Greiner-model doorloopt de inkoopfunctie een aantal fases, die gekenmerkt worden door evolutie en revolutie, ook wel discontinue momenten genoemd. De principes van evolutie en revolutie zijn losgelaten op inkoop en daaruit is het BIG-model ontstaan. Dit gaat ervan uit dat de professionaliteit van inkoop kan toenemen in de tijd. De fases die daarbij doorlopen worden,

42 Bijlage 5: Inkoopmodellen

43 http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen (27 maart 2010)

44 Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance. New York: The Free Press, 1985, CIP 98-9581.

worden gekenmerkt door evolutie (groei zonder pijn) en revolutie (groei met pijn). De evolutie vindt plaats in vijf fases, de revolutie vindt plaats bij de overgang van de inkoopfunctie naar een volgende fase.[45]

Toepasbaarheid

Het BIG-model zou kunnen worden gebruikt voor zowel de eigen plaatsbepaling van een organisatie binnen de verschillende inkoopfasen als voor het zicht op de toekomst van de inkoopfunctie. De verschillende ontwikkelingsstadia zijn ook toepasbaar op de overige processen in de organisatie. Met betrekking tot HMA kan het BIG-model worden gebruikt bij het bepalen van de fase waarin de inkoopfunctie zich bevind. Hiermee kan worden bepaald welke stappen er nog allemaal nodig zijn in het proces van het ontwikkelen van een inkoopbeleid. Echter, het onderzoek van deze scriptie zal zich beperkten tot het in kaart brengen van de huidige inkoopsituatie van HMA. Om dit te realiseren zal er een kwalitatief- en kwantitatief onderzoek nodig zijn. Met zicht op de beperking in tijd van het onderzoek, zal het BIG-model buiten beschouwing worden gelaten.

MSU+ MODEL

De afkorting MSU+ model staat voor Michigan State University model, dit is tevens de universiteit waar het model is ontwikkeld. Het doel van het MSU+ model is om het mogelijk te maken het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie vast te stellen. Hierdoor kunnen organisaties zich vergelijken met het niveau van de beste organisatie uit dezelfde sector. Dit worden ook wel organisaties met het 'Purchasing Excellence Niveau' genoemd. Naast de vergelijking die kan worden gemaakt, kunnen er met behulp van de volwassenheidsmeting verbeteringstrajecten worden gedefinieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren. Tevens stimuleert het model tot het uitwisselen van de beste uitvoeringsmethoden van inkoop (best practices) binnen de eigen organisatie en/of daarbuiten. Tot slot draagt het model ook bij om tot een gezamenlijke 'inkooptaal' (inkoopbeleid) te komen. De doelgroep van het MSU+ model zijn alle Not for Profit (NfP) organisaties binnen de publieke sector.[46]

Toepasbaarheid

Wanneer het doel van dit onderzoek wordt vergeleken met de mogelijkheden die het MSU+ model biedt, zijn er veel overeenkomsten. Het doorlichten en in kaart brengen van de inkoop van HMA kan uitgevoerd worden met behulp van het model, hiernaast kunnen de uitkomsten ook nog eens worden vergeleken met concurrerende organisaties. Het MSU+ model stimuleert ook het uitwisselen van de beste uitvoeringsmethoden van inkoop én het model draagt ook nog bij om tot een inkoopbeleid te komen. Tot slot is het model ook nog eens ontworpen voor de NfP organisaties binnen de publieke sector. Kortom, het model lijkt in eerste instantie uitermate toepasbaar in het onderzoek dat moet worden uitgevoerd met betrekking tot de inkoop van HMA. Echter, wanneer er gekeken wordt naar de mogelijke uitkomsten van het MSU+ model, dan kan vooraf al worden gesteld dat de volwassenheid van de inkoop van HMA op een zeer laag niveau ligt. Het MSU+ model zou in een later stadium van de ontwikkeling van de inkoop van HMA wel bruikbaar zijn, maar voor dit onderzoek wordt het buiten beschouwing gelaten.

INKOOPPROCES MODEL

Het inkoopproces dat plaats vindt binnen organisaties kan in zes stappen worden opgedeeld. De eerste drie stappen vallen onder de tactische inkoop en vormen tevens de gehele offerteprocedure. De laatste drie stappen vallen onder de operationele inkoop. Met behulp van het inkoopproces model kan, per stap van het inkoopproces, worden gekeken naar de manier van uitvoeren van de verschillende stappen in het inkoopproces. Aan de hand van

45 Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

46 MSU+ model. Purchasing Excellence Publiek. Januari 2005.

deze zes onderdelen is het inkoopproces ook naar niveau in te delen. Omdat het al om de daadwerkelijke inkoop gaat is er geen sprake meer van strategische beslissingen.[47]

Toepasbaarheid

Direct kan het inkoopproces model niet worden gebruikt in het onderzoek, dit komt omdat het model zich alleen focust op de tactische en operationele inkoop. Indirect kan het model wel gebruikt worden als basis voor de interviewvragen die moeten worden gebruikt bij het scannen van de inkoop van HMA (kwalitatief onderzoek). Het inkoopproces model komt ook voor in het Racewagenmodel, hierdoor is het Racewagenmodel vollediger en beter bruikbaar bij het opstellen van de interviewvragen ten behoeve van het kwalitatieve onderzoek.

CONCLUSIE

De besproken inkoopmodellen zouden allemaal direct of indirect kunnen worden gebruikt in het onderzoek naar de huidige inkoop van HMA. Echter, rekening houdend met de tijd die staat voor het onderzoek moeten er keuzes gemaakt worden zodat het onderzoek enigszins beperkt blijft. Na het analyseren van de verschillende inkoopmodellen in dit hoofdstuk, is er voor gekozen de volgende inkoopmodellen te gebruiken (direct en indirect) in het onderzoek:

- *Het Racewagenmodel (significant)*
  Zal worden gebruikt bij het kwalitatieve onderzoek naar de huidige wijze van inkopen (inkoopsituatie) waarin HMA zich bevind. Het inkoopproces (specificeren, selecteren, etc.) zal worden gebruikt bij het opstellen van de interviewvragen ten behoeve van het kwalitatieve onderzoek op tactisch- en operationeel inkoopniveau. Tevens zullen er interviewvragen worden opgesteld aan de hand van het onderdeel inkoopbeleid (strategisch inkoopniveau). De interviews moeten worden afgenomen bij de personen/medewerkers die zich binnen de verschillende afdelingen van HMA bezighouden met inkoop.

- *ABC-analyse:*
  Zal worden gebruikt in het onderzoek om de financiële omvang van inkoop binnen HMA te onderzoeken. De ABC-analyse vloeit voort uit een crediteurenanalyse, welke dient als kwantitatief onderzoek ten behoeve van het onderzoek naar de huidige inkoopsituatie van HMA. Met de ABC-analyse wordt inzichtelijk gemaakt bij welke leveranciers en/of grootboekrekeningen de focus moet liggen ten behoeve van het professionaliseren van de inkoop, om hiermee financiele en/of procesmatige voordelen te behalen.

Het toepassen van de hierboven gekozen modellen zal moeten leiden tot een helder beeld van de huidige basale inkoop(functie) binnen HMA. Hiervoor wordt toegespitst op de feitelijke bestedingen door een analyse van de crediteuren (kwantitatief onderzoek) en een subjectief beeld van het inkoopproces (kwalitatief onderzoek) binnen HMA door middel van interviews.

47 http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces (27 maart 2010)

HOOFDSTUK 5:

WAT IS DE HUIDIGE SITUATIE WAARIN DE INKOOPORGANISATIE VAN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM ZICH IN BEVINDT?

Dit hoofdstuk is het eerste in een reeks van drie, welke onderdeel zijn van het analyserende gedeelte van deze scriptie. De eerste analyserende stap die nodig is om de probleemstelling te kunnen beantwoorden luidt als volgt: “Wat is de huidige situatie waarin de inkooporganisatie van Het Muziektheater Amsterdam zich bevindt?”

De probleemstelling luidt: “Op welke wijze kan de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam worden doorgelicht en geanalyseerd, waardoor er adviezen en aanbevelingen kunnen worden geformuleerd over hoe de inkoop op een efficientere manier kan plaatsvinden?”

Om een helder en eenduidig beeld te verkrijgen van de inkoopsituatie waarin de organisatie van HMA zich nu bevindt, zullen er twee zaken moeten worden onderzocht. Enerzijds zal er moeten gekeken naar de huidige manier van inkopen. Dit onderzoeksgedeelte wordt ook wel aangeduid als het kwalitatieve onderzoek. Anderzijds zal er moeten worden gekeken naar het huidige inkoopvolume, aantal leveranciers, aantal verwerkte facturen, etcetera. Het doel hiervan is het kunnen benoemen van de gebieden binnen de huidige inkoop welke kunnen worden verbeterd ten behoeve van financiele- en procesmatige belangen. Het mogelijk maken van het benoemen van de te verbeteren inkoopgebieden zal moeten gebeuren door middel van een kwantitatief onderzoek.

In het theoretische gedeelte van deze scriptie is al beschreven welke inkoopmodellen het beste toepasbaar zijn tijdens het onderzoek naar de inkoopsituatie van HMA. De inkoopmodellen die zijn gebruikt zijn Het Racewagen-model (kwalitatief onderzoek) en de ABC-analyse (kwantitatief onderzoek). De wijze waarop de modellen zijn toegepast (verantwoording) en het proces (verzameling van data) dat is gebruikt zullen verderop in het hoofdstuk nader worden beschreven.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

1. *Kwalitatief onderzoek;*
- *Verantwoording;*
- *Wijze van toepassen;*
- *Proces;*
- *Bevindingen;*
2. *Kwantitatief onderzoek;*
- *Verantwoording;*
- *Wijze van toepassen;*
- *Proces;*
- *Bevindingen;*
3. *Conclusie.*

KWALITATIEF ONDERZOEK

In dit gedeelte van het onderzoek wordt beschreven welke beweegreden er ten grondslag liggen aan het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek, de wijze waarop het is toegepast, beschrijving van het proces en wat de uiteindelijke bevindingen zijn.

Verantwoording

De eerste stap die nodig was in het verkrijgen van een helder en eenduidig beeld van de inkoopsituatie van HMA, was het onderzoeken wat de manier van inkopen is in de praktijk/op de werkvloer. In het theoretische gedeelte van deze scriptie is beschreven dat het verkrijgen van dit beeld kan worden gedaan aan de hand van verschillende inkoopmodellen. Het Racewagen-model is uiteindelijk gekozen om als basis te dienen voor het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek. De reden hiervoor is dat Het Racewagen-model een weergave is van de totale inkoopfunctie en dus goed kan worden toegepast bij het verkrijgen van een totaalbeeld van de inkoopsituatie.

Wijze van toepassen

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door het afnemen van interviews met de personen/werknemers die direct te maken hebben met inkoop binnen HMA. Omdat HMA een grote en complexe organisatie is, is ervoor gekozen om interviews af te nemen met de hoofden/directeuren van de verschillende afdelingen. De hoofden/directeuren staan aan de top van een afdeling en hebben hierdoor dus een brede en uitgebreide kennis over de processen binnen de desbetreffende afdeling.

Om de resultaten uit de interviews vergelijkbaar te maken, zijn de interviews uitgevoerd met behulp van gestructureerde interviewvragen. Voorafgaand aan de interviews is er bij de verschillende hoofden/directeuren een aanvraag gedaan voor een interview. Samen met deze aanvragen werd er een begeleidende e-mail (inclusief document met interviewvragen) toegestuurd naar het/de desbetreffende hoofd/directeur. Het document met interviewvragen is terug te vinden in de bijlage van deze scriptie.[48]

De interviewvragen die zijn gebruikt hebben bewust een bepaalde opbouw meegekregen. Zoals hierboven benoemd is Het Racewagen-model gebruikt als basis voor het kwalitatieve onderzoek en hiermee dus voor het opstellen van de interviewvragen. Het inkoopbeleid (in de top van Het Racewagen-model) komt terug in de interviewvragen over de strategische inkoop. Het inkoopproces model (kern van Het Racewagen-model), welke bestaat uit zes stappen, is gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen met betrekking tot de tactische- en operationele inkoop. Tot slot zijn er nog twee evaluerende interviewvragen opgesteld, om op deze manier de mening en gedachten van de desbetreffende persoon/medewerker te verkrijgen. De evaluerende vragen omvatten tevens de vraag welke aanbevelingen de desbetreffende persoon/medewerker heeft met betrekking tot de inkoop van de afdeling en de gehele organisatie van HMA.

Proces

Allereerst moest er een lijst worden opgesteld van personen/medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces. Deze lijst is opgesteld samen met het voormalige hoofd van de afdeling FD. Een aantal personen/medewerkers kon direct worden benaderd door middel van een e-mail met een aanvraag tot interview, een beschrijving van het doel van het interview en een document met de vooraf opgestelde interviewvragen. Er waren ook een aantal personen/medewerkers die niet direct konden worden benaderd voor een interview. De benadering hiervan is verlopen via de formele weg, dit is via de directrice van de afdeling TO, waaronder ook de afdeling FD valt.

Uiteindelijk heeft het overgrote deel (tien van de veertien) van de benaderde personen/medewerkers gereageerd, wat heeft geresulteerd in het uitvoeren van verschillende interviews. Voorafgaand aan de interviews is nog eenmaal aan het/de desbetreffende hoofd/directeur toegelicht wat het doel- en de manier van opbouw van het interview inhield.

Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een memorecorder, met het doel dat de uitwerkingen van de interviews overeenkomen met wat de daadwerkelijke antwoorden waren. Na het uitwerken van de interviews, zijn deze verslagen eerst ter goedkeuring naar de desbetreffende persoon/medewerker gestuurd, alvorens de resultaten konden worden gebruikt voor de uiteindelijke bevindingen.

Bevindingen

Het doel van het kwalitatieve onderzoek was om een helder en eenduidig beeld te verkrijgen van het huidige inkoopproces van HMA. Er zijn veertien personen/medewerkers benaderd voor interviews, waarvan er uiteindelijk tien zijn geïnterviewd. Omdat het om het verkrijgen van een beeld ging van het huidige inkoopproces, kunnen de bevindingen uit deze tien interviews als representatief worden genoemd.

48 Bijlage 6: Interviewvragen

De uitwerkingen van de interviews zijn pas na goedkeuring van het/de desbetreffende hoofd/directeur gebruikt als bron van het onderzoek. De uitwerkingen van de interviews staan allen in de bijlage van de scriptie.[49]

De opbouw die is gebruikt bij de interviewvragen is ook gebruikt bij de uitwerkingen van de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek. Allereerst zullen de bevindingen over de strategische inkoop van HMA worden beschreven. Vervolgens de bevindingen op het gebied van tactische- en operationele inkoop. Tot slot zullen de bevindingen bij de evaluerende vragen worden beschreven, welke tevens ingaan op aanbevelingen die personen/medewerkers hebben gedaan op gebied van inkoop binnen een desbetreffende afdeling of op organisatorisch niveau.

Strategische inkoop

De strategische inkoop gaat voornamelijk over het algemene beleid dat aanwezig is binnen HMA op gebied van inkoop. Het eerste dat opviel is dat er bij het inkopen binnen HMA gebruik wordt gemaakt van een digitaal inkoopsysteem (het DCI systeem). Het DCI systeem dient als bestelsysteem (bestelbonnen kunnen worden verkregen via dit systeem) en wordt tevens door de CAF gebruikt als overzicht en archivering van de bestellingen. Echter, er zijn toch verschillende afdelingen die er voor kiezen om de inkopen buiten het DCI systeem om te laten verlopen. De voornaamste beweegreden hiervoor is dat het DCI systeem te omslachtig zou zijn en hierdoor te veel tijd in beslag zou nemen. Het nadeel van het niet gebruiken van het DCI systeem is dat het administratieproces van de inkopen meer tijd zal vergen, wat gelijk staat aan hogere kosten. Tevens is er geen volledig inzicht in aangegane verplichtingen door de inkoop.

Een bevinding die positief is en eigenlijk ook zo behoort te zijn, wordt hier toch benoemd, het gaat om het vastleggen van de beslissingsbevoegdheid binnen de inkoop. HMA maakt gebruik van een procuratieschema (schema met tekenbevoegdheid verdeling) die precies aangeeft welke werknemer tot welk bedrag en in welke situaties bevoegd is tot het tekenen van contracten. Het procuratieschema is te zien in de bijlage.[50]

Uit de interviews kan ook worden afgeleid dat er veel gebruik wordt gemaakt van vaste leveranciers. Echter, bij de vraag of er veel gebruik wordt gemaakt van contracten (onderdeel van tactische inkoop) bleek dat er maar weinig contracten zijn afgesloten. Er zal hier verder op worden ingegaan bij de bevindingen van de tactische inkoop.

Een volgende bevinding op gebied van strategische inkoop is dat er soms wel vaste afspraken zijn tussen leveranciers en de desbetreffende afdeling, echter doordat er weinig gebruik wordt gemaakt van contracten, zijn deze afspraken niet vastgelegd. Hierdoor kan er worden getwijfeld aan de professionaliteit waarmee deze afspraken tot stand zijn gekomen en dus wellicht niet optimaal zijn.

Tot slot, maar zeker niet de onbelangrijkste bevinding, is de bevinding dat elke afdeling het inkoopproces tot zichzelf beperkt. Elke afdeling probeert zijn eigen inkoop zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, maar samenwerking op gebied van inkoop tussen verschillende afdelingen en/of op organisatorisch niveau is niet aan de orde. De reden hiervoor is dat elke afdeling zijn eigen specialiteit heeft en hierdoor het idee heeft dat alleen zij de juiste kennis hebben om de inkopen te kunnen doen. Echter, het gevolg hiervan is wel dat het totale inkoopvolume dat HMA heeft niet wordt toegepast bij het efficiënt laten verlopen van de inkopen. Hierbij kan worden gedacht aan het opstellen van raamcontracten met leveranciers die producten en/of diensten leveren die door verschillende afdelingen worden ingekocht. De gevolgen van decentraal inkopen zullen in het volgende hoofdstuk nader worden besproken.

Tactische inkoop

De tactische inkoop bestaat uit de stappen specificeren, selecteren en contracteren. De strategische inkoop en hiermee dus ook het inkoopbeleid binnen een organisatie dient te worden vertaald naar de tactische inkoop. Meer informatie over de tactische inkoop is te zien in de bijlagen.[51]

49 Bijlage 7: Interviews uitgewerkt

50 Bijlage 8: Procuratieschema

51 Bijlage 5: Inkoopmodellen (onderdeel 13: Inkoopproces)

De bevindingen bij het specificeren van de inkopen zijn vooral dat er geen vaste afspraken zijn welke medewerkers hiervoor verantwoordelijk zijn. Dit hoeft niet perse als negatief te worden bestempeld, maar het duidt wel wederom op dat het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden binnen de inkoop bij HMA niet aanwezig zijn. Een tweede bevinding bij het specificeren is dat de specificaties niet structureel worden aangeboden aan de leveranciers en ook niet structureel worden gedocumenteerd. De ene afdeling documenteert de specificaties wel, de andere afdeling niet. Deze bevinding duidt erop dat er geen vaste afspraken zijn over de systematiek van specificeren binnen het inkoopproces van HMA.

De bevindingen bij het *selecteren* van de leveranciers van de inkopen is wederom dat er geen vaste rolverdeling en/of beslissingsbevoegdheid is vastgesteld binnen de organisatie van HMA. Elke afdeling kan het selecteren van de leveranciers naar eigen inzicht invullen. De manier waarop offertes worden opgevraagd van leveranciers (aanbestedingstraject) is over het algemeen bij (financieel) grote inkopen (boven de 5.000 euro) door middel van het aanvragen van (minimaal drie) offertes van verschillende leveranciers. Bij (financieel) kleine inkopen (onder de 5.000 euro) wordt er over het algemeen geen aanbestedingstraject toegepast. Er is geen vaste systematiek waarmee de geselecteerde leveranciers (de uitgebrachte offertes) worden beoordeeld, het selecteren van de inkopen gebeurd vaak op gevoel. Over het algemeen staat de kwaliteit voorop (leveranciers moeten aan een minimale kwaliteit voldoen) en er wordt gekeken of de prijs in de offerte past binnen het te besteden budget. De reden waarom kwaliteit over het algemeen voorop staat bij aankopen, is dat HMA tot de internationale top van culturele instellingen wilt behoren. De term “kwaliteit” is veelal echter niet expliciet gemaakt.

De bevindingen bij het *contracteren* van de leveranciers is dat hierbij wel een vaste rolverdeling en/of beslissingsbevoegdheid is vastgesteld en gedocumenteerd binnen de organisatie van HMA.[52] Het opstellen van de contracten wordt niet door HMA (of de desbetreffende afdeling) zelf gedaan, maar wordt overgelaten aan de leverancier(s). De algemene voorwaarden in de contracten worden wel bekeken door de desbetreffende medewerker van de afdeling, maar er worden door HMA geen algemene inkoopvoorwaarden gehanteerd. Tot slot zijn er binnen HMA ook geen vaste afspraken aanwezig (of gedocumenteerd) met betrekking tot het contractbeheer/contractmanagement. Zoals hierboven al is vermeld, wordt er door HMA (en dus ook door de verschillende afdelingen) weinig gebruik gemaakt van contracten. Inkopen worden over het algemeen bij vaste leveranciers gedaan, zonder dat er sprake is van een contract. De gevolgen hiervan zullen worden besproken in het volgende hoofdstuk.

Operationele inkoop

De operationele inkoop bestaat uit de stappen bestellen, bewaken en nazorg. De strategische inkoop en hiermee dus ook het inkoopbeleid binnen een organisatie dient te worden vertaald naar de tactische inkoop. Het uitvoeren van de operationele inkoop dient te worden gedaan aan de hand van zowel de strategische- als tactische inkoopbepalingen. Voor meer informatie over de operationele inkoop verwijs ik u naar de bijlagen.[53]

De bevindingen bij het bestellen van de inkopen gaan voornamelijk in op het feit dat er geen centrale vaste afspraken zijn over welke medewerkers bevoegd zijn om te bestellen. Elke afdeling bepaalt voor zichzelf welke medewerkers (soms alleen het hoofd, soms meerdere medewerkers) bevoegd zijn om te bestellen. Een tweede bevinding is dat niet alle afdelingen gebruik maken van het DCI systeem bij het bestellen. Het DCI systeem dient als een (digitaal) inkoopsysteem waarmee de bestellingen worden geadministreerd, bestelbonnen kunnen worden verkregen (inclusief bestelbonnummer, specificaties, prijs, etc) en waarin vele leveranciers in staan opgeslagen. De voornaamste reden van de afdelingen die geen gebruik maken van het DCI systeem is dat het te omslachtig zou zijn en hierdoor dus te veel tijd in beslag zou nemen.

De bevindingen bij het *bewaken* van de bestellingen is dat, over het algemeen, de medewerkers (of dit nou het hoofd is of een andere medewerker) die bestelt ook de bestelling ontvangt en controleert op correctheid van aflevering.

52 Bijlage 8: Procuratieschema

53 Bijlage 5: Inkoopmodellen (onderdeel 13: Inkoopproces)

De bevindingen bij de nazorg van de inkopen is dat in het gebouw van HMA de receptie in eerste instantie alle bestellingen ontvangt. De receptie zorgt vervolgens dat de bestellingen op de juiste afdelingen terecht komen. Het komt echter wel eens voor dat er bestellingen verdwijnen en/of zoek raken, de reden hiervoor zou zijn dat niet op alle bestellingen correct is aangegeven voor welke afdeling(en) het bestemd is. De oorzaak hiervan is dat niet alle leveranciers zich houden aan de afspraak dat de gegevens van de bestelbon (alleen gebruikt door de afdelingen die van het DCI systeem gebruik maken) overnemen op de afleveringsbon. Er zijn twee afdelingen die een uitzondering zijn in het nazorgproces van de inkopen. De eerste afdeling is HP&B, welke een eigen leveranciersingang heeft en dus direct zelf de bestellingen ontvangt. De tweede afdeling is het DC, welke in een apart gebouw is gehuisvest en een eigen logistieke medewerkers heeft die ervoor zorgen dat de bestellingen bij de juiste medewerkers terecht komen. De archivering van de facturen verloopt als volgt: ontvangst factuur op afdelingà Factuur naar CAFà Factuur terug afdeling voor ondertekeningà Factuur naar CAF voor betaling en archivering. Sommige afdelingen hanteren hiernaast ook nog een eigen administratie van de facturen.

Evalueren

Bij de evaluerende interviewvragen is er zowel ingegaan op de mening (met eventuele aanbevelingen ter verbetering) van de desbetreffende medewerker over de huidige inkoop van de afdeling, als de huidige inkoop van de organisatie HMA op zich (voor zover de desbetreffende medewerker hier een mening over had en/of kennis van bezat).

De bevindingen uit de interviews over de huidige inkoop binnen de desbetreffende *afdeling* is dat over het algemeen de geïnterviewde personen/medewerkers tevreden waren over de huidige gang van zaken. Het enige wat naar voren kwam is dat een paar geïnterviewde medewerkers ontevreden waren het maximale bedrag waarover zij beslissingbevoegd waren. Tevens was het hoofd van de RD ontevreden over het feit dat bij inkopen waarbij een creditcard nodig is, er elke keer weer toestemming moest worden gevraagd voor het gebruik van de creditcard van de afdeling TO. De afdeling RD heeft veel te maken met internet aankopen welke alleen kunnen worden betaald met behulp van een creditcard.

De bevindingen uit de interviews over de huidige inkoop binnen *HMA als organisatie* heeft vele resultaten opgeleverd. Over het algemeen waren de geïnterviewde medewerkers van mening dat de huidige inkoop van HMA niet optimaal verliep en dat er op vele gebieden verbeteringen mogelijk zijn. Een aantal voorbeelden hiervan volgen hieronder.

Wat al naar voren kwam in de bevindingen bij de contracteringsfase van inkoop werd ook door het grootste deel van de geïnterviewde medewerkers aangewezen als verbeterpunt. Er zouden algemene inkoopvoorwaarden vanuit HMA moeten worden geformuleerd waaraan de inkopende persoon kan vasthouden bij het (laten) opstellen van een contract tussen leverancier en HMA.

Een tweede bevinding en verbeterpunt is dat de inkopen op vaste dagen worden gedaan. Op deze manier zouden verschillende inkopen bij dezelfde leverancier kunnen worden gebundeld, wat uiteindelijk scheelt in verzendkosten (mits er met de leverancier de afspraak wordt gemaakt dat de bestelling op één en hetzelfde moment kan worden afgeleverd).

Een derde bevinding en verbeterpunt is dat er raamcontracten kunnen worden afgesloten door HMA (centraal) met leveranciers die producten en diensten leveren die door verschillende afdelingen nu nog apart worden ingekocht. Door het afsluiten van raamcontracten kunnen de inkoopvolumes van de verschillende afdelingen worden gebundeld tot één groot inkoopvolume, waarmee een raamcontract kan worden afgesloten bij de desbetreffende leverancier. Door het vergroten van het inkoopvolume kunnen er betere afspraken over inkoopvoorwaarden en prijzen worden afgesproken met de leveranciers.

Een vierde bevinding en verbeterpunt is dat vanuit HMA centraal een inkoopbeleid zou

kunnen worden opgesteld. In dit inkoopbeleid zouden zaken als rolverdelingen binnen het inkoopproces, inkoopvoorwaarden, voorbeelden van contracten, etcetera moeten worden opgenomen. Kortom, het sturende/organisatorische gedeelte van de inkoop binnen HMA zou centraal moeten worden geregeld en vastgelegd.

Een vijfde bevinding en verbeterpunt is dat er in kaart wordt gebracht bij welke leveranciers het grootste inkoopbelang van HMA ligt. Op deze manier kan er in een later stadium worden gefocust op deze leveranciers om uiteindelijk financieel voordeliger uit te zijn. Naast een financieel voordeel kan er door het focussen op de leveranciers gewerkt worden aan het afbreukrisico en het verkrijgen van een hogere kwaliteit bij leveranciers waarbij HMA een groot inkoopvolume heeft.

Een zesde bevinding en verbeterpunt is dat veel van de geïnterviewde medewerkers ontevreden waren (en soms daardoor ook geen gebruik meer maakten) over het DCI systeem. Het DCI systeem zou te omslachtig zijn en hiermee dus teveel tijd in beslag nemen.

Als laatste bevinding en verbeterpunt kan worden genoemd dat vele (zeven van de tien) van de geïnterviewde medewerkers wel voor het decentraal inkopen waren, maar de inkoop centraal aangestuurd willen zien (bijvoorbeeld door een inkoopbeleid). Ook zou er meer bewustwording moeten worden gecreëerd in de gehele organisatie van HMA met betrekking tot de inkoop.

KWANTITATIEF ONDERZOEK

In dit gedeelte van het onderzoek wordt beschreven welke beweegreden er ten grondslag ligt van het uitvoeren van het kwantitatief onderzoek, de wijze waarop het is toegepast, beschrijving van het proces en wat de uiteindelijke bevindingen zijn.

Verantwoording

Naast het kwalitatieve onderzoek is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd door middel van crediteurenanalyse. Een crediteurenanalyse geeft een goed beeld van de inkoop, omdat inkoop immers gedefinieerd kan worden als “Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat”.

Het doel van deze scriptie is het onderzoeken wat de huidige inkoopsituatie is waarin HMA zich bevindt en waar de verbeterpunten liggen. Een crediteurenanalyse zorgt ervoor dat het inzichtelijk wordt welke leveranciers de focus verdienen om er uiteindelijk zowel financieel als procesmatig inkoopvoordeel uit te halen. De crediteurenanalyse is dus van essentieel belang bij het inzichtelijk krijgen van de huidige inkoopsituatie en verbetermogelijkheden. Een voordeel dat een crediteurenanalyse ook met zich meebrengt is dat de uitkomsten tastbaar zijn, de uitkomsten zijn immers feiten en cijfers. Om uiteindelijk de inkoop van HMA te kunnen verbeteren zal de directie moeten worden bereikt en worden overtuigd. Een goede manier om dit te realiseren is door te laten zien, in tastbare resultaten, waar momenteel met de inkoop aanwijsbare verbeterpunten aanwezig zijn.

Wijze van toepassen

Voorafgaand aan de crediteurenanalyse is er een uitdraai opgevraagd bij de CAF van alle uitgaven van HMA in 2009. Meer inhoudelijke informatie over welke gegevens precies zijn opgevraagd bij de CAF is terug te vinden in de beschrijving van het proces. Het bestand dat is opgevraagd bij de CAF is vervolgens geanalyseerd en er zijn bewerkingen in uitgevoerd waardoor het inzichtelijk is geworden welke grootboekrekeningen en leveranciers nader moeten worden bekeken en benaderd zodat er zowel financieel als procesmatig voordeel ten behoeve van de inkoop zal ontstaan.

Proces

In eerste instantie is er een uitdraai (in de vorm van een Excel bestand) opgevraagd van alle bestedingen aan inkoop van HMA in 2009. Dit bestand is opgevraagd bij de CAF. In het bestand moesten de volgende aspecten, gekoppeld aan elkaar, terugkomen:

- *Crediteuren (Naam en crediteurennummer);*
- *Aantal facturen (inclusief factuurnummer);*
- *Omschrijving van factuur;*
- *Bedragen/prijzen (Debet en Credit);*
- *Grootboekrekeningen (inclusief nummer);*
- *Overzicht van grootboekrekeningen HMA;*
- *Afdelingen HMA (inclusief afdelingsnummer).*

Na ontvangst van de uitdraai van de crediteuren HMA 2009 zijn er twee verschillende analyses uitgevoerd. Als eerste is er gekeken welke grootboekrekeningen het hoogste scoorden in een index. Voorafgaand aan de index is eerst per grootboekrekening berekend hoeveel de totale omzet was in 2009, totaal aantal leveranciers en hoeveel facturen er in totaal zijn binnen gekomen. De volgende stap was om van de totaalcijfers relatieve cijfers te maken, op deze manier worden de cijfers van de omzet, aantal leveranciers en aantal facturen per grootboekrekening vergelijkbaar. Wanneer een grootboekrekening bijvoorbeeld een hoge omzet had, kwam er uiteindelijk ook een hoog relatief omzetgetal uit. Uiteindelijk zijn de drie relatieve getallen (omzet, leveranciers en facturen) met elkaar vermenigvuldigd om een indexcijfer te verkrijgen. De grootboekrekeningen die uiteindelijk het hoogste scoren in de index, zijn de grootboekrekeningen die aandacht verdienen omdat ze financieel van groot belang zijn. Financiële en procesmatige verbeteringen kunnen worden behaald door het aantal leveranciers te verminderen en tevens het in overleg gaan met de leveranciers over het verminderen van het aantal facturen.

De tweede analyse die is gedaan aan de hand van de uitdraai van de crediteuren HMA 2009 heeft betrekking op de leveranciers. Als eerste is er per leverancier berekend wat de totale omzet was en hoeveel facturen een bepaalde leveranciers heeft gestuurd. De volgende stap was het relatief maken van de cijfers met betrekking tot de omzet en het aantal facturen. Wanneer een leverancier bijvoorbeeld een hoge omzet heeft, zal er ook een hoog relatief omzetcijfer bij deze leverancier ontstaan. Door de relatieve omzetcijfers en –factuuraantallen per leverancier met elkaar te vermenigvuldigen is er een index ontstaan. Hoe hoger een leverancier in de index uitkomt, hoe hoger het financiële volume/aandeel een leverancier heeft in combinatie met een hoog aantal facturen. Het voordeel dat HMA kan behalen is in overleg gaan met de leveranciers die hoog scoren in de index en te praten over kortingspercentage (met als reden het hoge omzetcijfer/inkoopvolume) en het reduceren van het aantal facturen (financieel voordeel door bijvoorbeeld verzamelfacturen).

De grootboekrekeningen en leveranciers die tot de bovenste 20% van de indexen behoren, kunnen nader worden bekeken met het idee dat vanuit een inkoopoogpunt financieel- en procesmatig voordeel valt te behalen. Er is gekozen voor het kijken naar de bovenste 20% van de uitkomsten omdat in de bekende 80/20 regel wordt gesteld dat de 20% van de leveranciers die 80% van de omzet bepalen binnen een organisatie moeten worden benaderd voor onderhandelingen ten behoeve van de inkoop. In de praktijk is de 20% een vuistregel/richtlijn en dient niet als vaste waarde die moet worden aangehouden. Bij de bevindingen van de crediteurenanalyse van HMA kwam de 80/20 regel niet exact overeen met de praktijk.

Bevindingen

Zoals hierboven is beschreven zijn uit de uitdraai crediteuren HMA 2009 twee indexen gecreëerd. Deze indexen vertegenwoordigen de grootboekrekeningen en de leveranciers die de aandacht verdienen omdat ze van financieel- en procesmatig belang zijn bij het verbeteren van de inkoop.

De gehele index is erg groot, daarom zijn alleen de bovenste tien bevindingen bij de grootboekrekeningen hieronder weergegeven. Een totaaloverzicht, inclusief relatieve getallen van de omzet, aantal leveranciers en aantal facturen in 2009, is te zien in de bijlage.[54]

Grootboekrekening-nummer	Omschrijving	Index (inkoopfocus)
41070	Instandhouding TOM ateliers	262,83915977
30030	Losse Krachten	238,46201935
62010	Kostuums De Nederlandse Opera	143,72256192
62000	Decors	131,70744467
62020	Kostuums Het Nationale Ballet	97,52834928
12020	Investeringen	44,53401157
62201	Losse kr. Decors freelance	16,09233644
41130	Schoonmaak	12,12699857
62040	Rekwisieten	10,04735746
20093	Bestellingen/factuur DC-I	9,54067577

De gehele index is erg groot, daarom zijn alleen de bovenste tien bevindingen bij de leveranciers hieronder weergegeven. Voor een totaaloverzicht, inclusief relatieve getallen van de omzet en aantal facturen in 2009, verwijs ik u naar de bijlage.[55]

De bevindingen van de crediteurenanalyse met betrekking tot de leveranciers is anoniem gemaakt. De reden hiervoor is dat, na overleg met het Hoofd TO en Hoofd CAF, is besloten dat het weergeven van de namen van de crediteuren problemen kan veroorzaken. De bevindingen van de crediteurenanalyse met betrekking tot de leveranciers met de volledige namen van de crediteuren is op te vragen via het Hoofd TO van HMA.

Crediteurnummer	Crediteur verkort	Index (inkoopfocus)
4949	Leverancier A	19,2610
6305	Leverancier B	14,4286
9115	Leverancier C	3,1895
7388	Leverancier D	2,5738
83	Leverancier E	1,4623
528	Leverancier F	1,3510
5690	Leverancier G	1,3387
240	Leverancier H	1,2425
3551	Leverancier I	0,9816
7295	Leverancier J	0,9443

Er moet wel een kanttekening worden gezet bij de crediteurenanalyse. De cijfers waarmee is gerekend zijn uit het jaar 2009. Er is geen onderzoek gedaan naar de contracten (inclusief voorafgaande onderhandelingen) die in de tussentijd zijn afgesloten. Echter, de interviews uit het kwalitatieve onderzoek dienen als uitgangspunt voor de aanname dat er zelden gebruik wordt gemaakt van contracten en dat de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek dus als representatief kunnen worden beschouwd.

CONCLUSIE

Allereerst kan uit de bevindingen van zowel het kwalitatieve- als het kwantitatieve onderzoek worden geconcludeerd dat op gebied van inkoop binnen HMA nog veel kan worden verbeterd. Het kwalitatieve onderzoek heeft vooral geresulteerd in bevindingen die op organisatorische/strategisch niveau kunnen worden verbeterd. Het kwalitatieve onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt bij welke grootboekrekeningen en leveranciers een financieel- en procesmatig voordeel valt te behalen. De aanbevelingen die voortvloeien uit de bevindingen van dit hoofdstuk zullen in het volgende hoofdstuk worden beschreven.

54 Bijlage 9: Crediteurenanalyse
55 Bijlage 9: Crediteurenanalyse

Hof van Holland

HOOFDSTUK 6:

WAT IS HET ADVIES EN AANBEVELINGEN MET BETREKKING TOT DE INKOOPORGANISATIE VAN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM?

Dit hoofdstuk is het tweede in een reeks van drie, welke onderdeel zijn van het analyserende gedeelte van de scriptie. De bevindingen die in het vorige hoofdstuk zijn gedaan met behulp van het kwalitatieve- en kwantitatieve onderzoek worden in dit hoofdstuk vertaald naar aanbevelingen tot stappen en/of acties die HMA moet ondernemen wanneer ze de inkoop wil verbeteren.

Voor alle volledigheid volgt hier nog eenmaal de probleemstelling: "Op welke wijze kan de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam worden doorgelicht en geanalyseerd, waardoor er adviezen en aanbevelingen kunnen worden geformuleerd over hoe de inkoop op een efficientere manier kan plaatsvinden?"

De aanbevelingen met betrekking tot de inkooporganisatie van HMA die voortvloeien uit de bevindingen van hoofdstuk vijf zijn:

1. *Er zal centraal in de organisatie (vanuit de directie) een inkoopbeleid moeten worden geformuleerd met aandacht voor de volgende punten:*
   - *Heldere vastgestelde inkoopprocedures;*
   - *Heldere vastgestelde bestelprocedures;*
   - *Systematiek van het aanvragen en beoordelen van offertes;*
   - *Regels over wanneer wel en niet aanbesteden en de wijze waarop er moet worden aanbesteed;*
   - *Algemene inkoopvoorwaarden van HMA;*
   - *Centraal contractbeheer (systematiek, rolverdeling en verantwoordelijkheden);*
2. *Afspraken die worden gemaakt met leveranciers zullen contractueel moeten worden vastgelegd. Dit zal alleen gelden voor de contracten die financieel van groot belang zijn voor HMA, hierbij kan de 80/20 regel als vuistregel gelden. Laat deze contracten vooraf juridisch toetsen (bijvoorbeeld door een juridisch adviesbureau);*
3. *Onderzoek hoe het huidige inkoopsysteem (DCI systeem) gebruiksvriendelijker kan worden ingezet;*
4. *Evalueer systematisch en periodiek de resultaten/prestaties van leveranciers. Leg de te behalen resultaten/prestaties van leveranciers contractueel vast zodat er op kan worden terug gegrepen. Zorg tevens voor een verslaglegging van de evaluatie (uitgevoerd door HMA);*
5. *Zorg voor overleg en afstemming tussen de verschillende afdelingen op gebied van inkoop. Dit kan bijvoorbeeld door periodiek een inkoopwerkgroep te houden met de hoofden/directeuren van de verschillende afdelingen;*
6. *Onderzoek welke producten en/of diensten door verschillende afdelingen worden ingekocht. Sluit voor de bevonden producten en/of diensten die vanuit meerdere afdelingen raamcontracten af met leverancier(s);*
7. *Zorg voor een professionalisering van de inkoop van HMA. Realiseer dit door te investeren in ontwikkeling en instandhouding van de inkoop, idealiter aangestuurd vanuit een centrale afdeling in de organisatie van HMA. De ontwikkeling kan worden uitgevoerd door een interim (senior) inkoopmanager en het aanstellen van een inkoopmanager die in dienst is van HMA. De interim (senior) inkoopmanager zal de inkoopmanager moeten begeleiden en samen zullen ze de ontwikkelingen van de inkoop moeten realiseren. Alleen op deze manier zal een blijvend resultaat kunnen worden gewaarborgd;*
8. *Voer elk jaar een crediteurenanalyse uit. Deze jaarlijkse evaluatie zal een helder beeld geven van de omzet, aantal leveranciers, aantal facturen en uiteindelijk de aandachtsgebieden voor inkoop. Tevens zal hierdoor, indien de crediteurenanalyse jaarlijks wordt uitgevoerd, uiteindelijk de trend duidelijk worden met betrekking van de inkoop van HMA;*
9. *Creëer draagvlak voor het professionaliseren van de inkoop binnen HMA, mede door periodiek het inkoopbeleid en inkooprestaties een agendapunt te laten zijn op de besprekingen/vergaderingen van de directie. De agendapunten zullen moeten worden besproken in overleg met de interim (senior) inkoopmanager en inkoopmanager van HMA.*

Concluderend kan worden gezegd dat de inkoop (op strategisch niveau) van HMA centraal moeten worden aangestuurd. De basis die hiervoor nodig is, is het opstellen en doorvoeren van inkoopbeleid die vanuit de directie van HMA zal worden opgelegd als grondslag van de inkoop. Het inkoopbeleid zal er uiteindelijk voor zorgen dat er verschillende richtlijnen aanwezig zijn binnen HMA met betrekking tot inkoop. Helderheid, eenduidigheid en een centrale organisatie zullen de uitgangspunten zijn die er uiteindelijk voor zullen zorgen dat de professionalisering van de inkoop van HMA kan worden gerealiseerd.

HOOFDSTUK 7:

WAT ZIJN DE FINANCIËLE GEVOLGEN VAN DE AANBEVELINGEN EN VAN HET VERDER ONTWIKKELEN VAN EEN INKOOPBELEID VAN HET MUZIEKTHEATER AMSTERDAM?

In dit hoofdstuk staan de financiële gevolgen van de aanbevelingen, uit hoofdstuk zes, centraal. Voor het professionaliseren van de inkoop binnen HMA is met dit onderzoek de eerste stap gemaakt, maar er zal nog veel moeten gebeuren voordat de inkoop van HMA daadwerkelijk professioneler is georganiseerd. Het realiseren van een professionaliseringsslag van de inkoop neemt tijd en geld in beslag. De kosten die gemoeid gaan met het professionaliseren van de inkoop binnen HMA zullen in dit hoofdstuk globaal worden begroot. De reden hiervoor is dat het op sommige punten verstandig is om een aanbesteding te doen. Maar ook zal het professionaliseren van de inkoop (financiële) voordelen met zich mee brengen. De mogelijke financiële voordelen zullen tevens in dit hoofdstuk globaal worden begroot.

De volgende onderwerpen zullen in dit hoofdstuk aan bod komen:

1. *Kosten*
2. *Baten*
- *Facturen*
- *Volumekortingen*
3. *Conclusie*

KOSTEN

De stappen die moeten worden ondernomen voor de professionaliseringsslag van de inkoop van HMA, inclusief de begrote kosten, betreffen met name:

- *Inhuren (senior) inkoopmanager*
- *Scholen van personeel (inhuren scholing; bestede uren medewerkers HMA zijn p.m. begroot)*

De aanbevelingen in hoofdstuk zes hebben betrekking op

- *Ontwikkeling (van een inkoopbeleid, procedures, regels, inkoopvoorwaarden, inrichting centraal contractbeheer, training medewerkers, enzovoorts)*
- *Instandhouding (van een centrale inkoopafdeling, gebruik inkoopsysteem, jaarlijkse crediteurenanalyse, periodieke contract- en leverancierevaluatie, directieverslag, enzovoorts)*

Voor de Ontwikkeling is geadviseerd om hiervoor een tijdelijke, externe, deskundigheid in te huren in de vorm van een interim-manager, juridisch advies over inkoopvoorwaarden en training van in de inkoop te betrekken medewerkers.

Voor de Instandhouding is geadviseerd om een centrale Inkoopafdeling te bemensen en systemen, zoals een verbeterd DCI, periodiek overleg Inkoopwerkgroep, enzovoorts, te realiseren.

Aangenomen kan worden dat interne uren van eigen medewerkers vallen binnen de huidige formatie. Nieuwe kostenposten zijn:

Kosten voor implementatie Inkoopadviezen		
kostenpost	**eenmalig**	**vast**
interim inkoopmanager 20 wkn x 20 u x 115	46.000*)	
juridisch advies 20 uur x 200 euro	4.000*)	
trainingskosten 5 dagen x 1250 euro	6.250*)	
diversen/onvoorzien	10.000	10.000
aanstelling ervaren Inkoopmanager 1.0 fte (NEVI 2)		70.000**)
administratieve/secretariële ondersteuning 0,5 fte		18.000**)
Totaal	**66.250*)**	**98.000**

*) bedragen geschat in overleg met geraadpleegd adviesbureau; bedragen ex BTW. Bij een besluit om de aanbevelingen daadwerkelijk uit te voeren, is het aan te bevelen om concrete offertes op te vragen
**) bedragen geschat op basis van brutosalarissen in vacatures , verhoogd met 25% werkgeverslasten.

BATEN

De baten die met name van belang en haalbaar zijn, betreffen

- *reductie van de aantallen facturen*
- *volumekortingen (o.a. door reductie leveranciers en contractering)*

Aan de hand van de bevindingen, die zijn beschreven in hoofdstuk 5, kunnen er binnen de inkoop van HMA verschillende baten worden behaald. Voornamelijk uit de bevindingen van de crediteurenanalyse kwam naar voren dat er leveranciers zijn die per jaar een zeer hoog aantal facturen verstuurt naar HMA. Dit hoge aantal facturen zal moeten worden gereduceerd zodat er financiële- en procesmatige voordelen ontstaan.

Facturen

Het verwerken van facturen kost geld. De bedragen die in de literatuur worden genoemd voor het verwerken van één factuur lopen nogal uiteen. Eén van de voorbeelden uit de literatuur die iets zegt over de kosten van het verwerken van één factuur is hieronder beschreven.

Recent marktonderzoek heeft geresulteerd in de volgende kengetallen met betrekking tot de kosten van het verwerk van één factuur:[56]

- *De verwerking van een inkomende factuur duurt gemiddeld 19 dagen en kost gemiddeld € 9,-.*
- *Bij afhandeling van gemiddeld 20% van de inkomende facturen wordt een fout gemaakt. Het oplossen verhoogt de verwerkingstijd met gemiddeld 9 dagen en de gemiddelde kosten met € 23,-.*
- *Gemiddeld heeft 47 % van de organisaties geen of slechts een beperkt inzicht in de prestaties van het factuurverwerkingsproces. Dit maakt bemoeilijkt het voldoen aan wet- en regelgeving, het proces bij te sturen en verantwoording over het proces af te leggen.*
- *De financiële administratie besteedt gemiddeld 25% van haar tijd aan niet-productieve werkzaamheden zoals het in ontvangst nemen en sorteren van facturen, het reageren op leveranciersvragen en het oplossen van factuurgeschillen.*
- *De kostenverschillen in factuurverwerking tussen organisaties zijn enorm groot en variëren van € 1,70 en 2,8 dagen als gemiddelden voor de koplopers tot € 26,20 en 35,1 dagen als gemiddelden voor de achterblijvers. De gemiddelde kosten van een factuurverwerking kunnen echter oplopen tot ruim € 60 per factuur.*

Een ander voorbeeld uit de literatuur maakt de kosten van het verwerken van een factuur op de volgende manier inzichtelijk:[57]

Activiteiten	Kosten per factuur
Sorteren binnenkomende facturen op de crediteurenafdeling	€ 0,23
Registratie fatuur	€ 0,70
Codering factuur	€ 2,00
Controle factuur	€ 0,31
Matchen factuur, bestelorder en ontvangst	€ 2,25
Goedkeuring en boeking factuur	€ 2,50
Betaalbaarstelling factuur	€ 0,20
Archivering factuur	€ 0,18
Opvolging met leveranciers (vragen, issues)	€ 1,70
Totaal kosten per factuur:	**€ 10,07**

Uiteindelijk kan worden gesteld, welk bedrag voor het verwerken van één factuur ook als aanname wordt genomen, dat er een financieel belang is voor het reduceren van het aantal facturen. Uit de kwantitatieve analyse (onderdeel crediteurenanalyse) kwam naar voren dat

56 http://www.livnara.wordpress.com/category/factuurverwerking/ (14 april 2010)

57 Singh, K.: Total invoicemanagement: Crediteurenafhandeling kan 80 procent goedkoper. In: Controllers Magazine. Januari/Februari 2006, p. 20-23.

er een aantal leveranciers zijn (de leveranciers die hoog in de index staan) die in aanmerking komen om te benaderen met betrekking tot het reduceren van het aantal facturen. Aan deze leveranciers kan bijvoorbeeld worden gevraagd om niet bij elke bestelling een factuur te verzenden, maar dit periodiek te doen (verzamelfacturen). Op dit moment is het moeilijk om in te schatten hoeveel er precies aan baten kan worden gerealiseerd wanneer het aantal facturen wordt gereduceerd. De reden hiervoor is dat het aantal facturen wat kan worden gereduceerd afhankelijk is van de onderhandelingen tussen HMA en leverancier(s). Het feit blijft wel dat elke factuur die kan worden gereduceerd, een baat is voor HMA. Hieronder staat een weergave van het financiële voordeel dat HMA heeft wanneer de facturen worden gereduceerd (weergave van verschillende percentages reductie). In deze weergave is de (voorzichtige!) aanname gedaan dat het verwerken van één factuur gemiddeld 15 euro kost. De crediteuren die tot de top tien behoren van de index uit de crediteurenanalyse zijn verwerkt in de weergave; in de onderste regel is berekend wat de besparing kan zijn als *alle* facturen in ogenschouw worden genomen. (De echte namen van de crediteuren zijn geanonimiseerd omdat het gaat om gevoelige informatie).

Crediteur nummer	**Crediteur verkort**	**Aantal facturen**	**Kosten verwerken 1 factuur**	**Reductie percentage**	**Reductie aantal (afgerond)**	**Besparing**
4949	Crediteur 1	349	€ 15,-	10%	35	€ 525,-
6305	Crediteur 2	419	€ 15,-	10%	42	€ 630,-
9115	Crediteur 3	75	€ 15,-	10%	8	€ 120,-
7388	Crediteur 4	123	€ 15,-	10%	12	€ 180,-
83	Crediteur 5	25	€ 15,-	10%	3	€ 45,-
528	Crediteur 6	47	€ 15,-	10%	5	€ 75,-
5690	Crediteur 7	137	€ 15,-	10%	14	€ 210,-
240	Crediteur 8	265	€ 15,-	10%	27	€ 405,-
3551	Crediteur 9	26	€ 15,-	10%	3	€ 45,-
7295	Crediteur 10	48	€ 15,-	10%	5	€ 75,-
Totaal		**1514**			**154**	**€ 2310,-**
Totaal	**alle crediteuren HMA**	**8712**			**871**	**€ 13065,-**

Samengevat kan worden gesteld dat door het reduceren van het aantal facturen een financieel voordeel wordt gerealiseerd voor het HMA. Het is in dit stadium echter niet te begroten wat het bedrag van het financiële voordeel precies zal zijn; de aannames in de berekeningen zijn behoudend.

Volumekortingen

Naast de baten die voortkomen uit het reduceren van het aantal facturen, zijn er ook baten die kunnen worden behaald door het reduceren van het aantal crediteuren/leveranciers. Uit de bevindingen van de crediteurenanalyse (zie hiervoor hoofdstuk vijf) is een index gehanteerd waarin de grootboekrekeningen worden weergegeven die inkoopfocus verdienen met betrekking tot het reduceren van het aantal crediteuren/leveranciers. Door het reduceren van het aantal crediteuren/leveranciers wordt het inkoopvolume per crediteur/leverancier vergroot, waardoor de mogelijkheid ontstaat om volumekortingen te bedingen.

Om inzicht te krijgen in de inkoopvolumekortingen die kunnen worden behaald zijn een drietal inkoopadviesbureaus c.q.-adviseurs benaderd. Hen is de vraag gesteld, een globale kortingsmogelijkheid bij de voorgelegde gegevens te noemen. Deze kortingen zijn hieronder verwerkt. Aan de hand van totale omzet en totaal aantal leveranciers per grootboekrekening zijn er kortingpercentages begroot.[58].

58 Koenen, R.: Interview Inkoop. 7 mei 2010.

ɔot- ɜk- ening	Omschrijving	Omzet (€)	Aantal leveranciers	Aantal facturen	Kortings %	Besparing
)70	Instandhouding TOM ateliers	347.353,78	183	853	10%	€ 34.735,38
)30	Losse Krachten	1.123.738,40	48	912	10%	€ 112.373,80
)10	Kostuums De Nederlandse Opera	315.332,19	161	584	20%	€ 63.066,44
)00	Decors	588.213,57	89	519	15%	€ 88.232,04
)20	Kostuums Het Nationale Ballet	581.297,97	83	417	20%	€ 116.259,60
)20	Investeringen	890.213,55	60	172	5%	€ 44.510,68
:01	Losse krachten Decors freelance	449.096,04	22	336	5%	€ 22.454,8
30	Schoonmaak	604.275,61	18	230	15%	€ 90.641,34
)40	Rekwisieten	136.074,58	64	238	10%	€ 13.607,46
)93	Bestellingen/fac-tuur DC-I	256.104,58	29	265	5%	€ 12.805,23
aal		**5.291.700,3**				**€ 598.686,80**

De percentages van de volumekortingen zijn gebaseerd op de aanname dat er momenteel nog geen kortingspercentages zijn bedongen met de verschillende crediteuren/leveranciers in de grootboekrekeningen. De keuze van deze aanname is gedaan omdat er momenteel geen centraal contractbeheer aanwezig is binnen HMA en er in het algemeen weinig met contracten wordt gewerkt. Het totaal te besparen bedrag is een globale begroting en zal in de praktijk dan ook afwijken van bovenstaan getal. Op basis van deze aannames is dus een besparing mogelijk van bijna 600.000 euro door volumekortingen (bij de tien leveranciers waar de grootste inkoopfocus op ligt).

CONCLUSIE

Wanneer HMA de aanbevelingen uit hoofdstuk zes uit zal voeren, zal dit gemoeid gaan met verschillende kosten en baten. In dit stadium is het niet mogelijk om een heel exacte begroting te maken van de kosten en baten die volgen uit het professionaliseren van de inkoop van HMA. Op basis van de aannames en globale schattingen die voor zowel de kosten als de baten zijn gehanteerd, kan echter wel de conclusie worden getrokken dat een professionalisering van de inkoop voor HMA geld kan opleveren. Binnen de huidige berekeningen kan dat oplopen tot een bedrag van structureel circa 500.000 euro.

BRONVERMELDING

ARTIKELEN

- Kraljic, P.: Purchasing must become supply management. Harvard Business Review September-October 1983, p109-117.
- Lennartz, R.E. en Trompetter.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. 1e druk Alpen aan de Rijn: Samsom bv, 2000. ISBN 9014066066
- Leyenaar, P. e.a.: Purchasing Excellence Publiek. MSU+ Model. 2009.
- Oude Weme, R.D., Groot, de N en Telgen, H.: Het Moczka-model, past dat wel? Enschede: Universiteit Twente, 27 maart 2010.
- Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance. New York: The Free Press, 1985, CIP 98-9581.
- Poupaert, A.: Het belang van strategisch inkoopmanagement. Nr. 26, Inkoop en uitbesteden. Factomedia, maart 2004.
- Santema, C.: Inkoop voorbij 2004. Een spiegel voor de toekomst. 1e druk Den Haag: Nevi, mei 2004. ISBN 9080548650.
- Schaap, R.: Stappen van het inkoopproces. 18 juli 2005.
- Singh, K.: Total invoicemanagement: Crediteurenafhandeling kan 80 procent goedkoper. In: Controllers Magazine. Januari/Februari 2006, p. 20-23.
- Tyssonsk, de E.: De strategische driehoek. Zoetermeer: NEVI Opleidingen B.V. Code: STR-ORGST-kre-004-bl.doc.
- Waterman, R. Jr., Peters, T. en Phillips, J.R.: Structure Is Not Organisation. in Business Horizons, Nr. 23,3 Juni 1980. 14-26.

BOEKEN

- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009 – 2010. 15e herz. Dr. Leiden: Drukkerij MicrowebEdu, juli 2009. ISBN 9073077095.
- Gelderman, K. en Albronda, B.J. Professioneel inkopen. 3e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001700249.
- Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.
- Van Weele, A.J.: Inkoop in Strategisch Perspectief, Analyse, Planning en Praktijk. 1e dr. Alphen a/d Rijn: Samsom Uitgeverij, 1997. ISBN 9789013056075.

INTERNET

- http://educatie.het-muziektheater.nl/educatie/missie.php
- http://www.captise.nl/Diensten/Facilitair-en-Inkoop/Facilitair-management.aspx
- http://www.csinkoopadviezen.nl/inkoop.html
- http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-muziektheater-amsterdam/
- http://www.dexia.be/Nl/Particulier/SparenBeleggenEpargnerInvestir/Services/glossary
- http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_overheid/inkoopanalyse
- http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_overheid/inkoopprocedures_en_methoden
- http://www.floor.nl/management/7s-model.html
- http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/de-nederlandse-opera/
- http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-nationale-ballet/
- http://www.inkopers-cafe.nl/wiki/I/154-inkoop-definitie/

- http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopbeleid
- http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen
- http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces
- http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopstrategie
- http://www.kerneconomie.nl/index.php?page=9#t
- http://www.livnara.wordpress.com/category/factuurverwerking/
- http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html
- http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoop/
- http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoopstrategie/

RAPPORTEN

- Douich, M.: De administratieve organisatie van Het Muziektheater Amsterdam. Januari 2010, Amsterdam.
- Jaarverslag en jaarrekening 2008 van de Stichting Het Muziektheater Amsterdam. Amsterdam: HMA, 20 april 2009.
- Organisatiebeleid: Vernieuwing kan alleen succesvol zijn als ze geworteld is in tradities. Het Muziektheater Amsterdam 2009-2012.
- P&O.: Medewerkers – Flexibiliteit. Amsterdam: HMA, 26 maart 2010.

SYLLABI

- Bouter, R.F. Handleiding schriftelijke rapportage voor een probleemgestuurd onderzoek. Den Haag: De Haagse Hogeschool, 2007. Code: 2318.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Geschiedenis	75
Bijlage 2: Het gebouw	77
Bijlage 3: 7-S model	79
Bijlage 4: Organogram HMA	81
Bijlage 5: Inkoopmodellen	83
Bijlage 6: Interviewvragen	95
Bijlage 7: Interviews uitgewerkt	99
Bijlage 8: Procuratieschema	129
Bijlage 9: Crediteurenanalyse	133

BIJLAGE 1: GESCHIEDENIS

Het Muziektheater Amsterdam is een jong theater met een lange voorgeschiedenis. De plannen voor de bouw van een theater liepen parallel met de plannen voor een nieuw stadhuis. De eerste discussies in de Amsterdamse Gemeenteraad over de bouw van een nieuw stadhuis en operagebouw dateren van 1915. Nadrukkelijk sprak men destijds over een operagebouw; ballet was in die dagen nog een relatief onbekende kunstvorm. 59

Over de plaats waar het stadhuis en operagebouw moesten komen, wisselden de standpunten vaak. Het idee dat beide gebouwen één complex zouden kunnen vormen, kwam pas veel later aan de orde. Als locatie voor een nieuw stadhuis kwamen achtereenvolgens de Dam, het Frederiksplein en het Waterlooplein in aanmerking.

De gemeenteraad gaf in 1955 het architectenteam Berghoef en Vegter opdracht voor een conceptontwerp voor een stadhuis aan het Waterlooplein.
Het concept werd goedgekeurd, maar in 1964 beëindigde de Gemeente de samenwerking omdat het uiteindelijke ontwerp volledig afweek van de eerder getoonde plannen. In 1967 werd een prijsvraag uitgeschreven voor een nieuw ontwerp. Als winnaar kwam de Weense architect Wilhelm Holzbauer uit de bus. Financiële problemen bij de Gemeente waren er echter de oorzaak van dat de plannen voor het nieuwe stadhuis gedurende enige jaren de ijskast ingingen.

Ook het operagebouw maakte een reis door de stad: het Museumplein, het Frederiksplein, het Waterlooplein, de Ferdinand Bolstraat en tot slot opnieuw het Waterlooplein. Er is zelfs enige tijd sprake geweest van een verplaatsbaar operatheater.

Ingenieur Bijvoet (sinds 1948 geassocieerd met architect Holt) kreeg in 1956 de opdracht een operagebouw te ontwerpen voor het Frederiksplein. In 1961 moest hij zijn ontwerp 'verhuizen' naar de Ferdinand Bolstraat. De Gemeente keurde de bouwplannen in 1967 goed, maar desalniettemin zat er weinig schot in de zaak, zodat Wim Kan in 1971 opmerkte: "Jongens, er moet gauw iets gebeuren met het nieuwe operagebouw in Amsterdam: de maquette ervan staat op instorten". Voor- en tegenstanders riepen om het hardst, de actiegroep 'Opera aan de Ferdinand Bolstraat? Sol-di-mi-terop' werd opgericht en het initiatief comité 'Muziektheater NU' belegde een avond in Carré ter bespoediging van de bouw. Veel leverde dit echter allemaal niet op.

Eind jaren zeventig verkeerden beide projecten in een impasse. Totdat architect Holzbauer het Gemeentebestuur in 1979 voorstelde stadhuis en operagebouw te combineren in één complex. De Raad nam dit idee over en legde het voor aan de regering. Deze stelde zich positief op en men besloot tot verdere uitwerking. Inmiddels was vast komen te staan dat naast De Nederlandse Opera, ook Het Nationale Ballet een van de huisgezelschappen van het nieuw te bouwen theater zou worden.

Eind '79 overleed Ingenieur Bijvoet. Architect Cees Dam nam zijn plaats in. De 'Club van 100' werd opgericht. Via paginagrote advertenties drong dit comité er bij de politiek op aan door te gaan met de combinatiebouw Stadhuis/Muziektheater. In 1980 gingen Burgemeester en Wethouders akkoord met het ontwerp. In 1981 gaven ook Gedeputeerden Staten van Noord-Holland en de Kroon hun fiat.

Bij het slaan van de eerste paal braken rellen uit. De actie kreeg de naam: 'Van Stopera naar Slopera'. De aanvang van de bouw werd een maand uitgesteld, maar daarna kon men definitief van start gaan. Op 23 september 1986 werd Het Muziektheater Amsterdam officieel geopend. Begin september 1988 betrok de Gemeente Amsterdam haar nieuwe stadhuis. In datzelfde jaar keerde ook de beroemde Waterloopleinmarkt, die in verband met de bouw tijdelijk was uitgeweken naar de Rapenburgerstraat, op het plein terug.

59 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-muziektheater-amsterdam/ (22 maart 2010)

BIJLAGE 2: HET GEBOUW

Sinds de officiële opening op 23 september 1986 is de belangstelling van het publiek van binnen en buiten Amsterdam voor Het Muziektheater Amsterdam groot. Voor de voorstellingen natuurlijk, maar ook voor het gebouw zelf en voor wat zich achter de schermen afspeelt. 60

De architecten van de afzonderlijke bouwprojecten Stadhuis en Het Muziektheater Amsterdam (Wilhelm Holzbauer en Cees Dam), stonden voor de niet geringe opgave om van twee gecompliceerde bouwprogramma's één ontwerp te maken. De ruimtelijke en functionele versmelting van Stadhuis en Muziektheater vindt vooral plaats op de begane grond, waar binnenstraten ervoor zorgen dat het gebouw wordt opgenomen in het leven van de binnenstad.

Architectonisch hoogtepunt van Het Muziektheater Amsterdam is de naar de Amstel gekeerde, gebogen voorzijde van het theater, waarachter de zaal en de 14 meter hoge, rondlopende foyers zich bevinden. Hier is ook de hoofdingang. Door de glasgevel is er vanuit de foyers een prachtig panoramisch uitzicht over de Amstel, van Magere Brug tot Munttoren.

De ruimtevormende indeling van het gebouw en de niveauverschillen bewerkstelligen een speelse vermenging van binnen- en buitenruimten.

De buitenzijde van het theater is opgetrokken uit 'Frieschrode' baksteen, voor een deel bekleed met wit Carraramarmer, terwijl de binnengevels bestaan uit metalen borstweringen en glas. De toneeltoren is bekleed met een belijning van blauwgeglazuurde baksteen met aan de bovenkant een gouden tegelrand die 's avonds is verlicht.

In de foyer is voor zachte kleuren gekozen. In het combinatie-ontwerp is de theaterzaal uit het oorspronkelijke ontwerp van Bijvoet gehandhaafd. Ondanks de 1600 zitplaatsen is het een intieme zaal. Door de halfronde vorm zijn de afstanden tot het podium kort, waardoor het publiek vanuit vrijwel alle stoelen een goed zicht op het toneel heeft

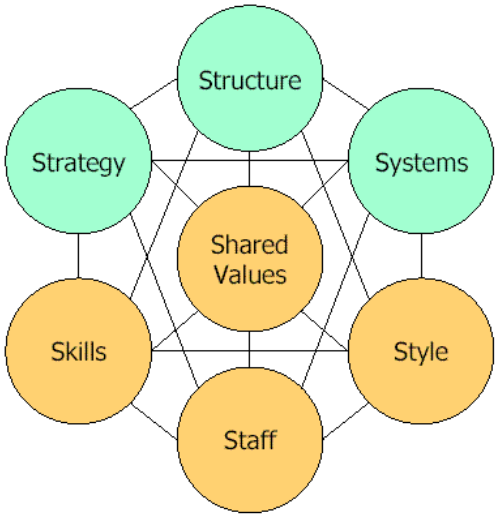
60 http://www.het-muziektheater.nl/nl/over-ons/het-muziektheater-amsterdam/ (22 maart 2010)

BIJLAGE 3: 7-S MODEL

Het 7-S model, ook wel bekend als het McKinsey 7-S model, is één van de vele methoden die kan worden gebruikt om een organisatie door te lichten. Het doel dat wordt beoogd te behalen met het toepassen van het 7-S model is een organisatiescan.

Wat wordt beschreven in het model zijn zeven elementen die door managers integraal moeten worden beschouwd en beïnvloed om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie. Het model laat zien dat er geen eenvoudige sleutel tot succes is, maar dat een strategisch manager in staat moet zijn om de organisatie op verschillende aspecten aan te sturen. De benadering op verschillende terreinen (zeven elementen) moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van een organisatie te kunnen bereiken.61

Tom Peters en Robbert Waterman, ooit werkzaam als consultant bij McKinsey & Co, hebben het model ontworpen. De filosofie achter het model begint met het idee dat een organisatie niet zomaar een structuur heeft, maar bestaat uit zeven elementen. Het hieronder staande figuur bevat deze zeven elementen.



Figuur 6: Het 7-S model
Bron: Waterman, R. Jr., Peters, T. en Phillips, J.R.: Structure Is Not Organisation. in Business Horizons, 23,3 Juni 1980. 14-26.

Binnen de zeven elementen die aanwezig zijn in organisatie, kan onderscheid worden gemaakt tussen zogenoemde 'harde S's' (harde factoren) en 'zachte S's' (zachte factoren). De drie harde factoren, de groene cirkels in bovenstaand figuur, zijn over het algemeen makkelijk te identificeren. Ze zijn meestal terug te vinden in de strategische doelstellingen en -plannen, organogram en andere beleidsdocumenten van een organisatie. De harde factoren worden ook wel gezien als de objectieve en concrete factoren.

De vier zachte factoren zijn moeilijker te identificeren. De reden hiervoor is dat organisatorische vaardigheden, -waarden en -cultuur zich in een continu proces van ontwikkeling en verandering bevinden. Zachte factoren worden bepaald door de werknemers en het karakter van deze personen, hierdoor is het moeilijk om de kenmerken van deze factoren te plannen of vast te leggen. Ondanks dat de zachte factoren enigszins verborgen zijn binnen een organisatie, kunnen ze van grote invloed zijn op de harde factoren, Structuur, Strategie en Systeem.62

61 http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html (25 maart 2010)

62 Waterman, R. Jr., Peters, T. en Phillips, J.R.: Structure Is Not Organisation. in Business Horizons, 23,3 Juni 1980. 14-26.

Hieronder worden de zeven factoren van het 7-S model omschreven.63

- *Shared Values (zacht)*
  De gedeelde waarden van een organisatie staan als een bindend centrum in het model. Het gaat hier om de waarden die binnen een organisatie gelden en erkend worden en daardoor invloed hebben op zaken als cultuur, communicatie en identiteit.

- *Strategy (hard)*
  De factor strategie gaat over de strategische doelen van een onderneming en de (schaarse) middelen die ingezet worden om deze doelen te realiseren.

- *Structure (hard)*
  Hier gaat het om de organisatorische inrichting van een organisatie. Een functionele of hiërarchische basisvorm, de afspraken over taakverdeling, autorisaties, verantwoordelijkheden, etcetera.

- *Systems (hard)*
  De primaire en secundaire processen, de bijbehorende procedures en de ondersteunende en faciliterende informatiesystemen die het uitvoeren van de processen en handhaven van de procedures mogelijk maken.

- *Style (zacht)*
  De stijl van leidinggeven en de daaruit voortvloeiende wijze van communiceren en samenwerken. Het gaat hier ook wel over de cultuur binnen een organisatie.

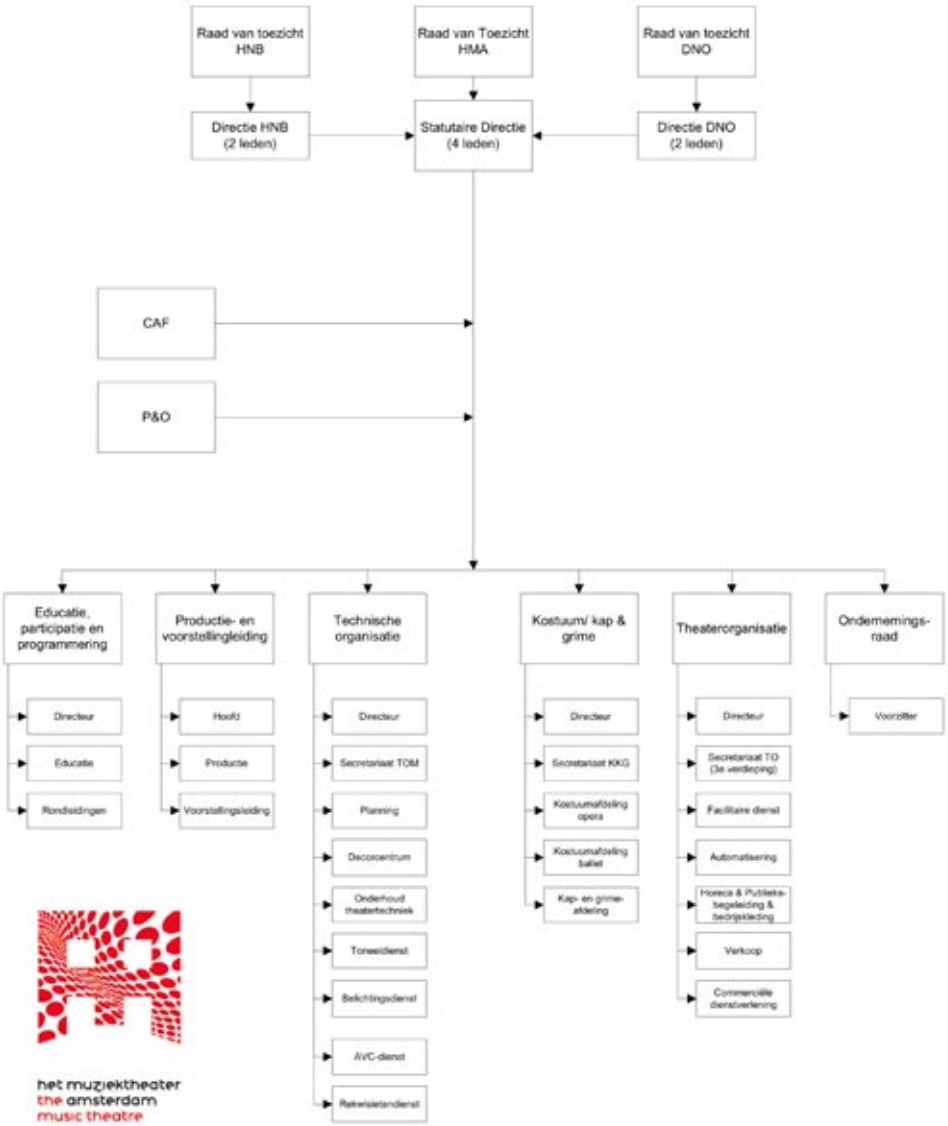
- *Staff (zacht)*
  Hier gaat het om de kwantitatieve en kwalitatieve waarden het personeel.

- *Skills (zacht)*
  De vaardigheden, competenties en onderscheidend vermogen van het personeel in een organisatie.

Samengevat kan het 7-S model worden omschreven als een als een model dan kan worden ingezet om een analyse te maken van de (te verwachten) prestatie van organisaties en de mogelijkheden om deze prestaties te verbeteren. Het model geeft de samenhangende factoren binnen een organisatie weer. Strategy, structure en systems zijn de zogenaamde 'harde', oftewel objectieve en concrete, factoren. De andere factoren zijn de zogenaamde 'zachte' factoren. Staff, strategy, structure en systems kunnen vrij snel worden beïnvloed, de andere factoren kunnen slechts traag worden beïnvloed.

63 http://www.floor.nl/management/7s-model.html (25 maart 2010)

BIJLAGE 4: ORGANOGRAM HMA



BIJLAGE 5: INKOOPMODELLEN

De centrale vraag die het uitgangspunt is van deze bijlage luidt als volgt: “Welke inkoopmodellen bestaan er waarmee de inkoop van Het Muziektheater Amsterdam kan worden beoordeeld?”. Het doel van deze bijlage is om een compleet beeld te schetsen van de in de literatuur bekende inkoopmodellen. Met dit overzicht van inkoopmodellen kan in een later stadium gekeken worden naar de bruikbaarheid voor de organisatie van Het Muziektheater Amsterdam (hoofdstuk 4).

De indeling in deze bijlage en dus de volgorde van de inkoopmodellen is niet gebaseerd op mate van toepasbaarheid. In hoofdstuk 4 van de kern van de scriptie wordt er pas een analyse gemaakt van de mate van bruikbaarheid van de verschillende inkoopmodellen. De bijlage is als volgt ingedeeld:

- *Omschrijving*
- *Het racewagenmodel (significant)*
- *Kraljic-matrix*
- *ABC-analyse (crediteuren analyse)*
- *Het 5-krachtenmodel (Porter)*
- *Waardeketenmodel (Porter)*
- *Inkoop Groeimodel (Berenschot)*
- *MSU+ model*
- *Het inkoopproces model*
- *Samenvatting*

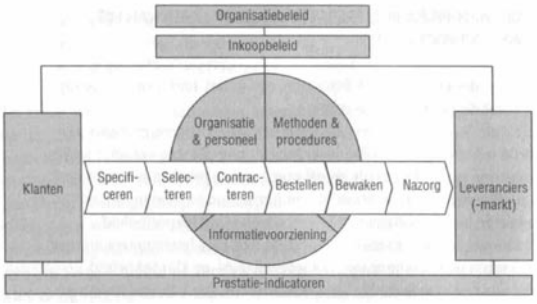
OMSCHRIJVING

Inkoopmodellen kunnen worden gezien als ‘tools’ die kunnen worden gebruikt voor verschillende doeleinden met betrekking tot de inkoop binnen een organisatie. De grote verscheidenheid aan inkoopmodellen neemt ook verschillende mogelijkheden met zich mee van toepasbaarheid. Het ene model kan worden gebruikt bij het doorlichten van een organisatie en een ander model kan weer worden gebruikt bij het opstellen van een inkoopbeleid.

Ondanks dat de toepasbaarheid van de verschillende inkoopmodellen uiteenloopt, hebben de modellen wel als algemeen doel het inzichtelijker maken van en het helpen bij het verbeteren van de inkoop binnen een organisatie.

HET RACEWAGENMODEL (SIGNIFICANT)

In de literatuur met betrekking tot inkoop wordt onder andere gesproken over het ‘racewagenmodel’. Het model wordt zo genoemd omdat het lijkt op het achteraanzicht van een Formule 1 auto. Het racewagen-model is ontwikkeld door Coopers & Lybrand in Nederland en voor het eerst gepubliceerd in Inkoop & Logistiek (Veeke en Gunning, 1991). Hieronder volgt nu eerst het racewagenmodel.



Figuur 7: Het Racewagenmodel
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

Het racewagenmodel geeft aan dat elementen als beleid, organisatie, personeel, methoden, procedures en informatievoorziening gezamenlijk de infrastructuur vormen van een organisatie. De inkoopfunctie wordt in het model afgebeeld als een belangrijke schakel tussen externe leveranciers en interne klanten.

Het racewagenmodel bestaat uit een veertiental elementen. De middelste rij elementen (van specificeren tot en met nazorg) vormt hierbij het eigenlijke inkoopproces dat de interne klanten moet verbinden met de leveranciers. De overige elementen (beleid, procedures en dergelijke) zijn noodzakelijk ter ondersteuning van het inkoopproces.64

Organisaties kunnen worden beoordeeld op basis van de elementen in het racewagenmode. Elk element bevat een aantal onderdelen, waarmee na kan worden gegaan in hoeverre deze aanwezig zijn bij de organisatie. Op basis hiervan kan worden vastgesteld in hoeverre een bepaald element ingevuld is binnen de organisatie en op welk niveau het desbetreffende element zich bevindt. Hiermee ontstaat dan een oordeel over de invulling van alle elementen uit het model, zodat een beeld gevormd kan worden over de inkoopfunctie binnen de organisatie. Er is hierbij sprake van een subjectieve beoordeling, waarbij er geen scores worden vastgesteld.

KRALJIC-MATRIX[65]

De inkoopstrategie is de wijze waarop een organisatie haar inkoopdoelstellingen probeert te bereiken. De gekozen inkoopstrategie is afhankelijk van de machtspositie die inkopers ten opzichte van leveranciers kunnen aannemen. De inkoopstrategie kan bepaald worden met behulp van het inkoopmodel van Kraljic.

Figuur 8: De Kraljic-matrix
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

De Kraljic-matrix karakteriseert producten naar de mate van financieel risico / belang en toeleveringsrisico. Een maat voor het financieel risico/belang is het bedrag dat aan het betreffende inkoopsegment wordt uitgegeven per jaar. Een maat voor toeleveringsrisico is het aantal leveranciers voor dat inkoopsegment in de markt. De inspanning die wordt gestoken in het afsluiten en beheren van contracten wordt afgestemd op de positie van het betreffende product in de Kraljic-matrix.

64 Oude Weme, R.D., Groot, de N en Telgen, H.: Het Moczka-model, past dat wel? Enschede: Universiteit Twente, 27 maart 2010.
65 Gelderman, K. en Albronda, B.J. Professioneel inkopen. 3e herz. dr. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001700249.

Naarmate het financieel risico/belang en het toeleveringsrisico toenemen, nemen de inspanning bij verwerving en contractmanagement eveneens toe.

De producten die in de matrix worden onderscheiden zijn:

Routineproducten

Routineproducten leveren inkooptechnisch weinig problemen op. Ze hebben per eenheid een geringe waarde en er zijn over het algemeen vele alternatieven voor handen. De verwerking is vaak duurder dan de waarde van de producten, daarom is efficiency erg belangrijk. De strategie bij routineproducten is vereenvoudiging van het inkoopproces en reductie van de inkoopinspanningen. De tactiek is reduceren van leveranciersbestand en streven naar zoveel mogelijk concurrentie. De te ondernemen acties zijn:

- *reduceren van leveranciersbestand;*
- *de prijs is belangrijk;*
- *benutten van marktwerking;*
- *creëren van volume door bundeling;*
- *vereenvoudigen van de bestelprocedures, waaronder het inkopen/bestellen via internet (indien mogelijk);*
- *uitbreiden/vergroten van de rol van de leverancier;*
- *reduceren van aantal facturen;*
- *een contractduur van 2 tot 4 jaar.*

Hefboomproducten

Hefboomproducten zijn producten die door verschillende leveranciers kunnen worden geleverd en relatief duur zijn. De prijsontwikkeling werkt relatief sterk door in de kostprijs (bijvoorbeeld kantoormeubilair, computers, leaseauto's, elektriciteit). Tussen de leveranciers bestaat veel concurrentie, het toeleveringsrisico is daarom laag. De leverancier levert standaard producten. De strategie is volledige benutting van het commerciële voordeel. De tactiek is de concentratie van inkoopomzet, volume bundeling en zo veel mogelijk concurrentie. De te ondernemen acties zijn:

- *optimaliseren van marktwerking;*
- *creëren van volume door bundeling;*
- *gebruiken van open standaards;*
- *uitvoeren van inkoopmarktonderzoek;*
- *een contractduur van 3 tot 5 jaar.*

Knelpuntproducten

Knelpuntproducten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde, maar kunnen slechts van één of enkele leveranciers worden betrokken (bijvoorbeeld postbezorging, software). De leverancier is de dominante partij. Dit kan zich uiten in relatief hoge prijzen, lange levertijden en slechte service. De strategie is het verzekeren van de levering. De tactiek is reduceren en vermijden van 'unieke' leveranciers. De te ondernemen acties zijn:

- *verruimen van specificaties;*
- *ontwikkelen van en/of aandacht voor alternatieven;*
- *creëren van competitie, marktwerking;*
- *standaardiseren.*

Strategische producten.

Strategische producten hebben een relatief hoge waarde en worden geleverd door één of enkele leveranciers (bijvoorbeeld: water, gas, bepaalde software pakketten, architecten, kwaliteitsmodel opleidingen). De hoge waarde vraagt om aandacht voor de prijsontwikkelingen, oog voor onderhandelingen en een wederzijds vertrouwen. Het product is veelal maatwerk en wordt op basis van specificatie van de opdrachtgever gemaakt. De toelevering is op korte of lange termijn niet altijd gegarandeerd. De strategie is veel meer gericht op een vorm van samenwerking met betreffende leveranciers. De tactiek is de geselecteerde leveranciers zowel in de offertefase als de uitvoeringsfase zoveel mogelijk te betrekken. De te ondernemen acties zijn:

- *gebruiken van functionele specificaties;*
- *analyseren van de marktmogelijkheden;*
- *bestuderen van de activiteiten elders en van de resultaten daarvan;*
- *vergroten van de betrokkenheid van de leverancier, eventueel in de vorm van samenwerking;*
- *zorgen voor een solide en diepgaande afstemming en onderhandeling;*
- *een contractduur tot 5 jaar.*

ABC-ANALYSE (CREDITEUREN ANALYSE)[66]

De ABC-analyse maakt duidelijk hoeveel geld een organisatie uitgeeft, voor wie dat gebeurt en aan welke leveranciers dat wordt uitgegeven. Daarnaast biedt de analyse op basis van de financiële omvang een eerste inzicht in de mate van invloed van inkoopsegmenten op de kosten en de winst. Tenslotte kan de organisatie nagaan welke inkoopsegmenten in het vervolgtraject de meeste aandacht verdienen (A-segmenten) en welke inkoopsegmenten de minste (C-segmenten). Met behulp van de ABC-analyse wordt het belang van de inkoopfunctie in eerste instantie voldoende onderbouwd, maar het verschaft nog geen inzicht hoe de besparing van inkoopgebonden kosten nu precies kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor is er een portfolioanalyse (Kraljic-matrix) nodig.

De ABC-analyse wordt gebruik om een zogenaamde 'crediteuren analyse' uit te voeren. Deze crediteuren analyse is gebaseerd op kwantitatieve informatie die (meestal) verkrijgbaar bij de financiële administratie. Het uiteindelijke doel van de ABC-analyse is om te weten wat de theoretische besparingsmogelijkheden zijn binnen een organisatie. Op basis van de operationele definitie van inkoop (alles waar een externe factuur tegenover staat), is de bron voor de kwantitatieve informatie snel gevonden: de boekhouding. De facturen geven bijna alle informatie die je nodig hebt voor verdere analyse:

- *Leveranciers (naam, bankrekeningnummer, btw-nummer);*
- *Aantal facturen per leverancier;*
- *Grootboekrekeningenschema;*
- *Bedrag per factuur (regel);*
- *Aard van het ingekochte product of dienst (kostensoort);*
- *Bedrijfsonderdeel waarvoor is ingekocht (kostenplaats).*

Ter voorbereiding op de analyse van de boekhouding is het noodzakelijk de kostensoorten te koppelen aan inkoopsegmenten. Inkoopsegmenten zijn samenhangende groepen van kostensoorten: gelijksoortige producten en diensten die bij een en dezelfde leverancier zou kunnen worden ingekocht.

Na vaststelling van de inkoopsegmenten worden deze samengevoegd in zogenaamde clusters. Een cluster is een verzameling van inkoopsegmenten van vergelijkbare (maar niet gelijke) aard. Werken met inkoopsegmenten maakt het analyseren van de boekhouding voor inkoopdoeleinden een stuk eenvoudiger. De kostensoorten worden niet apart bekeken, maar worden gebundeld tot gelijkende kostensoorten en worden beschouwt als een geheel.

Zodra de gegevens met betrekking tot de crediteuren uit de boekhouding beschikbaar zijn, kan er met de echte ABC-analyse worden begonnen. De drie belangrijkste parameters zijn:

- *Inkoopvolume;*
- *Aantal leveranciers;*
- *Aantal facturen.*

Uitgaande van deze parameters kunnen er verschillende overzichten worden gemaakt. In de literatuur worden dit ook wel ABC-analyses genoemd en in grafiekvorm weergegeven heten ze Pareto-curves. Een voorbeeld van een ABC-analyse van inkoopsegmenten

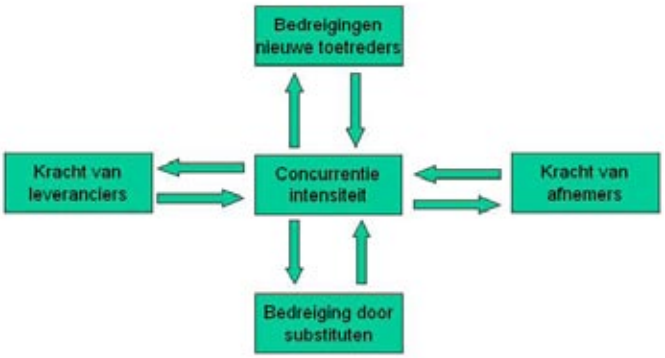
66 http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_overheid/inkoopanalyse (27 maart 2010)

verdeeld naar hun aandeel in het totale inkoopvolume, ziet er als volgt uit:

- *A-segmenten. 20% van de inkoopsegmenten, die verantwoordelijk zijn voor 80% van het inkoopvolume (20-80 regel).*
- *B-segmenten. 30% van de inkoopsegmenten, die verantwoordelijk zijn voor minder dan 20% van het inkoopvolume.*
- *C-segmenten. 50% van de inkoopsegmenten, die verantwoordelijk zijn voor een zeer klein deel (2%) van het inkoopvolume.*

HET 5-KRACHTENMODEL (PORTER)[67]

Bij het 5-krachtenmodel van Porter wordt er uit gegaan van vijf verschillende onderdelen van de markt die krachten op elkaar uitoefenen. Het doel van het model is om inzicht te bieden in de marktverhoudingen en marktdynamieken. Hieronder volgt nu eerst een figuur van het 5-krachtenmodel.



Figuur 9: Het 5-krachtenmodel (Porter)
Bron: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen

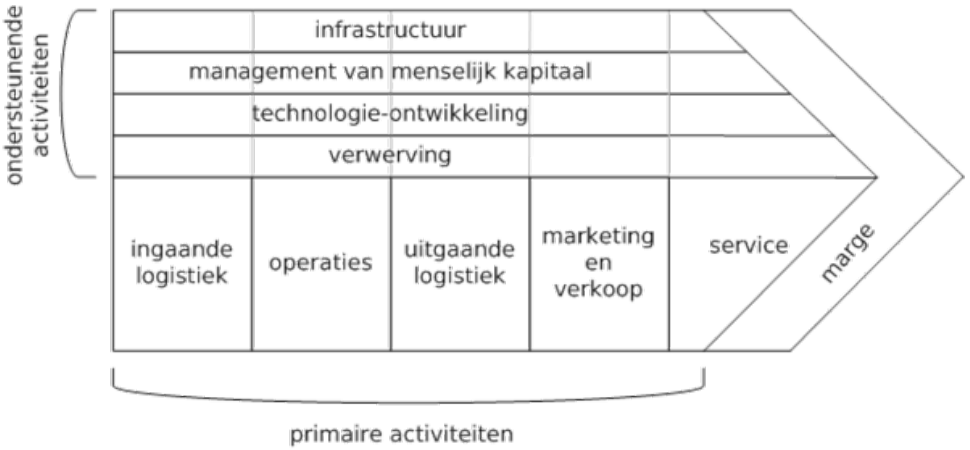
Met betrekking tot inkoopmanagement kan het 5-krachtenmodel worden gebruikt om te bepalen in welke concurrentie positie een bepaalde leverancier van de organisatie zich bevindt. Wanneer je als organisatie weet in welke concurrentie positie een leverancier zich bevind kan je de te onderhandelen leveringsvoorwaarden hierop afstemmen. Wanneer bijvoorbeeld een leverancier zich bevindt in een positie waar veel concurrentie is, kan je als afnemende organisatie makkelijker onderhandelen over de prijs of inkoopvoorwaarden van een bepaald product of dienst. Dit komt doordat wanneer de leverancier zich niet meegaand opstelt, de leverancier het gevaar loopt dat de afnemende organisatie ervoor kiest om in te kopen bij één van de concurrerende leveranciers.

WAARDEKETENMODEL (PORTER)[68]

Het waardeketenmodel, dat ontwikkeld is door Michael Porter, geeft inzicht in de structuur van de organisatie en dient als een basis voor ideeën voor verbetering van de organisatie. Sommige activiteiten voegen misschien geen waarde toe en zijn kandidaat om afgestoten te worden. Andere activiteiten kunnen misschien uitbesteed worden. De potentiële kwaliteit van een organisatie is afhankelijk van de samenhang tussen deze activiteiten, en niet slechts van de bekwaamheid in iedere activiteit afzonderlijk. In het figuur hieronder wordt het waardeketenmodel van Porter getoond.

67 http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen (27 maart 2010)

68 Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance. New York: The Free Press, 1985, CIP 98-9581.



Figuur 10: Het waardenketenmodel (Porter)
Bron: Porter, M.E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance. New York: The Free Press, 1985, CIP 98-9581.

Een bedrijf wordt gekenmerkt door een aantal processen of activiteiten. De vijf belangrijkste primaire activiteiten van een bedrijf hebben betrekking op interne logistiek, productie, externe logistiek, marketing en verkoop, en service. De aard van het bedrijf bepaald in welke mate deze functies aanwezig zijn. Elke activiteit voegt waarde toe aan het eindproduct, en de opeenvolging van activiteiten vormt een waardeketen. De primaire activiteiten zijn over het algemeen duidelijk van elkaar te onderscheiden, kennen ieder hun eigen bezuinigingsmogelijkheden en hebben, in grote organisaties, afzonderlijke kostenplaatsen.

De vijf primaire activiteiten zijn ieder gekoppeld aan ondersteunende activiteiten voor aanschafbeleid (processen voor het verwerven van middelen), technologieontwikkeling (ontwikkeling van producten, processen, grondstof en deskundigheid), personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, ontwikkeling en beloning) en infrastructuur van het bedrijf (vooral de beheerssystemen voor planning, financiën, boekhouding en kwaliteitscontrole).

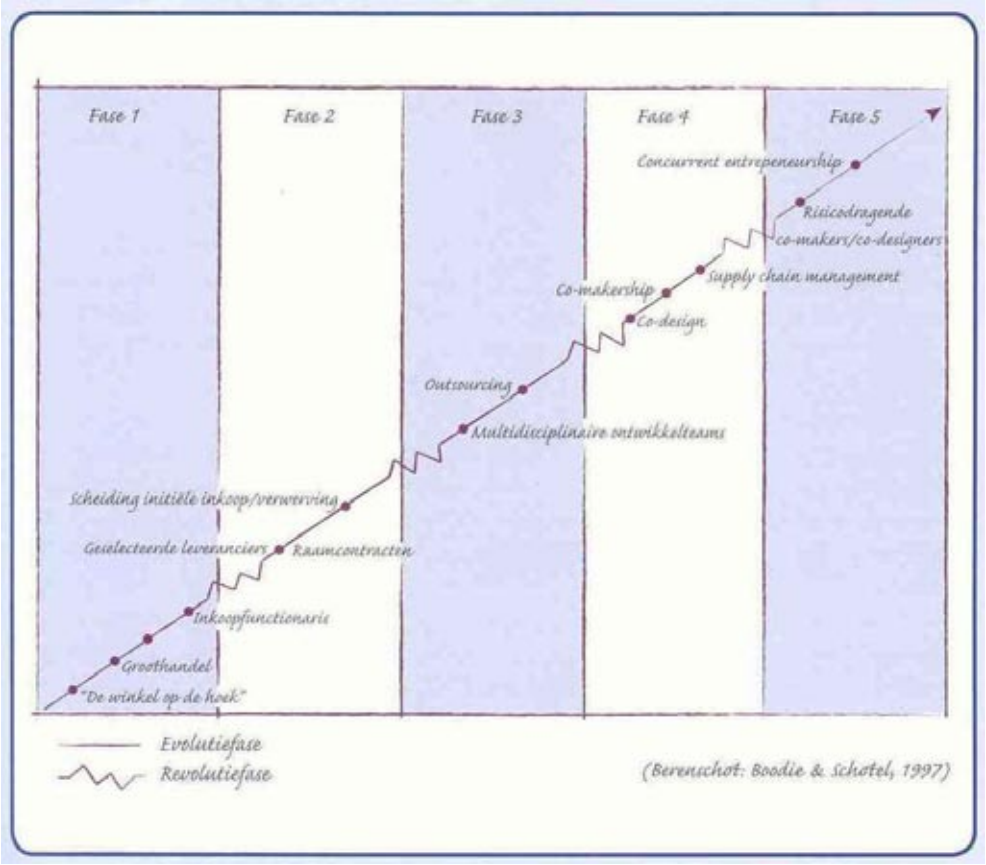
Met betrekking tot inkoopmanagement kan het waardeketenmodel worden gebruikt om te analyseren hoe de inkoop verloopt binnen de primaire- en ondersteunende activiteiten van een organisatie. Wanneer het waardeketenmodel wordt toegepast op de organisatie, worden de primaire- en ondersteunende activiteiten geanalyseerd op toevoegende waarde. Bij dit analyseproces kan gelijk worden gekeken, per activiteit, op welke wijze de inkoop is ingericht.

INKOOP GROEIMODEL (BERENSCHOT)[69]

Het Berenschot Inkoop Groeimodel (BIG-model) wordt als volgt omschreven. Het BIG-model is gebaseerd op het ontwikkelingsmodel van Greiner. Net als in het Greiner-model doorloopt de inkoopfunctie een aantal fases, die gekenmerkt worden door evolutie en revolutie, ook weldiscontinue momenten genoemd. De principes van evolutie en revolutie zijn losgelaten op inkoop en daaruit is het BIG-model ontstaan. Dit gaat ervan uit de professionaliteit van inkoop kan toenemen in de tijd. De fases die daarbij doorlopen worden, worden gekenmerkt door evolutie (groei zonder pijn) en revolutie (groei met pijn). De evolutie vindt plaats in vijf fases, de revolutie vindt plaats bij de overgang van de inkoopfunctie naar een volgende fase.

69 Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

In het figuur hieronder is het BIG-model te zien.



Figuur 11: Het BIG-model
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

MSU+ MODEL[70]

De afkorting MSU+ model staat voor Michigan State University model, dit is tevens de universiteit waar het model is ontwikkeld. Het doel van het MSU+ model is om het mogelijk te maken het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie vast te stellen. Hierdoor kunnen organisaties zich vergelijken met het niveau van de beste organisatie uit dezelfde sector. Dit worden ook wel organisaties met het 'Purchasing Excellence Niveau' genoemd. Naast de vergelijking die kan worden gemaakt, kunnen er met behulp van de volwassenheidsmeting verbeteringstrajecten worden gedefinieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren. Tevens stimuleert het model tot het uitwisselen van de beste uitvoeringsmethoden van inkoop (best practices) binnen de eigen organisatie en/of daarbuiten. Tot slot draagt het model ook bij om tot een gezamenlijke 'inkooptaal' (inkoopbeleid) te komen.

De doelgroep van het MSU+ model zijn alle Not for Profit (NfP) organisaties binnen de publieke sector. Om de herkenbaarheid van de procesmetingen 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 middel van gezamenlijke inkoopcombinaties wordt inkocht, dan kan deze combinatie gemeten worden.

70 MSU+ model. Purchasing Excellence Publiek. Januari 2005.

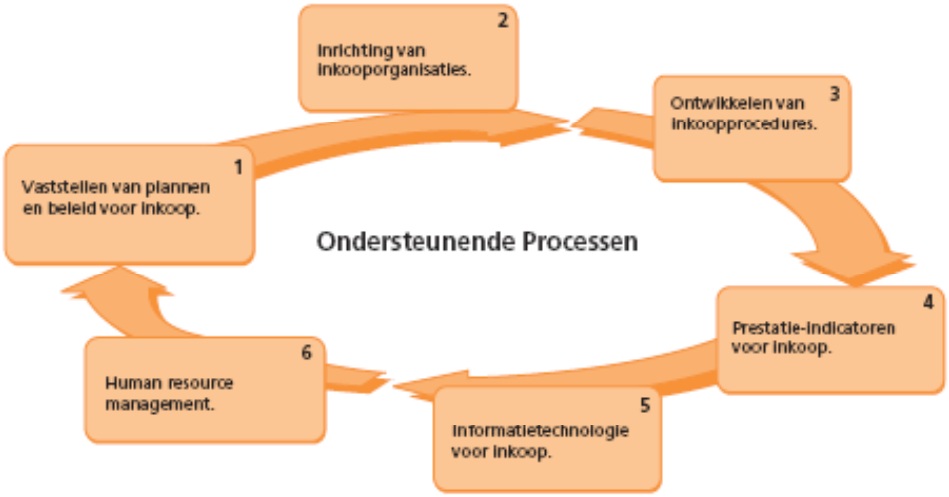
Het MSU+ model is een integraal raamwerk van acht hoofdprocessen op het terrein van inkopen, supply management en zes ondersteunende processen, die tezamen een beeld geven van 'Purchasing Excellence'. Voor elk van de in totaal veertien processen zijn er beoordelingscriteria ontwikkeld en zijn er niveaus van volwassenheid beschreven (van niveau 1 tot en met niveau 10). Wanneer het proces

voor de betreffende organisatie of het betreffende organisatieonderdeel niet van toepassing is, dan scoort men een 0. Met behulp van deze criteria kan men de eigen organisatie scoren en een vergelijking maken met de zogenaamde 'best in class' voor dat proces (= niveau 10).

Hieronder zijn de acht hoofdprocessen en zes ondersteunende processen van inkoop uit het MSU+ model weergegeven.

Figuur 12: MSU+ model Strategische Processen

Bron: Leyenaar, P. e.a.: Purchasing Excellence Puliek. MSU+ Model. 2009.



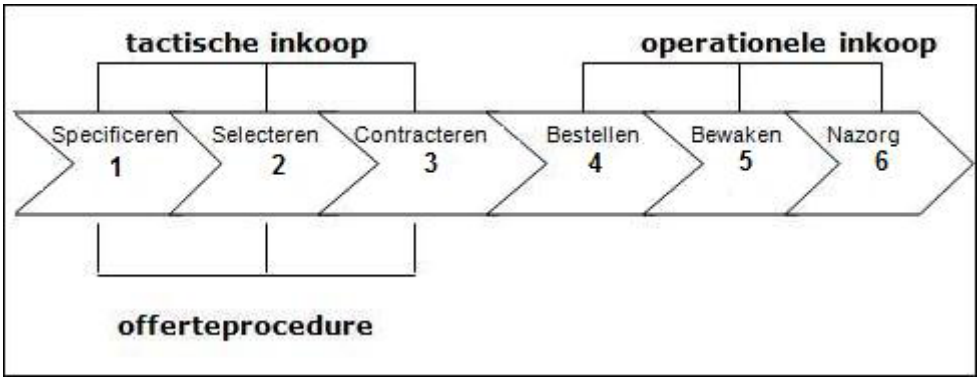
Figuur 13: MSU+ model Ondersteunende Processen

Bron: Leyenaar, P. e.a.: Purchasing Excellence Puliek. MSU+ Model. 2009.

INKOOPPROCES71

Het inkoopproces dat plaats vindt binnen organisaties kan in zes stappen worden opgedeeld. De eerste drie stappen vallen onder de tactische inkoop en vormen tevens de gehele offerteprocedure. De laatste drie stappen vallen onder de operationele inkoop. Met behulp van het inkoopproces model kan, per stap van het inkoopproces, worden gekeken naar de manier van uitvoeren van de verschillende stappen in het inkoopproces.

Hieronder is staat een figuur van het inkoopproces model.



Figuur 14: Het inkoopproces
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

Het inkoopproces is op de te delen in zes onderdelen:[72]

Specificeren
Het uitzoeken welke goederen/diensten nodig zijn en wat de precieze wensen zijn.

Selecteren
Aan de hand van onderzoek kijken welke leverancier de beste producten tegen de beste prijs levert.

Contracteren
Het contracteren van de juiste leverancier en tevens onderhandelen over de condities.

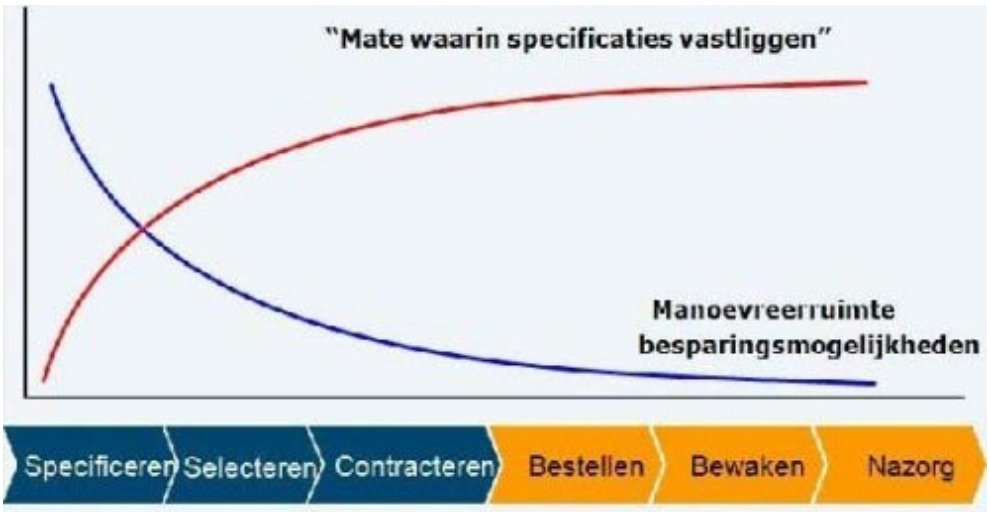
Bestellen
Het daadwerkelijk bestellen van de goederen die nodig zijn zoals gespecificeerd in stap 1.

Bewaken
Het bewaken van de levering, gekeken naar beveiliging en controle van de goederen.

De nazorg en evaluatie
Zorgen dat de goederen intern op de juiste plek komen en worden geadministreerd. Daarnaast het gehele proces evalueren en archiveren.
Aan de hand van deze zes onderdelen is het inkoopproces ook naar niveau in te delen. Omdat het al om de daadwerkelijke inkoop gaat is er geen sprake meer van strategische beslissingen.

Tijdens het inkoopproces veranderen enkele zaken. Zo kan er in het begin worden gekozen uit vele specificaties terwijl er naarmate er meer keuzes worden gemaakt minder mogelijkheden overblijven. Zie onderstaande grafiek.

71 Schaap, R.: Stappen van het inkoopproces. 18 juli 2005.
72 http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces (27 maart 2010)



Figuur 15: Het inkoopproces specificaties v.s. besparingsmogelijkheden
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

SAMENVATTING

In deze bijlage zijn verschillende inkoopmodellen beschreven die behulpzaam kunnen zijn met betrekking tot inkoopmanagement. Uit de verschillende modellen kan worden geconcludeerd dat het van groot belang is voor een organisatie om een helder beeld te hebben van de inkoop die plaatsvindt. De beschreven modellen hebben allen hun eigen kenmerken en doelen met betrekking tot inkoop. Zo kan met het ene model de inkoop geheel worden geanalyseerd en kan met een ander model het niveau van de inkoop worden bepaald.

In hoofdstuk 4 van de scriptie zal worden beschreven welke inkoopmodellen wel en welke niet worden gebuikt bij het onderzoek dat heeft geresulteerd in deze scriptie.

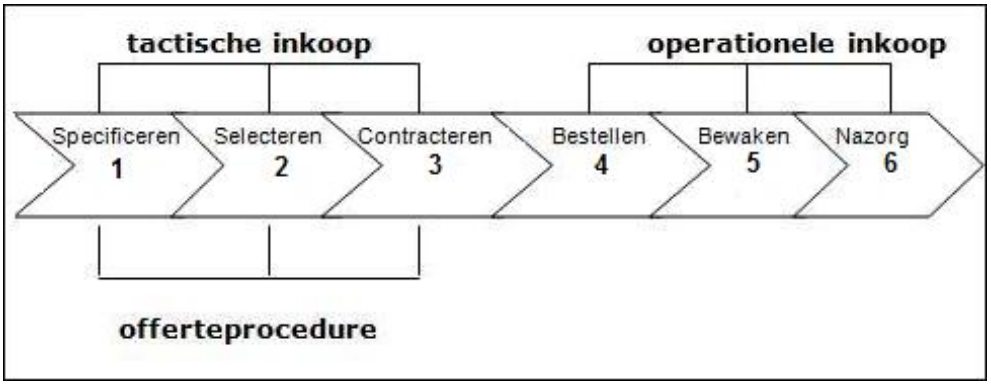
BIJLAGE 6: INTERVIEWVRAGEN

UITLEG

Het doel van dit interview is een helder beeld te verkrijgen van de inkoopprocessen die plaatsvinden bij de verschillende afdelingen van Het Muziektheater. Door goed in kaart te brengen hoe de inkoopprocessen verlopen, kan er in een later stadium gekeken worden naar mogelijke verbeteringen op gebied van inkoop. In het figuur hieronder zijn de tactische inkoop en operationele inkoop terug te vinden. De strategische inkoop zal echter ook terugkomen in de interviews.

METHODE

Om conclusies te kunnen trekken uit de interviews, dienen de verschillende interviews en de antwoorden die hieruit voortkomen, met elkaar vergelijkbaar te zijn. Om vergelijkbaarheid te creëren is ervoor gekozen om de vragen af te leiden van de indeling van een standaard inkoopproces. Naast de tactische- en operationele inkoop, welke voorkomen in het inkoopproces model, zijn er ook interviewvragen opgesteld ten behoeve van de strategische inkoop.



Figuur 16: Het inkoopproces
Bron: Heijden, van der G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het inkoopmodellenboek. 1e dr. Utrecht: Berenschot B.V., 2006. ISBN 9080943037.

Het inkoopproces is op de te delen in zes onderdelen:

1. *Specificeren: het uitzoeken welke goederen/diensten nodig zijn en wat de precieze wensen zijn;*
2. *Selecteren: aan de hand van onderzoek kijken welke leverancier de beste producten tegen de beste prijs levert;*
3. *Contracteren: het contracteren van de juiste leverancier en tevens onderhandelen over de condities;*
4. *Bestellen: het daadwerkelijk bestellen van de goederen die nodig zijn zoals gespecificeerd in stap 1;*
5. *Bewaken: het bewaken van de levering, gekeken naar beveiliging en controle van de goederen;*
6. *De nazorg en evaluatie: zorgen dat de goederen intern op de juiste plek komen en worden geadministreerd. Daarnaast het gehele proces evalueren en archiveren.*

Aan de hand van deze zes onderdelen is het inkoopproces ook naar niveau in te delen. Omdat het al om de daadwerkelijke inkoop gaat is er geen sprake meer van strategische beslissingen.

INTERVIEWVRAGEN

Strategische inkoop

- *Wat is uw functie binnen deze afdeling?*
- *Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?*
- *Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?*
- *Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)*
- *Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?*
- *Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?*
- *Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)*
- *Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?*
- *In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?*

Tactische inkoop

- *Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?*
- *Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?*
- *Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?*
- *Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?*
- *Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?*
- *Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)*
- *Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)*
- *Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?*
- *Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?*
- *Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?*
- *Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?*

Operationele inkoop

- *Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?*
- *Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)*
- *Door wie worden de bestellingen ontvangen?*
- *Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?*
- *Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?*
- *Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)*

Evaluatie

- *Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?*
- *Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?*

BIJLAGE 7: INTERVIEWS UITGEWERKT

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Ict & Informatisering, Hoofd I&I

Algemeen: Het doel van de afdeling Automatisering is het faciliteren van software- en hardwarematige diensten voor de organisatie van HMA met betrekking tot Kantoor- en werkplekautomatisering. De afdeling bestaat uit een Hoofd, systeembeheerder, webmaster, ICT adviseur en verschillende servicedesk medewerkers.

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd ICT & Informatisering"

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"De volgende medewerkers houden zich bezig met inkoop (inclusief verantwoordelijkheden): Hoofd: contracteren, eindbeslissingen (bijv. specificaties); Servicedesk medewerkers (2 personen): kleine bestellingen; Systeembeheerder: opstellen specificaties en selecteren leveranciers; ICT adviseur: opstellen specificaties en selecteren leveranciers."

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Binnen de afdeling I&I wordt zowel e-mail als telefonisch benaderd en over het algemeen gaan de bestellingen via de fax (bestelbon wordt gecreëerd via DCI systeem)."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Ja, zie antwoord bij vraag 2. Hoofd I&I heeft de eindbeslissing bij het inkopen (tot een maximaal bedrag van 5000 euro, anders via directie TO)."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Over het algemeen wordt er weinig gebruik gemaakt van contracten. Tevens zijn er geen tot weinig afspraken vastgelegd. Alleen voor een paar diensten (onderhoud) zijn vaste afspraken gemaakt met leverancier(s)."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Nee."

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"De afdeling I&I maakt gebruik van een exploitatiebudget. Hiernaast worden budgetten voor projecten apart aangevraagd via investeringsbudgetten."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"Alleen voor niet gangbare inkopen."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"Daar denken alle medewerkers van de afdeling I&I in mee. Het is afhankelijk van het/de product/dienst die moet worden ingekocht (iedere medewerkers heeft zijn eigen expertise). Het Hoofd is eindverantwoordelijk voor de beslissing van de inkopen."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Hoofd I&I."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"Geen vaste systematiek."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Ja, dit is echter wel afhankelijk van hoe gecompliceerd een inkoop is."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"De systeembeheerder en de ICT adviseur. Hoofd I&I beslissingsbevoegd (contracteren)."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Bij nieuwe aankopen worden er over het algemeen 3 offertes aangevraagd. Bij standaard inkopen wordt er gebruik gemaakt van vaste leveranciers."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Geen vaste systematiek, zowel prijs als kwaliteit is doorslaggevend. De gewenste kwaliteit van een aankoop wordt vooraf, zo goed als kan, vastgelegd in P.V.E.."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Hoofd I&I (tot een bedrag van 5000 euro, anders via directie TO)."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"De contracten worden opgesteld door de leveranciers."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Nee."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Er zijn binnen afdeling I&I, nog wel binnen de organisatie van HMA, vaste afspraken over het contractbeheer. Hoofd Automatisering beheert tot nu toe de contracten, er zijn echter niet veel contracten."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Formeel alleen het Hoofd I&I. Informeel komt het wel eens voor dat één van de servicedesk medewerkers of de systeembeheerder de bestelling plaatst. Dit wordt echter achteraf altijd ter goedkeuring bij het Hoofd I&I neergelegd."

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"De bestelbon wordt aangemaakt via het DCI systeem. Vervolgens wordt de bestelling (in de meeste gevallen) via de fax uitgevoerd."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"In eerste instantie worden alle bestellingen binnen HMA ontvangen bij de Receptie. Hierna wordt de bestelling naar de afdeling Automatisering gebracht door de Receptie en

wordt deze bestelling ontvangen door één van de medewerkers die op dat moment aanwezig is. Na ontvangst wordt de bestelling altijd bewaakt door de besteller. "

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De bestelling wordt door de (willekeurige) ontvanger apart gezet. Vervolgens wordt de bewaking van de bestelling uitgevoerd door de besteller. "

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, door de besteller van de bestelling."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"De Receptie ontvangt de bestellingen en verzorgt de distributie naar de afdeling Automatisering. Vervolgens wordt de bestelling ontvangen door één van de medewerkers en bewaakt door de besteller. De bestellingen worden niet geadministreerd door de afdeling Automatisering zelf."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Ik ben van mening dat de inkoop op de afdeling I&I huidig informeel goed verloopt. Formeel zou er echter meer moeten worden vastgelegd. Hierbij kan gedacht worden aan het vastleggen van procedures. Een voorbeeld hiervan is dat het selectieproces meer moet worden vastgelegd en begeleid met een P.V.E. Hierdoor zal er minder worden ingekocht op gevoel, wat een positief effect zal hebben op de inkoop van de afdeling en tevens de gehele organisatie van HMA."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"Ik heb de volgende aanbevelingen met betrekking tot de inkoop van de organisatie van HMA:
-De selectie van leveranciers zou minder op gevoel moeten en meer met behulp van een goed opgestelde en doordachte P.V.E.;
-Er zal meer moeten worden vastgelegd op gebied van inkoop. Hierbij kan worden gedacht aan een inkoopbeleid wat kan worden vertaald in tactische- en operationele inkoopprocedures."
-Er moet centraal vanuit de organisatie aansturing komen voor de inkoop;
-Momenteel is het traject van inkopen erg bureaucratisch en hierdoor tijdrovend. Dit neemt vele problemen met zich mee. De hoofden van afdelingen zouden een ruimere bevoegdheid moeten hebben op inkoop en moeten worden afgerekend op hun (financieel) resultaat;
-De rolverdelingen binnen inkoop moeten opnieuw worden bekeken en eventueel worden geherformuleerd;
-Leveranciers zouden wat meer op prestatie gemeten en beoordeeld moeten worden.

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Decorcentrum, Hoofd DC

Algemeen: Het Decorcentrum (DC) valt onder de Technische Organisatie (TOM) van HMA. Het DC bevat vier afdelingen: timmerafdeling, decoratieafdeling (schilders, decorateurs en kunststofbewerkers), constructiewerkplaats en logistiek. De hoofden van deze vier afdelingen en de twee productievoorbereiders mogen zelf de specificaties opstellen, de leveranciers selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg van inkoop uitvoeren. Formeel is het Hoofd DC de enige persoon die mag inkopen (hij moet namelijk bij elke inkoop goedkeuring geven). In de praktijk werkt dit anders uit, de afdelingshoofden

en de productievoorbereiders kopen in de regel zelf in. Hiervoor is gekozen omdat de vier afdelingshoofden en de productievoorbereiders meer gespecialiseerd zijn in de producten die moeten worden ingekocht dan het Hoofd DC zelf. Het Hoofd DC let er op dat de aankopen binnen het vooraf vastgestelde budget passen.

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd van het DC."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Er zijn naast de vier afdelingshoofden, twee productievoorbereiders en een werkvoorbereider (productie gericht) die zich bezig houden met inkoop van productie specifieke aankopen. Er zijn dus in totaal zeven medewerkers buiten het hoofd DC die de inkopen doen voor het DC."
Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Alle van bovenstaande inkooptrajecten worden gebruikt in de communicatie naar de leveranciers. Echter, nadat de onderhandelingen rond zijn en een leverancier is geselecteerd, wordt dit altijd schriftelijk bevestigd. Tevens wordt voor elk ingekochte product/dienst een bestelbon gemaakt."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"De twee productievoorbereiders en de afdelingshoofden hebben de bevoegdheid om te mogen beslissen. Echter, het hoofd van het DC, moet wel onder elke bestelbon zijn handtekening onder zetten ter goedkeuring."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Bij de productie overstijgende inkoop (bulk inkoop) worden bijna alleen maar vaste leveranciers gebruikt. Bij de productie gerichte inkoop worden ook vaste leveranciers gebruikt, alleen verschilt het per productie welke leverancier de aankoop wordt gegund."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Bij de productie overstijgende inkopen wel (denk hierbij aan platen hout, verf en metaal voor frames). Bij productie gerichte inkopen niet."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Bij de productie gerichte inkopen wel. Het overleg gaat vaak over de prijs en de leveringsvoorwaarden. Bij de vaste leveringen en het onderhoud van het machinepark liggen er per jaar bijgestelde tarieven, met soms staffelkortingen bij afname van grotere volumes op jaarbasis"

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"Het budget van het DC bestaat uit twee delen. Het exploitatiebudget wordt opgesteld voor de lopende kosten (salaris, onderhoud, gas&licht, etc.) van het gebouw en de organisatie. Hiernaast worden er nog productiegerichte budgetten aangevraagd en toegekend. Dit gebeurt aan de hand van aannames die worden gemaakt over de verwachte kosten voor de producties in het komende jaar. Deze aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het inzicht en ervaring met de regisseur van een bepaalde productie. De productiegerichte budgetten bestaan grofweg 2/3 uit arbeidskosten en 1/3 uit materiaalkosten. "

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?

"Gedurende het jaar worden er na de presentaties van decorontwerpen van de eerdere aannames die voor de productie gerichte budgetten zijn opgesteld, ramingen gemaakt. In zo een raming wordt met meer detail geschat welke kosten (en dus budget) er nodig zal zijn voor een bepaalde productie. Uiteindelijk wordt er gedurende het productieproces een begroting gemaakt waarin de exacte kosten van de desbetreffende productie worden vastgelegd. Gedurende het productieproces wordt er constant gekeken of kosten die worden gemaakt aan inkoop passen binnen het budget dat in de begroting is opgesteld."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"De vier afdelingshoofden, de twee productievoorbereiders en de werkvoorbereider mogen zelf de specificaties voor de inkopen opstellen."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"De vier (hierboven beschreven) afdelingshoofden."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"Er wordt gekeken naar wat er nodig is (in overleg met het hoofd DC en betrokkenen van andere TOM-afdelingen). Hier wordt naast de prijs ook erg gelet op kwaliteit."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"De specificaties worden op de bestelbon en op de offerte genoteerd en aldus gedocumenteerd."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"De vier afdelingshoofden voor de productie-overstijgende aankopen, de productievoorbereiders voor de productiespecifieke aankopen"

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"De vier afdelingshoofden en de productievoorbereiders hebben een idee/concept. Ze mogen van hieruit zelf leveranciers benaderen voor offertes."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Geen vaste systematiek, wel staat de kwaliteit voorop. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kwaliteit van een bepaald soort hout, verf of doek. Soms moet er ook erg worden gelet op de levertijd (wanneer een productie bijna van start moet gaan)."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Er worden zo min mogelijk contracten afgesloten met leveranciers. Contracten die worden afgesloten zijn vooral gericht op productie overstijgende inkopen. Het Hoofd DC en de directie van HMA zijn hier beslissingbevoegd in."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"De contracten worden door de leveranciers opgesteld. Dit gebeurd wel na overleg over de algemene voorwaarden. Er worden meestal geen contracten afgesloten van langer dan één jaar. Uitzondering is de inkoop van energie. Daar heeft de CAF namens de directie van DNO (die gebouweigenaar zijn) een contract afgesloten voor de levering van gas en licht waarbij meegelift wordt op de tarieven die gelden voor het Stadhuis-MT complex"

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Weet ik niet, het DC heeft ze niet."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Het Hoofd DC, de contracten worden beheerd op het DC zelf."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Formeel alleen het Hoofd DC (moet bij elke aankoop een goedkeuring/handtekening geven). Informeel komt het wel eens voor dat de bestelbon van een aankoop pas wordt ondertekend wanneer de bestelling al loopt of in sommige gevallen zelfs al binnen is."

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"De daadwerkelijke bestelling gebeurd altijd met een bestelbon. Het bestelproces ziet er als volgt uit: Bestelling door (een van de) afdelingshoofden of de productievoorbereidersà Bestelbon (te verkrijgen bij Administratie DC of Magazijn DC)àBestelbon naar Hoofd DC voor ondertekeningàBestelbon naar leverancier met een kopie naar de CAF (via DCI). "

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"In eerste instantie worden de bestellingen altijd ontvangen door de receptie."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De receptie ontvangt de bestelling. Wanneer de bestelling kan worden overhandigd (kleine pakketten/brieven) dan wordt dit gedaan. Wanneer het om een grotere bestelling gaat, meldt de receptie aan de logistieke afdeling dat een bestelling is gearriveerd. De afdeling logistiek helpt dan met het lossen van de levering, en licht de besteller (afdelingshoofd of productievoorbereider) in. De besteller of diens waarnemer komt er dan bij en controleert de levering aan de hand van de vrachtbrief of pakbon en de bestelbon. Indien mogelijk wordt ook gekeken of de levering de gewenste kwaliteit heeft. Wanneer dat niet mogelijk is (bijvoorbeeld bij doeken die dan eerst uitgelegd zouden moeten worden) dan gebeurt dat bij de eerste mogelijkheid die zich voordoet. Vanwege de bemonsteringen en de vele vaste leveranciers is het vervolgens altijd mogelijk om achteraf de kwaliteit van een levering ter discussie te stellen "

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Er is een leverancier die altijd even checkt of de levering gelukt en naar de zin is. Dit is echter een uitzondering."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in het DC terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"De receptie zorgt ervoor dat de logistieke afdeling wordt ingelicht en afdeling komt de bestelling komt ophalen. Vervolgens wordt de bestelling naar het bestellende afdelingshoofd gebracht. De bestelbon wordt vergeleken met de pakbon en er wordt gecheckt of de bestelling volledig is. Daarna wordt de pakbon eventueel voorzien van opmerkingen afgeleverd bij de administratie van het DC. Zodra de factuur binnenkomt in het DC, wordt deze weer gecombineerd met een kopie van de bestelbon en met de pakbon. Het hoofd DC dient ten slotte zijn paraaf op dit pakket te zetten. Of dit gebeurt hangt af van de opmerkingen op de pakbon. Is deze blanco in het opmerkingenveld, dan parafeert het hoofd DC. De factuur wordt dan doorgestuurd naar de CAF, die vervolgens opdracht geven tot betaling. Staan er op de pakbon echter opmerkingen over de levering dan wordt er eerst voor gezorgd dat levering en factuur in overeenstemming zijn. Desnoods wordt er dan een andere bestelbon aangemaakt ter vervanging van de eerdere. In sommige gevallen wordt echter ondanks het verschil tussen bon en levering toch opdracht gegeven tot uitbetaling en wordt achteraf via creditnota's het verschil tussen opdracht en levering weggepoetst "

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Ik ben van mening (Hoofd DC) dat de inkoop momenteel goed verloopt op het DC. Een verbeterpunt zou zijn dat een kopie van de bestelbon van een aankoop ook bij de receptie en logistieke afdeling wordt afgegeven. Op deze manier weten de receptie en logistieke afdeling welke bestellingen er binnen komen en niet onbelangrijker, voor wie de levering bestemd is."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"De inkoop van HMA moet structureler worden aangepakt, hiermee wordt bedoeld dat er duidelijker wordt wat de rolverdeling is binnen het inkoopproces. Momenteel komt het vaak voor dat bestellingen aankomen bij HMA waarvan niet duidelijk is wie het heeft besteld, hierdoor raken bestelling in het ergste geval zelfs kwijt. Voor de rest heb ik (Hoofd DC) geen inzicht in de inkoopsituatie van HMA."

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Facilitaire Dienst (FD), Hoofd gebouwbeheer

Algemeen: De FD valt onder de afdeling Theaterorganisatie (TO). Het hoofd van de FD is tevens de directrice van de TO. Het doel van de FD is het uitvoeren van de ondersteunende diensten binnen de organisatie van HMA. Hierbij kan worden gedacht aan diensten als schoonmaak, receptie, repro, onderhoud enzovoorts.

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd gebouwbeheer."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Dit zijn hoofd gebouwbeheer, configuratiebeheerder, geautoriseerd besteller, Projectleider en directrice TO."

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Eigenlijk worden alle hierboven benoemde inkooptrajecten gebruikt voor aankopen. Hiernaast worden bij vaste leveranciers (Technische Unie, Overtoom, etc.) veel gebruik gemaakt van de digitale inkoopmodule. Telefonisch inkopen wordt niet geprefereerd, mocht dit toch noodzakelijk zijn, dan wordt er eerst gekeken naar de gids van de desbetreffende leverancier. Na raadplegen van de gids wordt er telefonisch contact opgenomen met de leverancier voor het onderhandelen over de prijs en andere inkoopvoorwaarden. De ervaring leert wel dat bij telefonisch contact het onderhandelen soepeler verloopt dan bij bijvoorbeeld het digitale inkooptraject. "

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Nee, hoofd gebouwbeheer heeft tekenbevoegdheid (tot contracten van maximaal 5.000 euro). Zie voor meer informatie het procuratieschema (bijlage)."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja, dit is echter wel afhankelijk van de prijs/kwaliteit die een leverancier aanbied. Ook wordt er rekening gehouden met het inkoopprotocol dat vanuit de Gemeente Amsterdam is voorgeschreven, hierbij kan worden gedacht aan duurzaam inkopen en niet inkopen van producten die door kinderarbeid tot stand zijn gekomen."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Ja, deze kortingen zijn vastgelegd in contracten. (bijv. Overtoom 10% korting en Technische Unie stoffelkortingen, hoe grote het volume van de inkoop hoe grote het kortingspercentage)."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers?
(eventueel met sommige leveranciers)
"Ja, toeleveranciers komen geregeld (maandelijks) langs voor een gesprek."

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"De directrice van de TO stelt het budget voor de FD op, samen met het diensthebbende hoofd van de afdeling (welke niet lang geleden is vertrokken à Yvette Quaedvlieg). Er wordt gewerkt met één budget, een exploitatiebudget voor klein onderhoud. Hiernaast kan er een investeringsbudget worden aangevraagd voor grotere projecten."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"Om de 3 maanden wordt het budget op boekingen gecontroleerd. Het budget wordt zorgvuldig gemanaged. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld inkopen van grote volume die grotere kortingspercentages opleveren, dit kan alleen mits er opslagruimte voor beschikbaar is."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"Hoofd Gebouwbeheer, dit gebeurd wel vaak in overleg met de OTT of met collega's."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Diensthebbende hoofd van FD (welke onlangs is vertrokken à Yvette Quaedvlieg) in overleg met medewerkers. Momenteel is het niet duidelijk bij wie de verantwoordelijkheid ligt."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"In samenwerking met de medewerkers."
Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Ja (hangt wel enigszins van de situatie af), hiernaast worden de specificaties gedocumenteerd in de voorraadadministratie (DCI)."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"Afhankelijk van de aankoop. Er wordt veel gewerkt met vaste leveranciers."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Er worden meestal 3 leveranciers benaderd (bij offerteaanvraag van boven de 5.000 euro), welke offertes kunnen uitbrengen. Hiernaast wordt er ook gebruik gemaakt van raamcontracten van Gemeente Amsterdam, dit gebeurd alleen wanneer de Gemeente Amsterdam bekend is met de leveranciers (bestaande raamcontracten)."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Geen vaste systematiek. Wel wordt de kwaliteit nader bekeken en vergeleken met verschillende leveranciers."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Nieuwe contracten moeten worden afgesloten door hoofd TO contracten boven een bepaald bedrag (zie procuratieschema) worden de contracten afgesloten door de directie van HMA."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"Door leveranciers opgesteld, echter wel na overleg over de algemene voorwaarden."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Niet bekend."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Er is bij de FD een preventief en correctief onderhoudsprogramma aanwezig, waarin contracten zijn opgenomen die door het hoofd gebouwbeheer worden beheert. Echter in de organisatie is geen specifieke contractbeheerder aanwezig. Originele contracten worden bewaard door de CAF'"

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Hoofd Gebouwbeheer, Configuratiebeheerder en Projectleidster (meer bij noodgevallen gebruikt)."

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"De bestellingen worden bijna altijd ingevoerd in het DCI systeem. Uit de DCI komen de bestelbonnen (inclusief specificaties) welke wordt verstuurd (meestal fax) naar de leverancier(s). Indien een leverancier niet is opgenomen in het DCI adres systeem, dan moet vooraf de leverancier worden ingevoerd (via CAF). Bestelling gaat dan meestal schriftelijk."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"In eerste instantie worden de bestellingen door de receptie ontvangen. Eén van de huismeesters haalt de bestellingen op. De huismeester levert de bestelling af bij de medewerker die de bestelling heeft geplaatst."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De bestellingen worden door de leveranciers (bij voorkeur) in één keer volledig afgeleverd. De receptie ontvangt, huismeester verspreid (kleine pakketten wel door receptie zelf) en besteller ontvangt. Hierna wordt de bestelling gecheckt op volledigheid en kwaliteit aan de hand van de bestelbon en leverbon."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, door de bestellende medewerker."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"Receptie, huismeester en besteller. Uiteindelijk wordt de bestelbon en afleverbon naar de CAF gestuurd voor betaling."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Over het algemeen gaat de inkoop binnen de FD goed. Wel zouden de volgende punten kunnen worden gebruikt ter verbetering:
- vaste dag van inkopen (bijv. 1 keer per week)
- vaste rolverdeling (ook vastgelegd)
- voorraadbeheersysteem (DCI) moet worden geupdate
- belangen van professionele inkoop en voorraadbeheersysteem moet bij alle medewerkers van FD duidelijk worden gemaakt (bewustwording)"

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"De volgende punten zouden beter kunnen bij de inkoop van HMA:
- Er moet meer gebruik worden gemaakt van raamcontracten (zowel tussen afdelingen als met Gemeente Amsterdam
- Raamcontracten zouden via een systeem benaderbaar moeten kunnen zijn, inclusief handleiding voor gebruikt en een bepaalde vorm waarin medewerkers uitleg krijgen over het nut van het gebruik
- Heldere duidelijke rolverdeling inkoop (inkoopbeleid)

- Duidelijkheid over wie ontvangt en wie controle doet (nu raken bestelling nog al eens kwijt)
- Opslag(ruimte) voor binnengekomen goederen bij de receptie
- Inkoop overzicht brandgevaarlijke stoffen in verband met bedrijfsnoodplan"

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Horeca, Publieksbegeleiding & Bedrijfskleding (HPB), Hoofd HPB

Algemeen: De afdeling HPB heeft drie verschillende doelen. Voorheen bestond het uit gescheiden afdelingen, huidige valt het onder één afdeling. De afdeling HPB is commercieel gericht, zeker het onderdeel Horeca. Het onderdeel Horeca levert niet alleen aan de gebouwbewoners, maar ook aan bezoekers van HMA. Het doel van de Horeca is een zo hoog mogelijk brutowinstmarge te behalen. Het proces van een inkoop verloopt als volgt: Bestelling à Factuur à CAF à Hoofd HPB (tekenen ter goedkeuring) à CAF (betaling) à Hoofd HPB (Kopie voor administratie) à CAF (administratie).

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd HPB."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Hoofd HPB, Cost-controller, Hoofd Keuken, Hoofd Magazijn en Bedrijfskleding. "

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"De 'bulk inkopen' verlopen digitaal, kleine (specifieke) producten worden telefonisch ingekocht (wel altijd geregistreerd in voorraadbeheersysteem)."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd?
"Ja, (bedragen in procuratieschemaà zie bijlage scriptie):
- Hoofd HPB: strategische inkopen
- Cost-controller: totale controle over inkopen, rapporteert naar CAF en Hoofd HPB
- Hoofd Keuken: bestellen producten (besteller mag niet verkopen)
- Hoofd Magazijn: bestellen producten (besteller mag niet verkopen)"

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja (bijv. Deli XL à grootste leverancier) leveranciers worden jaarlijks opnieuw benaderd via een tender (later meer inhoudelijke informatie hierover)."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Ja, altijd één jaarlijkse contracten, vooral gewerkt met staffelkortingen (groter volume inkoop, groter kortingspercentage)."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers?
"Strategische inkoop niet (vastgelegd in contracten) wel op operationeel niveau (manier van bestellen, leveren, etc.)."

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"Het budget van HPB bestaat uit twee budgetten. Het eerste budget is voor de Artfo (Horeca). Het tweede budget is voor de Publiekbegeleiding (bedrijfkleding, alleen voor representatieve kleding bedoel à receptie, koks, medewerkers Horeca, etc.). Hiernaast worden interne opdrachten voor het faciliteren van projecten (catering) ook intern doorbe-

last aan de desbetreffende afdeling(en)."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"Er wordt elke maand een managementrapportage gemaakt, waarin de staat van het budget wordt gerapporteerd. Er wordt voornamelijk gestuurd op een zo hoog mogelijk brutowinstmarge."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"In eerste instantie het Hoofd Keuken en Hoofd Magazijn. Dit wordt wel in overleg gedaan met de medewerkers Horeca en met Cost-controller en Hoofd HPB."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Hoofd HPB."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"In overleg met alle medewerkers die met de producten moeten gaan werken. Tevens wordt de klant (eindgebruiker) betrokken bij de specificaties van de producten."
Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Nee."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"Wordt gedaan aan de hand van tenders. Tenders worden uitgezet bij de bestaande leverancier (huidig) en 2 nieuwe leveranciers. Het selecteren gebeurd in overleg met Hoofd HPB, Cost-controller, Hoofd Keuken en Hoofd Magazijn."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Wordt gedaan aan de hand van tenders. Tenders worden uitgezet bij de bestaande leverancier (huidig) en 2 nieuwe leveranciers. Er wordt een schriftelijke offerte van de leveranciers opgevraagd. Er vindt 1 oriënterend gesprek plaats, waarna de leveranciers maximaal 2 maal de kans hebben om een offerte uit te brengen (om op deze manier de termijn van het proces te beperken)."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Er wordt in de volgende volgorde een beoordeling gedaan:
- Kwaliteit wordt bepaald aan de hand van een norm
- Prijs is richtinggevend
- Voorwaarden (logistiek, leveringscondities) moeten ook naar wens zijn
- Als laatste dienst er ook draagvlak te zijn voor een leveranciers door de medewerkers van Horeca, anders gaat het contracteren niet door."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Hoofd HPB, dit gebeurd wel binnen richtlijnen van HMA (1 jarig contract, meerjarig door directie gehonoreerd)."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"Leveranciers, voorwaarden worden wel besproken en vastgelegd in de contracten."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Nee, alleen richtlijn voor betalingen (termijn)."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Hoofd HPB en Cost-controller."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Er wordt geen gebruik gemaakt van DCI systeem! Micross wordt gebruikt voor het voorraadbeheer, Fidelio voor Kassa. Hoofd Keuken en Hoofd Magazijn hebben goedkeuring om te bestellen. Hiernaast mag de Cost-controller en Hoofd HPB ook bestellen."

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"Digitaal, sommige gevallen telefonisch (speciale bestellingen). Alles wordt digitaal ingeboekt ter administratie (Micross en Fidelio)."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"Aanwezig personeel Horeca (Cost-controller registreert/administreert)."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"Kwaliteit wordt gecheckt. Hoeveelheid wordt gecheckt. Datum van houdbaarheid (Tenminste houdbaar tot) wordt gecheckt (vooral bij verse producten). Uiteindelijk gaat de pakbon naar de Cost-controller ter administratie."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja (zie vraag 24)."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"De bestellingen komen binnen bij de leveranciersingang. Kleine pakketten kunnen nog wel eens binnen komen via de receptie. De receptie zorgt voor de distributie binnen HMA."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Goed, er is een complete controle over het proces. De kosten worden zo laag mogelijk gehouden (commerciële insteek)."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"De volgende punten ter verbetering kunnen worden aangebracht bij de inkoop van HMA:
- Inzichtelijk maken van vele leveranciers (crediteurenanalyse)
- 80/20 procent regel toepassen (focussen op 20% van de leveranciers die 80% van de omzet vertegenwoordigen)
- Aandacht aan implementatie van verbeteringen inkoop (draagkracht creëren in organisatie
- Bewustwording van kennis over inkoop onder medewerkers HMA creëren
- Centrale kapstok voor inkoop creëren (bijv. door middel van inkoopwerkgroep), inkopen decentraal behouden."

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Kap- en grime-afdeling (K&G), Hoofd K&G

Algemeen: Het interview op de Kap- en grime-afdeling (K&G) is afgenomen op 23 april 2010 met het hoofd van de afdeling. De afdeling K&G bestaat in totaal uit 12 medewerkers. De inkoop van de afdeling K&G kan onderverdeel worden in het inkopen van niet-productiegebonden aard en van productiegebonden aard. Hiernaast wordt er ten behoeve van producties ook vaak extra mankracht/arbeid ingekocht (op freelance basis). Het algemene doel van de K&G afdeling is het verzorgen van de artistieke hulpmiddelen van de gezichtexpressies. Hierbij kan worden gedacht aan het produceren van pruiken, snorren, maskers, etcetera.

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd van de afdeling K&G"

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Het Hoofd K&G is de persoon die de beslissingsbevoegdheid heeft binnen inkoop. Overleg en nadenken over inkoop wordt gedaan tezamen met alle medewerkers van de afdeling K&G."

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Alle hierboven benoemde inkooptrajecten worden gebruikt. Telefonisch wordt over het algemeen alleen gebruikt bij noodaankopen (spoed). Er wordt bij de afdeling K&G wel gebruik gemaakt van het DCI systeem."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Ja, alle medewerkers mogen meedenken over de specificaties. Formeel heeft alleen Het Hoofd K&G beslissingsbevoegdheid in het inkoopproces. Dit gebeurd wel vaak in overleg met Directeur Kostuum/kap & grime."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja, dit komt mede doordat er maar een beperkt aantal leveranciers op de markt zijn voor het leveren van de benodigde producten/diensten."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Ja, het gaat hier over theaterprijzen (kortingen 10%-40%). Het vastleggen van de kortingen wordt niet gedaan. De theaterprijzen worden zelf door de leveranciers aangeboden."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Met de grote leveranciers wel. Andere leveranciers minimaal tot niet."

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"Het budget van afdeling K&G kan onderverdeeld worden in 2 budgetten:
- Exploitatiebudget (algemene- en onderhoudskosten afdeling;
- Productiegebonden budget."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"Ja, het budget wordt continu beheert door zowel directeur Kostuum/kap & grim) als Hoofd K&G. Het Hoofd K&G voert de berekeningen uit en de bewaking. De goedkeuring van aankopen, rekeninghoudend met het budget, wordt vaak ter goedkeuring bij Directeur Kostuum/kap & grime gelegd. "

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"Dit gebeurd tezamen met alle medewerkers van de afdeling K&G."
Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Het Hoofd K&G, dit zal echter altijd in overleg gebeuren met de medewerkers (draagvlak bij medewerkers)."
Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"Dit gebeurd op diverse manieren. Bij productiegebonden inkopen zal er altijd een 1e grimeur zijn die verantwoordelijk is voor de coördinatie van de productie. Deze 1e grimeur

is tevens verantwoordelijk, tezamen met zijn productiemedewerkers, voor het opstellen van de specificaties. Dit alles gebeurd natuurlijk altijd in overleg met Hoofd K&G (eindbeslissings-bevoegdheid)."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Bij digitale offerte aanvraag wel, telefonische offerte aanvraag (spoedaankopen) niet."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"De 1e grimeurs van bij productiegebonden inkopen, het Hoofd K&G bij niet-productiegebonden inkopen."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Verschilt per aankoop. Soms worden er verschillende leveranciers benaderd, soms 1 leverancier."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Een vooraf vastgesteld minimum kwaliteit (opgesteld met behulp van het beschikbare budget) dient als knock-out criteria. Prijs wordt natuurlijk ook altijd goed bekeken in verband met het beperkte budget."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Er wordt bij de afdeling K&G weinig gewerkt met contracten. Het Hoofd K&G sluit de productiegebonden contracten af. Directeur Kostuum/kap & grime de niet-productiegebonden contracten."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"De contracten worden door de leveranciers opgesteld. De contracten worden wel goed bekeken op algemene voorwaarden (wel/niet acceptabel)."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Nee."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Directeur Kostuum/kap & grime."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Het Hoofd K&G, bij uitzondering wordt de bestelbevoegdheid wel eens overgedragen aan de 1e grimeur. De bestelling moet achteraf wel bekend (en worden verantwoord) worden gemaakt aan het Hoofd K&G"

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"Alle bovengenoemde bestelprocedures worden gebruikt. Het DCI systeem wordt wel altijd gebruikt voor het maken van bestelbonnen en/of factuurcodering ten behoeve van de (financiële) administratie."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"In eerste instantie altijd door de receptie. De receptie zorgt voor de distributie naar de afdeling K&G. Het Hoofd K&G is altijd de ontvanger (tevens besteller). Mocht het Hoofd K&G afwezig zijn, dan worden de bestellingen bij hem op kantoor gelegd, zodat hij altijd zelf de ontvanger blijft (ten behoeve van de bewaking van de bestellingen)."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De Receptie ontvangt de bestellingen en verzorgen de distributie naar de afdeling K&G. De besteller (over het algemeen het Hoofd K&G) is de ontvanger van de bestellingen en tevens de bewaker. Het Hoofd K&G verwerkt de bestellingen ook administratief."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, door het Hoofd K&G."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"De Receptie ontvangt en distributeerd naar de afdeling K&G. Het Hoofd K&G ontvangt en bewaakt. Hierna wordt de factuur inclusief code uit DCI, of de bestelbon doorgestuurd naar de CAF. Hierna wordt de factuur ter goedkeuring teruggestuurd naar het Hoofd K&G. Na goedkeuring gaat de factuur terug naar de CAF en wordt de betaling verwerkt."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Er zijn een aantal verbeteringen die ik (Hoofd K&G) voorstel:
- *Het zou handig zijn dat er een assistent wordt aangesteld die de administratieve taken van de inkoop van mij overneemt. Momenteel heb ik nog maar weinig tijd over voor het artistieke gedeelte van de afdeling K&G;*
- *Het DCI systeem zou minder omslachtig kunnen zijn, nu wordt de factuur pas verwerkt na 2 tot 3 dagen, dit komt doordat er te veel handelingen zijn in het administratieve proces."*

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"Er zijn een aantal verbeteringen die ik (Hoofd K&G) voorstel:
- *Het zou voordeling zijn wanneer er gebruikt wordt gemaakt door HMA van raamcontracten. Eén voorbeeld hiervan is het inkopen van zeep. Verschillende afdelingen krijgen hiermee te maken, dit kan voordeliger worden ingekocht wanneer dit gebeurd door middel van een raamcontract;*
- *Momenteel is het DCI systeem vrij omslachtig, hierdoor verloopt de administratie niet optimaal. Het zou een idee zijn om het DCI systeem te updaten of eventueel een ander systeem te gebruiken waarmee de inkoop wordt geadministreerd."*

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Kostuumafdeling Ballet, Hoofd KB

Algemeen: Het interview is afgelegd op 22 april 2010 met het Hoofd van de Kostuumafdeling Ballet (KB). Het algehele doel van de KB is het verzorgen van de kostuums voor de balletdanseressen van Het Nationale Ballet (HNB). De inkopen van KB kunnen worden opgedeeld in productiegebonden- en niet-productiegebonden inkopen. De werkzaamheden binnen KB worden uitgevoerd door 12,48 fte (13 personen) in vaste dienst. Hiernaast wordt er bij producties veel extra mankracht ingehuurd (inkopen van arbeid).

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd Kostuumafdeling Ballet."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Hoofd KBà inkopen strategisch niveau, Assistent Hoofd KB à niet-productiegebonden inkopen en Assistent kostuumproductieà productiegebonden inkopen. "

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"De markt waarop de afdeling KB inkopen moet doen heeft een beperkt aantal leveranciers. De leveranciers die er zijn, zijn vastgelegd in mappen, welke aanwezig zijn op de afdeling KB. Het inkooptraject wat voornamelijk wordt gebruikt is telefonisch benaderen van leveranciers."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Hoofd KB controleert alle inkopen en heeft teken bevoegdheid voor contracten. Assistent kostuumproductie en Assistent kostuumproductie doen de voorselecties van inkopen en zijn bevoegd voor het plaatsen van bestellingen."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja, de kortingspercentages zijn echter beperkt doordat er een schaars aantal leveranciers beschikbaar is."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Ja, ook contractueel vastgelegd."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Ja, dit gebeurd voornamelijk door de 2 assistenten. Alleen in het geval van (grote) problemen neemt het Hoofd KB contact op met de desbetreffende leverancier."

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"De KB werkt met 3 verschillende budgetten:
- Productiegebonden budget;
- Niet-productiegebonden budget;
- Exploitatie budget."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"De verschillende budgetten worden continu in de gaten gehouden, zodat deze niet worden overschreden."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"Het Hoofd KB stelt de specificaties op voor de inkoop van arbeid. De twee assistenten stellen de overige specificaties op."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Hoofd KB."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"De specificaties worden opgesteld aan de hand van de behoeftes die er zijn voor een bepaalde productie. De specificaties worden vastgelegd in zogenoemde 'kostuum-Bijbels'. In deze Bijbels wordt per productie vastgelegd welke stoffen, van welke kwaliteit, met welke kleur, etc. gebruikt zijn."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Ja."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"Bij de inkoop van arbeid, Hoofd KB. Bij de overige inkopen de 2 assistenten."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Schriftelijke offerteaanvraag. Er zijn een beperkt aantal leveranciers. De leveranciers die er zijn, zijn vastgelegd in mappen die aanwezig zijn op de afdeling KB."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)

"Er wordt meestal een proefexemplaar opgestuurd door de leverancier(s). Deze moet aan een minimum voldoen met betrekking tot de kwaliteit. Hiernaast worden ook referenties opgevraagd over de leverancier(s). Als laatste wordt er ook gekeken naar de prijs."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Hoofd KB."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"Dit wordt vanuit de leveranciers gedaan, na overleg over de voorwaarden. Dit overleg wordt gedaan door het Hoofd KB."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"HMA heeft geen inkoopvoorwaarden. Afdeling KB gebruikt echter wel een voorwaarde voor de betaling van de aankoop. Over het algemeen wordt 1/3 vooruit betaald, 1/3 na constatering van een voldoening aan kwaliteitsniveau en 1/3 na aflevering van product/dienst."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"De contracten worden, gekoppeld aan de producties, bewaard op de afdeling. Niet-productiegebonden contracten worden bewaard door Assistent Hoofd KB (er is weinig op papier)."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Het Hoofd KB, Assistent Hoofd KB, Assistent kostuumproductie en een free lance assistente.

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"De bestellingen worden voornamelijk telefonisch geplaatst. Hierna wordt er wel altijd een offerte ontvangen, welke ook (kopie) naar de CAF gaat. Er wordt geen gebruik gemaakt van DCI systeem."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"De besteller is ook de ontvanger. In eerste instantie worden pakketten ontvangen door Receptie HMA."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"Receptie zorgt ervoor dat de bestellingen op de afdeling KB terecht komen. Het komt voor dat er spoedbestellingen worden geplaatst, in deze situatie zal de besteller direct de bestelling ophalen bij de receptie. Hierna worden de bestellingen gecontroleerd op kwaliteit. Kwantiteit is vaak moeilijk (denk hierbij bijv. aan het controleren van 50 m stof)."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, door de besteller (is tevens de ontvanger)."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"Er wordt geen gebruik gemaakt van DCI! De reden hiervoor is dat het te tijdrovend is. Hiernaast is DCI ook lastig bij het verwerken van de verzendkosten. Doordat de KB veel uit het buitenland besteld, kunnen de verzendkosten nog wel eens boven het maximale bedrag uitkomen. Dit veroorzaakt een administratieve procedure, welke veel tijd vereist. De offertes die bij de bestellingen horen worden zowel op de afdeling KB geadministreerd als op de CAF. De offertes worden gebundeld, per productie, bewaard in mappen. Niet-productiegebonden offertes worden bewaard door Assisten Hoofd KB."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Naar mijn mening (Hoofd KB) verloopt de inkoop van KB over het algemeen goed. Op de volgende punten kunnen verbeteringen worden aangebracht:
- De bestellingen van Ballet en Opera kunnen worden gebundeld
- Onderhoud van machines moet beter worden ingekocht
- Ballet en Opera centraal inkopen
- Vervoerkosten zijn momenteel erg hoog (BASE Logistics), hier zou een nieuwe leverancier voor moeten komen."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"Naar mijn mening (Hoofd KB) kunnen de volgende punten worden verbeterd bij de inkoop van HMA:
- Onderhoudskosten zouden moeten worden gebundeld/ centraal worden ingekocht
- Transport kosten kunnen omlaag. Moet centraal worden aanbesteed
- Het DCI is tijdrovend en niet up-to-date. Er zou een beter systeem moeten komen, of een extra fte die zich bezighoudt met het DCI."

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Marketing, Hoofd Marketing.

Algemeen: Het interview met de afdeling Marketing is afgelegd op 23 april 2010 met het Hoofd van de afdeling. Het doel van de afdeling Marketing is het verzorgen van de benodigde media (uit commercieel oogpunt) ten behoeve van de stichting Het Nationaal Ballet (HNB). Er wordt hiernaast ook online marketing verzorgt voor de stichting De Nederlandse Opera (DNO). De werkzaamheden die worden verricht zijn:

- *Vormgeving & drukwerk;*
- *Pers en publiciteit;*
- *Assistent marketing;*
- *Redactie & direct marketing.*

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd Marketing."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"De volgende personen houden zich bezig met inkoop:
- Hoofd Marketing;
- Vormgeving & drukwerk;
- Pers en publiciteit;
- Assistent marketing;
- Redactie & direct marketing."

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Alle bovengenoemde inkooptrajecten worden gebruikt voor aankopen."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Ja, Hoofd Marketing is eindverantwoordelijk voor de inkopen."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Hoofdzakelijk wordt er gebruik gemaakt van vaste leveranciers. Bij afwijkende inkopen

worden er nieuwe leveranciers benaderd."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Ja, voornamelijk over de prijzen (kortingen). Met de drukker zijn geen vaste afspraken vastgelegd. Elke opdracht/inkoop wordt gedaan door middel van een nieuwe offerte."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Ja, zeker met de drukker en het mediabureau."

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"Het budget van de afdeling Marketing wordt samengesteld uit 2 budgetten:
Exploitatiebudget (overheadkosten);
Marketingbudget (productiegebonden- en niet-productiegebonden)."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"Ja, Hoofd Marketing bewaakt en beheert de budgetten van de afdeling."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"Alle medewerkers van afdeling van de afdeling Marketing houding zich direct of indirect bezig met het opstellen van de specificaties. Hoofd Marketing is altijd de persoon waarmee de overleggen verlopen over specificaties."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Hoofd Marketing."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"Geen vaste procedure, soms met overleg, andere keer weer per e-mail."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"De specificaties worden per e-mail aangeboden aan de leverancier(s)."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"Kan iedereen zijn, echter de beslissingsbevoegdheid ligt bij Hoofd Marketing."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Wanneer er nieuwe inkopen worden gedaan, worden er offertes aangevraagd van verschillende leveranciers."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Er wordt zowel naar de kwaliteit als naar de prijs gekeken. Het budget wordt sterk betrokken bij het beoordelen van de leveranciers."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Hoofd Marketing."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"De leveranciers worden door de leveranciers opgesteld, er wordt wel goed gekeken (door Hoofd Marketing) naar de algemene voorwaarden van het contract. Alleen bij de contracten bij fotografen worden opgesteld vanuit de afdeling Marketing."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Nee, de voorwaarden die worden opgesteld door de leverancier(s) worden goed bekeken door Hoofd Marketing en eventueel aangepast voordat het contract wordt afgesloten."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Hoofd Marketing, alleen de contracten met medialeveranciers worden beheert door de persmedewerkers."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"De volgende medewerkers zijn bevoegd om te mogen bestellen:
- Hoofd Marketing;
- Vormgeving & drukwerk;
- Pers en publiciteit;
- Assistent marketing;
- Redactie & direct marketing.""

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"Telefonisch bestellen is een uitzondering, voor de rest wordt zowel digitaal als schriftelijk gebruikt."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"Wisselend, door de aanwezige medewerker(s)."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De Receptie ontvangt in eerste instantie de bestellingen. De distributie naar de afdeling Marketing wordt door de Receptie gedaan. De ontvangst wordt door één van de medewerker(s) van de afdeling Marketing gedaan."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, door de ontvanger. Er wordt voornamelijk gekeken naar de kwaliteit, kwantiteit wordt lastig, denk hier bijvoorbeeld aan het bestellen van 1000 brochures."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"Receptie ontvangt en zorgt voor de distributie naar de afdeling Marketing. De ontvanger bewaakt de kwaliteit van de bestelling. De vacatures worden voor de betalingen verstuurd (door Hoofd Marketing) naar de CAF. Hoofd Marketing houdt tevens haar eigen financiële administratie bij, zodat zij altijd weet hoe het staat met de budgetten."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Over het algemeen verloopt de inkoop goed. Er wordt geen gebruik gemaakt van het DCI systeem, met de reden dat het te omslachtig is en dus teveel tijd (en dus geld) vereist."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"De volgende verbeteringen zouden mogelijk zijn voor de inkoop van HMA:
Minder decentrale inkoop (voordeel van inkopen door centralisatie en dus groter volume)
Er zou een inkoop coördinator moeten komen die helpt bij het begeleiden en inrichten van de inkoop van HMA."

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Onderhoud Theatertechniek (OTT), Hoofd OTT

Algemeen: De OTT bestaat uit een team van monteurs, die over verschillende technische bekwaamheden beschikken. Het doel van de OTT is het verzorgen van het onderhoud (zowel preventief als correctief) ten behoeve van HMA en de producties die worden uitgevoerd in HMA.

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Hoofd OTT."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Het hoofd OTT, Adjunct-hoofd, systeembeheerder en de productie voorbereidende medewerkers (monteurs)."

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Alle hierboven genoemde inkooptrajecten worden gebruikt bij de OTT. Hierbij worden ook veel bestellingen gedaan via de webshop van de leveranciers. De bestelbonnen worden uitgedraaid uit DCI."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Ja, dit zijn het hoofd OTT en adjunct-hoofd. Deze twee personen mogen aankopen tot 5.000 euro. Hiernaast zijn er ook afspraken gemaakt over welke medewerkers verantwoordelijk zijn voor het opstellen van de specificaties, het selecteren van leveranciers en het bestellen van producten/diensten."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja (bijv. Technische Unie, Farnell elektro). Het gaat hier voornamelijk om de 'bulk inkopen'. "

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Ja, maar deze afspraken komen vooral van de kant van de leverancier(s). Deze afspraken worden in contracten of in de vacatures vastgelegd."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Ja, dit gebeurd van 2 kanten (leverancier en OTT). "

Op welke wijze wordt het budget voor de afdeling samengesteld?
"De afdeling OTT werkt met 3 budgetten. Als eerste is er het exploitatiebudget, welke wordt gebruikt voor de jaarlijkse kosten met betrekking tot materiaal, onderhoud, salarissen, etc. Hiernaast is er een Investeringsbudget, welke wordt gebruikt voor investeringen met betrekking tot apparatuur. Als derde is er ook een productiebudget, welke wordt gebruikt om de werkzaamheden (inclusief materiaalkosten) van de verschillende producties te bekostigen."

In hoeverre wordt er rekening gehouden met het budget van de afdeling bij de inkopen die worden gedaan?
"Er wordt zoveel mogelijk gelet op het budget tijdens het inkopen. De prijs/kwaliteit verhouding wordt altijd gespiegeld tegen het beschikbare budget. Ook worden uitgaven/kosten wel eens uitgesteld, om zo te voorkomen dat het budget wordt overschreden."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"De voorbereidende medewerkers (monteurs) mogen de specificaties opstellen. Tevens het hoofd, adjunct-hoofd en systeembeheerder zijn bevoegd tot het opstellen van specificaties van inkopen."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Het hoofd en adjunct-hoofd van de OTT."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"De specificaties worden overlegd en opgesteld. Na overleg met de betrokken medewerkers worden de specificaties gebruikt om leveranciers te zoeken."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Ja, dit gebeurd of op de bestelbon of de specificaties worden opgenomen in de factuur."

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"Alle voorbereidende medewerkers (monteurs) mogen leveranciers selecteren aan de hand van de eerder opgestelde specificaties. In sommige gevallen wordt het hoofd en adjunct-hoofd benaderd als backup bij het selecteren van leveranciers."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"De leveranciers worden geselecteerd aan de hand van de specificaties."
Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Er wordt zowel naar prijs als naar kwaliteit gekeken bij het beoordelen van de leveranciers."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Het hoofd OTT en adjunct-hoofd. Dit gebeurd wel altijd in overleg met de voorbereidende medewerkers die de leveranciers hebben geselecteerd."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"Het hoofd OTT. Echter, de contracten worden meestal opgesteld door de leveranciers. De algemene voorwaarden die worden opgenomen in de contracten zijn ook van de leverancier, maar deze algemene voorwaarden worden wel besproken (en eventueel aangepast aan de wensen en eisen van OTT) voorafgaand aan de ondertekening van het contract."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Nee"

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Over het algemeen woorden geen meerjarige contracten afgesloten (alleen meerjarige onderhoud beheersystemen contract), 1 jarige contracten wel. De meeste contracten hangen vast aan projecten en worden dus in de desbetreffende projectmappen bewaard. Contracten die niet gekoppeld zijn aan projecten worden in aparte mappen op de OTT bewaard en beheerd door Het hoofd OTT). De bestel- en vrachtbonnen worden ook bewaard op de OTT."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Het hoofd en adjunct-hoofd zijn tekenbevoegd voor bestellingen. Twee monteurs zijn bevoegd om via internet bestellingen te doen. Deze internetbestellingen moeten echter wel worden geaccordeerd via de DCI, dit gaat weer via het hoofd en adjunct-hoofd. "
Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)

"Alle hierboven beschreven bestelprocedures worden gebruikt. Wel wordt er altijd gebruikt gemaakt van een bestelbon bij de daadwerkelijke bestelling. Ook wordt er via webshops van leveranciers besteld. "

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
In eerste instantie komen alle bestellingen van HMA binnen bij de receptie. De receptie brengt de bestellingen weer naar de afdeling OTT. Algemene bestellingen mogen door alle medewerkers van OTT worden ontvangen. Project gerelateerde bestellingen worden ontvangen door de medewerker die zich bezig houdt met het desbetreffende project.

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"Bij algemene bestellingen controleert de ontvanger de volledigheid en kwaliteit van de ontvangen bestelling. Bij project gerelateerde bestellingen controleert de medewerker die zich bezig houdt met het project de bestelling op volledigheid en (afgesproken) kwaliteit.

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, zie uitleg bij vraag 23 en 24."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"De receptie zorgt ervoor dat de bestellingen worden afgegeven op de OTT. Bij algemene bestellingen mag iedere medewerker de bestelling ontvangen, deze medewerker is verantwoordelijk voor de zorg dat de bestelling bij de juiste persoon/op de juiste plek terecht komt. Na controle van de volledigheid van de bestelling wordt zowel de bestel- als vrachtbon opgeslagen in de administratie. De bestelling is via DCI bekendgemaakt aan de CAF, welke de betaling(en) afhandelt."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Over het algemeen ben ik (Hoofd OTT) zeer tevreden met de manier waarop de huidige manier van inkopen verloopt binnen de OTT. Er is een heldere informatiestroom en communicatie, waardoor het inkoopproces inzichtelijk is."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"Ten eerste zou ik (Hoofd OTT) willen aanraden dat er algemene inkoopvoorwaarden worden opgesteld door HMA, welke worden gebruikt als uitgangspunt bij de inkopen en het contract dat hierbij wordt afgesloten met de leverancier(s). Tevens wil ik (Hoofd OTT) adviseren om een (commercieel) inkoper aan te stellen binnen HMA om de huidige manier van inkopen te professionaliseren. Hiernaast is het naar mijn mening (Hoofd OTT) van groot belang dat inzichtelijk wordt wat de kwantitatieve situatie is van de inkoop binnen HMA, dit kan doormiddel van een crediteurenanalyse. Als laatste wil ik (Hoofd OTT) ook aanbevelen om te bevorderen dat bij het inkopen binnen HMA constant wordt gekeken naar wat andere leveranciers aanbieden. "

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Rekwisietendienst, Algemeen hoofd (Gezamenlijk) en hoofd van het gedeelte 'afdelings- en personeelsbeleid (vanaf hier Hoofd RD1 genoemd)

Algemeen: De afdeling Rekwisietendienst werkt met twee verschillende budgetten. Het eerste budget is bedoeld voor de exploitatiekosten (algemene materiaal, onderhoud, personeel, etc.) en wordt aan de hand van een begroting opgesteld. Hiernaast worden er verschillende budgetten toegewezen met betrekking tot de producties (zogenoemde productie budget). Een productiebudget wordt opgesplitst in twee delen, een budget voor het produceren van rekwisieten en een budget voor het produceren van de special effects. De secretaresse van de TOM en verwerkt de facturen van de aankopen. Ook houdt de

secretaresse zich bezig met de bewaking van de inkopen (nagaan of ook daadwerkelijk is afgeleverd wat er was besteld).

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Rekwisietendienst, Algemeen hoofd (Gezamenlijk) en hoofd van het gedeelte 'afdelings- en personeelsbeleid (vanaf hier Hoofd RD1 genoemd)' Zowel Hoofd RD1 als Hoofd RD2 zijn hiernaast ook 1e rekwisiteur van de afdeling."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"De medewerkers hebben allemaal hun eigen specialiteit. Het specificeren, selecteren, bestellen en bewaken wordt door de gespecialiseerde medewerkers zelf gedaan. Dit houdt in dat er iemand is die bijv. Hout besteld en een andere medewerker die verf inkoopt. Het goedkeuren van een aankoop wordt door Hoofd RD1 of Hoofd RD2 gedaan (kijkend naar het budget of aankoop verantwoord is)"

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Dit is afhankelijk van het product dat moet worden ingekocht. Digitaal, telefonische, schriftelijk, via de fax, op markten, etc. komt allemaal voor."

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"De beslissingsbevoegdheid van een inkoop ligt bij Hoofd RD1 en Hoofd RD2. Echter, zij zijn beide ook maar beslissingsbevoegd tot een bepaald bedrag. (Voor de bedragen met de beslissingsbevoegdheid van medewerkers kan er worden gekeken in het procuratie-schema.)"

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja, alleen zijn er geen contracten met deze leveranciers. (Voor zover in ieder geval niet bekend.)"

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Nee, prijs en algemene voorwaarden (garantie, levertijd, etc.) worden per aankoop afgesproken/bekeken."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Nee"

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"De medewerkers, welke ieder gespecialiseerd zijn in andere materialen."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"De medewerkers die de specificaties opstellen, overleggende deze specificaties met één van de hoofden van de afdeling. Uiteindelijk zijn de hoofden van de afdeling de personen die goedkeuring moeten verlenen aan de specificaties. "

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"Voor de opstellen van de specificaties is geen vaste methode/systematiek. De gespecialiseerde medewerker 'weet wat er nodig' is en gaat aan de hand van de benodigde produc-

ten op zoek naar een leverancier. "
Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Nee"

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"De gespecialiseerde medewerkers die zich bezig houden met een bepaald product, zijn ook verantwoordelijk voor het selecteren van de leverancier(s). De geselecteerde leveranciers worden voorgelegd aan één van de hoofden van de afdeling. De hoofden zijn beslissingsbevoegd over het kiezen van de uiteindelijke leverancier."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Voor zover er meerdere leveranciers worden geselecteerd, worden er telefonisch offertes aangevraagd. De offertes worden in hardcopy ontvangen door de Rekwisietendienst, door de desbetreffende gespecialiseerde medewerker."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Er wordt geen vaste systematiek gehanteerd waarmee offertes worden beoordeeld en afgewogen wordt welke leveranciers (offerte) het 'beste' is voor de aankoop."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Voor zover er contracten worden afgesloten, moet er goedkeuring worden verkregen van de hoofden van de Rekwisietendienst (Hoofd RD1 of Hoofd RD2)."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"Er worden door de Rekwisietendienst geen contracten aangeboden aan de leveranciers (voor zover ik weet)."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Nee"

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Voor zover er contracten aanwezig zijn bij de Rekwisietendienst, is/zijn er geen aangewezen medewerker(s) die zich bezighouden met het beheren van contracten."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"De gespecialiseerde medewerkers (bijv. gespecialiseerd in hout of polyester) mogen na goedkeuring van hoofd Rekwisietendienst (Hoofd RD1 en Hoofd RD2) zowel contracteren als de bestelling plaatsen."

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
"De bestelprocedure is sterk afhankelijk van het product dat moet worden ingekocht. Omdat er bij de Rekwisietendienst een sterke variatie aan materialen is die moet worden ingekocht wordt er veel digitaal (internet), telefonisch of op markten ingekocht. Producten die kunnen worden ingekocht bij geregistreerde leveranciers, worden via de reguliere weg besteld (DCI)."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"In eerste instantie worden alle bestellingen ontvangen door de receptie. Na ontvangst worden de producten naar de afdeling gebracht óf moeten worden opgehaald. De voorkeur bij het ontvangen van de bestellingen gaat uit naar het ontvangen door de persoon die de bestelling heeft geplaatst. Echter, doordat er veel onregelmatig wordt gewerkt, worden producten ook wel ontvangen door collega's van de bestellende medewerker."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De bestelling wordt gecontroleerd op volledigheid. De ontvangstbon wordt naar het secretariaat gestuurd (de secretaresse)."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, dat wordt gedaan door de ontvanger. Mocht de ontvanger niet de persoon zijn die de bestelling heeft geplaatst, wordt de correctheid van de aflevering ook nog een getoetst door het secretariaat (de secretaresse) door na te vragen aan de besteller (achteraf, wanneer deze persoon weer op HMA is) of de bestelling volledig is."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"De receptie brengt de bestelling naar de Rekwisietendienst, of de bestelling wordt opgehaald door de Rekwisietendienst. De bestelling wordt door het secretariaat (de secretaresse) administratief verwerkt."

EVALUERING

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Over het algemeen ben ik tevreden over de huidige manier van inkopen binnen de Rekwisietendienst. Wel ben ik ontevreden over het feit dat wij (Rekwisietendienst) niet beschikt over een eigen creditcard. Momenteel moeten bij aankopen die via een creditcard moeten worden betaald (bijv. internetaankopen binnen- en buitenland) aanvraag worden gedaan van het gebruik van de creditcard van de TOM. Het zou handig zijn om gebruik te maken van een creditcard, in verband met internetaankopen en met het zicht op het verminderen van de tijdvertragingen in het inkoopproces."
Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"Doordat wij (Rekwisietendienst) geen eigen creditcard of rekeningnummer hebben, kan er niet direct worden ingekocht via internet. Elke keer dat er moet worden ingekocht via internet, dient het te worden geaccordeerd bij de directie van de TOM. Dit proces kost ons erg veel tijd en moeite. In de toekomst zou ik dan ook aanbevelen om ons (Rekwisietendienst) een creditcard te verschaffen. Hiernaast is het zo dat sommige leveranciers pas leveren wanneer de facturen zijn betaald. Momenteel is het zo dat de CAF alleen op donderdag betalingen doet. Het komt voor dat het soms wel 1 tot 2 weken duurt voordat een betaling is gedaan en voordat een levering dus pas in werking wordt gebracht. Dit proces neemt een vertragende factor met zich mee, wat van grote invloed kan zijn op de productie binnen de Rekwisietenafdeling."

INTERVIEWVRAGEN

Afdeling: Secretariaat TO (3e verdieping), Coördinator STO3e

Algemeen: Het Secretariaat TO 3e verdieping (STO3e) bestaat uit vier medewerkers. Het doel van STO3e is het ondersteunen van de afdelingen die werkzaam zijn binnen de stichtingen HMA, DNO en HNB. Het voornaamste wat wordt ingekocht bij het STO3e zijn kantoorartikelen (pennen, stiften, cd/dvd, blocnotes, etc.) en kantoorbenodigdheden (postvakjes, mappen, etc.). Het STO3e is een afdeling die valt onder de Theaterorganisatie (TO). Het budget van de STO3e wordt opgesteld vanuit de CAF. Voordat de STO3e bestond, waren het drie aparte secretariaten (HMA, DNO en HNB) die los van elkaar werkten. Bij het samenvoegen van de drie secretariaten is onder anderen de verandering gekomen dat de vroegere leveranciers hebben plaatsgemaakt voor nieuwe (nieuwe aanbesteding) leveranciers. De normale gang van zaken is dat Coördinator STO3e elke vrijdag de inkopen doet ter bevoorrading van de kantoorartikelen en –benodigdheden. Echter,

wanneer er onverwachts toch iets moet worden ingekocht, zijn alle vier de medewerkers van STO3e hier bevoegd voor.

STRATEGISCHE INKOOP

Wat is uw functie binnen deze afdeling?
"Coördinator van de werknemers (totaal 4) binnen STO3e."

Wie houden zich binnen de afdeling allemaal bezig met inkoop?
"Alle vier de medewerkers"

Welke verschillende inkooptrajecten worden er gebruikt voor aankopen? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)?
"Afhankelijk van de in te kopen producten. Extern vooral via internet, e-mail en telefonisch. Interne bestellingen (bijv. papier bij FD) wordt via serviceformulieren gedaan. "

Is er vastgelegd welke personen waarover mogen beslissen bij het inkopen? (bijv. tot welke bedragen er besteld mag worden en bij wie er eventueel goedkeuring moet worden gevraagd)
"Er is niks gedocumenteerd over welke inkoopverantwoordelijkheden bij welke medewerkers liggen. De beslissingen over het inkopen van producten kan door alle vier de medewerkers worden gedaan, dit gebeurd op 'gevoel'. Mochten er nieuwe producten moeten worden ingekocht, ongeacht het bedrag, moet er goedkeuring voor de aanbesteding komen van de directrice TO."

Maken jullie gebruik van vaste leveranciers?
"Ja, vooral bij de levering van kantoorartikelen, kantoorbenodigdheden en inkoop van drukwerk."

Zijn er vaste afspraken (over prijs en dergelijke) met leveranciers vastgelegd? Zo ja, hoe zijn deze afspraken vastgelegd?
"Er zijn prijsafspraken, voor de rest is er niet bekend of er afspraken zijn (bijv. garantie of leveringsvoorwaarden)."

Vindt er regelmatig overleg plaats met leveranciers? (eventueel met sommige leveranciers)
"Nee, dit gebeurd helemaal niet."

TACTISCHE INKOOP

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties van een aankoop?
"Alle vier de medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de specificaties."

Wie van de medewerkers is beslissingsbevoegd over de specificaties?
"Alle vier de medewerkers."

Op welke wijze worden specificaties voor aankopen opgesteld?
"Eigenlijk is er al jaren hetzelfde assortiment aan kantoorartikelen en –benodigdheden. De specificaties bestaan dus grotendeels uit de aantallen producten die moeten worden ingekocht. Wanneer er een apart verzoek wordt gedaan bij de STO3e (bijv. verzoek tot drukwerk) dan wordt er in overleg met de desbetreffende aanvragende medewerker gekeken naar de specificaties."

Worden de specificaties gedocumenteerd en aangeboden aan de leverancier(s)?
"Nee"

Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers bij aankopen?
"Alle vier de medewerkers zijn hier verantwoordelijk voor."

Op welke wijze worden leveranciers geselecteerd? (manier van offerteaanvraag)
"Bij de reguliere inkoop zijn er vaste leveranciers. Bij het inkopen van nieuwe producten worden er specificaties opgesteld en geselecteerd door de medewerkers van STO3e. Het contracteren van nieuwe leveranciers wordt gedaan door de directrice TO."

Hoe worden de offertes van leveranciers beoordeeld? (systematiek)
"Geen vaste systematiek voor."

Welke medewerker is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om een leverancier te contracteren?
"Bij het contracteren van nieuwe leveranciers, directrice TO."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het opstellen van contracten?
"Geen van de medewerkers STO3e, niet bekend wie wel."

Maakt Het Muziektheater gebruik van algemene voorwaarden bij inkopen?
"Niet bekend."

Welke medewerker(s) is/zijn verantwoordelijk voor het beheren van contracten?
"Niet bekend."

OPERATIONELE INKOOP

Welke medewerkers zijn er bevoegd om te bestellen?
"Alle vier de medewerkers."

Wat zijn de bestelprocedures? (digitaal, telefonisch, schriftelijk, etc.)
""Voor kantoorartikelen wordt de website van de leverancier gebruikt. Voor drukwerk de e-mail. Voor interne inkopen gaat het via een serviceformulier."

Door wie worden de bestellingen ontvangen?
"In eerste instantie worden bestellingen altijd ontvangen door de receptie. De receptie brengt de bestellingen naar de afdeling. Op de afdeling wordt de bestelling ontvangen door de persoon die op dat moment aanwezig is (geen vaste afspraken over)."

Wat zijn de handelingen die worden verricht bij het ontvangen van een bestelling?
"De bestelling wordt, aan de hand van de bestelbon, gecontroleerd op volledigheid. Het proces van een bestelling ziet er als volgt uit: factuur ontvangen STO3e à kopieren (voor eigen administratie, geen direct doeleinde)à factuur naar CAF à factuur naar Directrice TO à Factuur naar STO3e voor accorderen à factuur naar Directrice TO voor accorderen à factuur naar CAF voor opslag."

Worden de afleveringen door leveranciers bewaakt? (correctheid aflevering) Zo ja, door welke medewerkers?
"Ja, door de persoon die op dat moment aanwezig is op de afdeling en dus de bestelling ontvangt."

Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat de bestellingen op de juiste plek in de Het Muziektheater terecht komen en op de juiste manier worden verwerkt in de administratie? (nazorg)
"Receptie brengt de bestellingen naar STO3e. Interne bestellingen kunnen hierna worden afgehaald bij STO3e."

Wat is uw mening over de manier waarop de huidige inkoop verloopt binnen uw afdeling?
"Mijn mening is (Coördinator STO3e) dat de inkoop goed verloopt. De inkoop wordt al tijden op dezelfde manier gedaan, het verloopt soepel."

Heeft u nog verdere aanbevelingen voor de organisatie van de inkoop in Het Muziektheater Amsterdam?
"Bij het inkopen van nieuwe producten en dus het contracteren van leveranciers, moet er beter gekeken worden naar de leveringsvoorwaarden en klantvriendelijkheid. Een voorbeeld hiervan is de huidige klantvriendelijkheid van de leverancier van drukwerk. Deze leverancier maakt veel fouten. Voorheen, toen STO3e nog drie aparte secretariaten waren (HMA, DNO en HNB) had ik een leverancier die mij altijd goed begreep en persoonlijk hielp."

BIJLAGE 8: PROCURATIESCHEMA

Bijlage: 3 (geactualiseerde versie d.d. 1 januari 2009)

Tekeningsbevoegdheid ten aanzien van het aangaan van financiële verplichtingen bij Het Muziektheater conform besluit managementteam d.d. 19 januari 2005

	tekeningsbevoegdheid	omvang tekeningsbevoegdheid
A. Personele verplichtingen		
1. medewerkers (incl. oproepmedewerkers) die een dienstverband aangaan met Het Muziektheater Amsterdam	TOM: directeur theatertechniek Theaterorganisatie: directeur theaterorganisatie KKG: directeur kostuumafdelingen en kap & grime PEP: directeur participatie, educatie en programmering Centrale afdelingen: de portefeuillehouder van de betreffende afdeling	binnen vastgestelde formatie, waarbij de volgende kaders gelden: * het goedgekeurde (afdelings)budget t.b.v. personeel * de geldende cao * geldende afspraken m.b.t. het opvullen van vacatures (bv. vacaturestop van toepassing) de benoeming van afdelingshoofden heeft altijd de instemming van de directie nodig
2. afvloeiingsverplichtingen	de portefeuillehouder van het betreffende bedrijfsonderdeel resp. afdeling	n.v.t.
3. uitzendkrachten	a. directeuren theatertechniek, theaterorganisatie, participatie, educatie en programmering, en kostuumafdelingen en kap & grime	binnen gedelegeerd budget
	b. afdelingshoofden	binnen gedelegeerd budget met een maximum van € 5.000 per verplichting; daarboven moet de betreffende directeur resp. de portefeuillehouder bijtekenen
B. Materiële verplichtingen (excl. investeringen)		
1. materiële meerjarige contracten tot € 25.000	TOM: directeur theatertechniek Theaterorganisatie: directeur theaterorganisatie KKG: directeur kostuumafdelingen en kap & grime PEP: zie onder E Centrale afdelingen: de portefeuillehouder van de betreffende afdeling	binnen gedelegeerd budget met een maximale contractverplichting van € 25.000;
2. materiële meerjarige contracten vanaf € 25.000	de twee zakelijke directeuren gezamenlijk	binnen de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting

				omvang
		tekeningsbevoegdheid		tekeningsbevoegdheid
3. incidentele, materiële verplichtingen		a. directeuren theatertechniek, theaterorganisatie en kostuumafdelingen en grime (PEP: zie onder E)		binnen gedelegeerd budget met een maximum van € 25.000 per verplichting, daarboven moet de portefeuillehouder bijtekenen
		b. afdelingshoofden		binnen gedelegeerd budget met een maximum van € 5.000 per verplichting; daarboven moet de betreffende directeur resp. de portefeuillehouder bijtekenen
C. Investeringen				
Ten behoeve van investeringen worden jaarlijks middels de investeringsbegroting, dan wel middels individuele aanvragen, budgetten beschikbaar gesteld.		a. directeuren theatertechniek, theaterorganisatie, participatie, educatie, en programmering en kostuumafdelingen en kap & grime		binnen gedelegeerd budget met een maximum van € 25.000 per verplichting; daarboven moet de portefeuillehouder bijtekenen
Voor de procedure wordt verwezen naar de notitie goedgekeurd in het overleg van het managementteam d.d. 24 september 2001.		b. afdelingshoofden		binnen gedelegeerd budget met een maximum van € 5.000 per verplichting; daarboven moet de betreffende directeur resp. de portefeuillehouder bijtekenen
D. Inkomsten				
1. incidentele contracten m.b.t. de verhuur van ruimtes		directeur theaterorganisatie		binnen geldende tarieven met een maximale contractverplichting van € 25.000; daarboven moet de portefeuillehouder bijtekenen
2. doorlopende contracten m.b.t. de verhuur van ruimtes		zakelijke directie (beide directieleden gezamenlijk)		ad-hoc
3. contracten m.b.t. aanname van werk tot € 25.000		directeuren theatertechniek, theaterorganisatie, participatie, educatie en programmering, en kostuumafdelingen en kap & grime		tot een maximum van € 25.000 per gebeurtenis
4. contracten m.b.t. aanname van werk vanaf € 25.000		zakelijke directie (beide directieleden gezamenlijk)		binnen de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting
5. contracten m.b.t. corporate sponsoring		zakelijke directie (beide directieleden gezamenlijk)		ad-hoc

				omvang
		tekeningsbevoegdheid		tekeningsbevoegdheid
E. Participatie, Educatie en Programmering				
Inkomsten en uitgaven vallend onder reguliere exploitatie-budget (inclusief productiesponsoring)		directeur participatie, educatie en programmering		binnen gedelegeerd budget
F. Personele voorschotten				
1. dienstvoorschotten		conform geldende declaratieregeling		conform geldende declaratieregeling
2. salarisvoorschotten		personeelsfunctionaris na advies bedrijfsmaatschappelijk werk (voorschot slechts mogelijk op sociale gronden)		maximaal één maandsalaris
NB.: in de praktijk kan bij de delegatie naar afdelingshoofden de tekeningsbevoegdheid worden beperkt tot lagere dan de genoemde bedragen				

Rekening	Omschrijving	Debet	Credit	Omzet	Aantal leveranciers	Aantal fac-turen
41070	Instandhouding TOM ateliers	373.128,63	25.774,85-	347.353,78	183	853
30030	Losse Krachten	1.203.514,11	79.775,71-	1.123.738,40	48	912
62010	Kostuums De Nederlandse Opera	424.526,07	109.193,88-	315.332,19	161	584
62000	Decors	633.791,96	45.578,39-	588.213,57	89	519
62020	Kostuums Het Nationale Ballet	617.474,60	36.176,63-	581.297,97	83	417
12020	Investeringen	1.054.125,70	163.912,15-	890.213,55	60	172
62201	Losse kr. Decors freelance	453.505,39	4.409,35-	449.096,04	22	336
41130	Schoonmaak	669.231,88	64.956,27-	604.275,61	18	230
62040	Rekwisieten	138.940,03	2.865,45-	136.074,58	64	238
20093	Bestellingen/factuur DC-I	265.512,72	9.408,14-	256.104,58	29	265
63260	Alg. mat. prod. belichting	116.610,77	8.864,77-	107.746,00	56	225
62060	Belichting & Projectie	201.692,94	8.361,36-	193.331,58	32	150
50000	Kantoorbenodigdheden	169.494,00	44.872,03-	124.621,97	32	198
11004	Voorraad Theaterwinkel	110.520,97	9.705,75-	100.815,22	28	267
50030	Automatisering	191.654,10	42.499,30-	149.154,80	28	141
41180	Gebouw en installaties	150.966,66	36.015,44-	114.951,22	27	138
41190	Toneelmechanische Installaties	59.200,19	8.472,02-	50.728,17	43	158
50050	Porti,telefoon e.d.	140.678,42	23.401,91-	117.276,51	17	138
62030	Kap & Grime	131.105,87	2.003,50-	129.102,37	23	91
63220	Alg. mat. prod. kostuumd. HNB	130.544,14	5.002,87-	125.541,27	14	126
41210	AVC-installaties	84.692,79	14.164,65-	70.528,14	28	95
62240	Losse kr. Kap & Grime gri-meurs	156.182,73	2.619,88-	153.562,85	15	80
73000	Educatie algemeen	8.097,25	-	8.097,25	75	270
45012	Groot onderhoud geb.en inst.	171.111,65	3.127,45-	167.984,20	9	98
51021	Cursussen en opleiding activit	121.059,64	13.879,86-	107.179,78	37	37
62410	Reis-en verblijfk. gezelschap	424.831,93	81.992,36-	342.839,57	14	29
62070	AVC	141.803,48	5.244,65-	136.558,83	18	48
51010	Bedryfskleding	57.975,51	2.459,13-	55.516,38	17	98
62050	Toneeldienst	42.247,04	5.545,04-	36.702,00	18	111
70050	Advertenties	72.094,57	12.225,40-	59.869,17	19	58
62215	Losse kr. Belicht. volgspotter	65.149,50	-	65.149,50	7	116
12053	Ververij / spuiterij	178.162,79	28.730,45-	149.432,34	9	38
81090	Glas, servies en zilver	21.069,26	191,64-	20.877,62	20	107
41250	Kosten gebouwbeheer	24.274,02	1.069,62-	23.204,40	23	75
62075	Onderhoud Theatertechniek	44.617,21	9.437,69-	35.179,52	19	53
63200	Alg. mat. prod. decors	20.322,68	2.358,46-	17.964,22	22	78
62085	Productieleiding	31.713,44	7.739,35-	23.974,09	23	52
52000	Reis- en verblijfkosten	30.769,43	4.091,12-	26.678,31	17	63
41191	Toneel- en zweefvloeren	48.719,01	14.240,16-	34.478,85	18	41
81070	Huur materiaal	70.695,01	2.109,00-	68.586,01	5	58
70100	Speciale acties	29.997,04	12.904,89-	17.092,15	22	43
63240	Alg. mat. prod. rekwisieten	8.000,69	134,47-	7.866,22	28	73
50091	Kosten Kbb ticketing	52.360,57	3.391,30-	48.969,27	6	48
51071	Overige pers.kst.alg. activit	15.407,14	5.270,40-	10.136,74	19	68
62350	Transport prod in huis	225.350,34	52.559,62-	172.790,72	2	37
63270	Alg. mat. prod. AVC	31.953,07	-	31.953,07	12	33
81030	Onderhoud apparatuur	24.569,34	983,12-	23.586,22	10	52
62230	Losse kr. Kost.Opera kleders	43.539,36	-	43.539,36	8	34
62236	Losse kr. Kost.Ballet freelanc	57.918,48	-	57.918,48	7	28
73100	Educatie tbv DNO	16.890,41	24,34-	16.866,07	16	41

BIJLAGE 9: CREDITEURENANALYSE: GROODBOEKREKENINGANALYSE

Gem. omzet per lev.	Gem. omzet per fact.	aantal fact per lever	relatief leveranciers	relatief facturen	relatief omzet	Index inkoop-focus
1.898,11	407,21	4,66	8,752%	8,863%	3,388%	262,839
23.411,22	1.232,17	19,00	2,296%	9,476%	10,962%	238,462
1.958,59	539,95	3,63	7,700%	6,068%	3,076%	143,723
6.609,14	1.133,36	5,83	4,256%	5,393%	5,738%	131,707
7.003,59	1.394,00	5,02	3,969%	4,333%	5,671%	97,528
14.836,89	5.175,66	2,87	2,869%	1,787%	8,684%	44,534
20.413,46	1.336,60	15,27	1,052%	3,491%	4,381%	16,092
33.570,87	2.627,29	12,78	0,861%	2,390%	5,895%	12,127
2.126,17	571,74	3,72	3,061%	2,473%	1,327%	10,047
8.831,19	966,43	9,14	1,387%	2,754%	2,498%	9,541
1.924,04	478,87	4,02	2,678%	2,338%	1,051%	6,581
6.041,61	1.288,88	4,69	1,530%	1,559%	1,886%	4,498
3.894,44	629,40	6,19	1,530%	2,057%	1,216%	3,828
3.600,54	377,59	9,54	1,339%	2,774%	0,983%	3,654
5.326,96	1.057,84	5,04	1,339%	1,465%	1,455%	2,855
4.257,45	832,98	5,11	1,291%	1,434%	1,121%	2,076
1.179,72	321,06	3,67	2,056%	1,642%	0,495%	1,671
6.898,62	849,83	8,12	0,813%	1,434%	1,144%	1,334
5.613,15	1.418,71	3,96	1,100%	0,946%	1,259%	1,310
8.967,23	996,36	9,00	0,670%	1,309%	1,225%	1,074
2.518,86	742,40	3,39	1,339%	0,987%	0,688%	0,909
10.237,52	1.919,54	5,33	0,717%	0,831%	1,498%	0,893
107,96	29,99	3,60	3,587%	2,805%	0,079%	0,795
18.664,91	1.714,12	10,89	0,430%	1,018%	1,639%	0,718
2.896,75	2.896,75	1,00	1,769%	0,384%	1,046%	0,711
24.488,54	11.822,05	2,07	0,670%	0,301%	3,344%	0,675
7.586,60	2.844,98	2,67	0,861%	0,499%	1,332%	0,572
3.265,67	566,49	5,76	0,813%	1,018%	0,542%	0,448
2.039,00	330,65	6,17	0,861%	1,153%	0,358%	0,355
3.151,01	1.032,23	3,05	0,909%	0,603%	0,584%	0,320
9.307,07	561,63	16,57	0,335%	1,205%	0,636%	0,256
16.603,59	3.932,43	4,22	0,430%	0,395%	1,458%	0,248
1.043,88	195,12	5,35	0,956%	1,112%	0,204%	0,217
1.008,89	309,39	3,26	1,100%	0,779%	0,226%	0,194
1.851,55	663,76	2,79	0,909%	0,551%	0,343%	0,172
816,56	230,31	3,55	1,052%	0,810%	0,175%	0,149
1.042,35	461,04	2,26	1,100%	0,540%	0,234%	0,139
1.569,31	423,47	3,71	0,813%	0,655%	0,260%	0,139
1.915,49	840,95	2,28	0,861%	0,426%	0,336%	0,123
13.717,20	1.182,52	11,60	0,239%	0,603%	0,669%	0,096
776,92	397,49	1,95	1,052%	0,447%	0,167%	0,078
280,94	107,76	2,61	1,339%	0,759%	0,077%	0,078
8.161,54	1.020,19	8,00	0,287%	0,499%	0,478%	0,068
533,51	149,07	3,58	0,909%	0,707%	0,099%	0,063
86.395,36	4.670,02	18,50	0,096%	0,384%	1,686%	0,062
2.662,76	968,27	2,75	0,574%	0,343%	0,312%	0,061
2.358,62	453,58	5,20	0,478%	0,540%	0,230%	0,059
5.442,42	1.280,57	4,25	0,383%	0,353%	0,425%	0,057
8.274,07	2.068,52	4,00	0,335%	0,291%	0,565%	0,055
1.054,13	411,37	2,56	0,765%	0,426%	0,165%	0,054

80160	Kosten diversen	131.628,14	84.697,82-	46.930,32	7	26
12021	Renovatie Toneeltechniek 2006	41.600,72	9.364,71-	32.236,01	12	21
41040	Energie decorcentrum	65881,22	-12972,54	52.908,68	3	50
52020	Verzekeringen	153.290,19	3.851,98-	149.438,21	3	17
72000	Muziektheateragenda	49.948,97	1.989,80-	47.959,17	9	17
41060	Bewaking en brandrecht	29.747,19	430,75-	29.316,44	6	38
52030	Advieskosten	34.492,55	1.740,00-	32.752,55	10	20
80060	Verbruik keuken	24.634,28	50,75-	24.583,53	5	47
63203	Verschil Factuur & Order	3.965,29	1.218,78-	2.746,51	31	62
62320	productiereizen buitenland	15.892,87	878,40-	15.014,47	11	29
62301	R&Verbl-reisvrst.Binnenl-rk/ht	30.493,61	5.706,33-	24.787,28	10	19
51081	Overige pers.kst.vergoedingen activit	9.747,03	624,99-	9.122,04	9	56
73200	Educatie tbv HNB	12.043,27	406,97-	11.636,30	14	27
12070	Theaterrestaurant	49.564,63	4.545,94-	45.018,69	4	23
51070	Overige pers.kst.alg. beheer	10.080,37	2.400,62-	7.679,75	16	29
63250	Alg. mat. prod. toneeldienst	11.114,04	5.427,02-	5.687,02	17	34
52090	Diversen en onvoorzien	17.919,79	9.319,34-	8.600,45	18	21
51030	Kosten werving	29.807,70	538,72-	29.268,98	6	15
50090	Kosten Kbb algemeen	16.542,09	-	16.542,09	9	17
70040	Affiches	23.846,05	2.305,00-	21.541,05	7	14
62205	Losse kr. Rekwisieteurs	23.371,05	6.954,24-	16.416,81	5	23
72040	Overige kosten	10.513,14	2.251,99-	8.261,15	15	15
41121	Telefoonkosten Stadhuisdienst	34.138,35	6.367,96-	27.770,39	2	28
51020	Cursussen en opleiding beheer	11.595,33	1.712,51-	9.882,82	11	14
41120	Huisvestingskosten via Stadh d	490.798,81	-	490.798,81	1	3
74000	Voetnoot	15.758,90	90,00-	15.668,90	7	13
51000	Bedryfsarts medisch centrum	69.308,71	13.308,66-	56.000,05	1	25
62251	Losse kr. Prod.leid. freelance	24.522,77	-	24.522,77	5	11
62340	Transport buitenl.huurprod.	40.905,17	217,00-	40.688,17	3	11
52060	Lidmaatschappen	8.592,40	-	8.592,40	9	13
62235	Losse kr. Kost.Ballet kleders	19.130,08	-	19.130,08	3	16
50020	Kosten loonadministratie	25.558,48	712,14-	24.846,34	2	18
70000	Programmaboeken	23.542,55	10.591,25-	12.951,30	5	13
62330	Transport reisvoorst.binnenl.	57.793,71	-	57.793,71	1	12
73002	Educatie publiciteit	16.426,04	-	16.426,04	4	10
81110	Keukenbenodigdheden	3.924,56	-	3.924,56	6	23
62250	Losse kr. Productieleiding	66.195,96	-	66.195,96	2	4
70150	Diversen publiciteit	3.052,41	-	3.052,41	11	14
81190	Diversen	1.765,10	-	1.765,10	8	28
62231	Losse kr. Kost.Opera freelance	9.883,96	-	9.883,96	4	10
64100	Overige kosten GP	5.861,42	122,00-	5.739,42	8	8
81010	Lease/huur app.	31.967,54	-	31.967,54	1	11
81140	Leestafel	1.529,35	-	1.529,35	8	23
50080	Kosten geldverkeer	3.935,94	10,04-	3.925,90	3	23
51091	?	11.394,00	220,00-	11.174,00	1	20
63230	Alg. mat. prod. kap & grime	2.563,77	476,49-	2.087,28	9	11
50010	Kantoorinventaris	7.005,28	1.981,10-	5.024,18	4	10
52010	Representatiekosten	2.800,49	-	2.800,49	4	16
62200	Losse kr. Decors laden/lossen	6.315,55	2.108,00-	4.207,55	4	7
90200	Vest. & bespreekgeld excl BTW	1.641,50	201,10-	1.440,40	2	38
12022	Onderhoudbeheer Systeem	5.457,90	-	5.457,90	2	10
73300	Educatie tbv GP	3.568,46	975,00-	2.593,46	6	7
81025	Aanschaf apparatuur	10.596,50	3.642,30-	6.954,20	3	5
90310	Educatie tbv DNO	4.834,53	-	4.834,53	4	5
81150	Bloemen	1.990,41	-	1.990,41	4	12
51090	Arbo en veiligheid	14.772,00	-	14.772,00	2	3
81000	Aanschaf meubilair	3.146,12	-	3.146,12	4	7

6.704,33	1.805,01	3,71	0,335%	0,270%	0,458%	0,041
2.686,33	1.535,05	1,75	0,574%	0,218%	0,314%	0,039
17.636,23	1.058,17	16,67	0,143%	0,520%	0,516%	0,038
49.812,74	8.790,48	5,67	0,143%	0,177%	1,458%	0,037
5.328,80	2.821,13	1,89	0,430%	0,177%	0,468%	0,036
4.886,07	771,49	6,33	0,287%	0,395%	0,286%	0,032
3.275,26	1.637,63	2,00	0,478%	0,208%	0,320%	0,032
4.916,71	523,05	9,40	0,239%	0,488%	0,240%	0,028
88,60	44,30	2,00	1,483%	0,644%	0,027%	0,026
1.364,95	517,74	2,64	0,526%	0,301%	0,146%	0,023
2.478,73	1.304,59	1,90	0,478%	0,197%	0,242%	0,023
1.013,56	162,89	6,22	0,430%	0,582%	0,089%	0,022
831,16	430,97	1,93	0,670%	0,281%	0,114%	0,021
11.254,67	1.957,33	5,75	0,191%	0,239%	0,439%	0,020
479,98	264,82	1,81	0,765%	0,301%	0,075%	0,017
334,53	167,27	2,00	0,813%	0,353%	0,055%	0,016
477,80	409,55	1,17	0,861%	0,218%	0,084%	0,016
4.878,16	1.951,27	2,50	0,287%	0,156%	0,286%	0,013
1.838,01	973,06	1,89	0,430%	0,177%	0,161%	0,012
3.077,29	1.538,65	2,00	0,335%	0,145%	0,210%	0,010
3.283,36	713,77	4,60	0,239%	0,239%	0,160%	0,009
550,74	550,74	1,00	0,717%	0,156%	0,081%	0,009
13.885,20	991,80	14,00	0,096%	0,291%	0,271%	0,008
898,44	705,92	1,27	0,526%	0,145%	0,096%	0,007
490.798,81	163.599,60	3,00	0,048%	0,031%	4,788%	0,007
2.238,41	1.205,30	1,86	0,335%	0,135%	0,153%	0,007
56.000,05	2.240,00	25,00	0,048%	0,260%	0,546%	0,007
4.904,55	2.229,34	2,20	0,239%	0,114%	0,239%	0,007
13.562,72	3.698,92	3,67	0,143%	0,114%	0,397%	0,007
954,71	660,95	1,44	0,430%	0,135%	0,084%	0,005
6.376,69	1.195,63	5,33	0,143%	0,166%	0,187%	0,004
12.423,17	1.380,35	9,00	0,096%	0,187%	0,242%	0,004
2.590,26	996,25	2,60	0,239%	0,135%	0,126%	0,004
57.793,71	4.816,14	12,00	0,048%	0,125%	0,564%	0,003
4.106,51	1.642,60	2,50	0,191%	0,104%	0,160%	0,003
654,09	170,63	3,83	0,287%	0,239%	0,038%	0,003
33.097,98	16.548,99	2,00	0,096%	0,042%	0,646%	0,003
277,49	218,03	1,27	0,526%	0,145%	0,030%	0,002
220,64	63,04	3,50	0,383%	0,291%	0,017%	0,002
2.470,99	988,40	2,50	0,191%	0,104%	0,096%	0,002
717,43	717,43	1,00	0,383%	0,083%	0,056%	0,002
31.967,54	2.906,14	11,00	0,048%	0,114%	0,312%	0,002
191,17	66,49	2,88	0,383%	0,239%	0,015%	0,001
1.308,63	170,69	7,67	0,143%	0,239%	0,038%	0,001
11.174,00	558,70	20,00	0,048%	0,208%	0,109%	0,001
231,92	189,75	1,22	0,430%	0,114%	0,020%	0,001
1.256,05	502,42	2,50	0,191%	0,104%	0,049%	0,001
700,12	175,03	4,00	0,191%	0,166%	0,027%	0,001
1.051,89	601,08	1,75	0,191%	0,073%	0,041%	0,001
720,20	37,91	19,00	0,096%	0,395%	0,014%	0,001
2.728,95	545,79	5,00	0,096%	0,104%	0,053%	0,001
432,24	370,49	1,17	0,287%	0,073%	0,025%	0,001
2.318,07	1.390,84	1,67	0,143%	0,052%	0,068%	0,001
1.208,63	966,91	1,25	0,191%	0,052%	0,047%	0,001
497,60	165,87	3,00	0,191%	0,125%	0,019%	0,001
7.386,00	4.924,00	1,50	0,096%	0,031%	0,144%	0,000
786,53	449,45	1,75	0,191%	0,073%	0,031%	0,000

51050	Reiskosten woon/werk beheer	3.282,86	-	3.282,86	2	12
41192	Losse installaties	3.718,47	-	3.718,47	3	7
81360	?	2.506,99	69,00-	2.437,99	5	6
61000	Uitkoopsommen	35.000,00	-	35.000,00	1	2
64010	Opvoeringsrechten	7.717,87	-	7.717,87	3	3
52040	Stemmen vleugels	2.391,60	-	2.391,60	4	7
50060	Accountantskosten	20.000,00	-	20.000,00	1	2
81031	Onderhoud computer app AF	6.364,16	-	6.364,16	1	6
62130	Filmproductiekosten/productie	14.220,00	-	14.220,00	1	2
72020	Projecten en bureaukosten	4.660,78	-	4.660,78	2	2
62241	Losse kr. Kap & Grime freelanc	4.380,43	-	4.380,43	2	2
51080	Overige pers.kst.vergoedingen beheer	648,99	348,65-	300,34	4	14
60000	Orkesten	7.478,00	-	7.478,00	1	2
81196	Prijsverschillen voorraad	1.139,69	685,13-	454,56	3	8
60130	Muzikale medewerkers	1.575,00	-	1.575,00	2	2
51061	Sejour en maaltijdverg activit	308,12	-	308,12	2	9
81050	Disposables	298,35	-	298,35	3	6
14025	Voorschot artstn prod lpndjaar	2.614,50	2.202,50-	412,00	3	4
81060	Schoonmaakmiddelen	444,93	74,14-	370,79	3	4
12054	Bijkomende kosten leges Car	4.225,00	-	4.225,00	1	1
70060	Banieren	952,20	-	952,20	2	2
41200	Belichtingsinstallatie	898,00	-	898,00	2	2
64200	productiereizen acquisitie	1.736,16	-	1.736,16	1	2
64090	Diversen en onvoorzien	394,21	59,29-	334,92	3	3
51051	Reiskosten woon/werk activit	394,69	224,69-	170,00	3	3
80000	Verbruik koffie/thee	117,83	40,92-	76,91	3	4
62260	Losse kr.Kostuum GP	789,75	-	789,75	1	1
63210	Alg. mat. prod. kostuums DNO	195,65	91,22-	104,43	2	3
81045	Advertentiekosten horeca	540,00	-	540,00	1	1
70080	Genodigden en representatie	265,00	-	265,00	1	2
80010	Verbruik bier	525,00	-	525,00	1	1
64080	Huur Muziekinstrumenten	450,00	-	450,00	1	1
63280	Alg. mat. prod. reserve alg.	867,78	822,50-	45,28	2	2
80050	Verbruik champagne	84,45	-	84,45	1	2
81160	Reis- en taxikosten	137,29	-	137,29	1	1
62360	Transport tournee btl	121,60	-	121,60	1	1
72010	Website	88,00	-	88,00	1	1
80030	Verbruik wijnen en aperitief	66,51	-	66,51	1	1
80040	Verbruik sterke drank	63,15	-	63,15	1	1
81080	Aankleding	3,76	-	3,76	1	1
62300	R&V-reisvrst.BINNENL-sejour	3.300,00	3.300,00-	-	1	2
60009	Div directe productiekosten	1.231,48	1.231,48-	-	1	1
62120	Huur en co-productie	824,00	824,00-	-	1	1
52070	Nagekomen kosten	21.430,55	73.721,96-	52.291,41-	7	12
75000	Theaterwinkel	2.371,26	4.018,96-	1.647,70-	23	150
Totaal		11.557.016,83	1.305.870,50-	10.251.146,33	2.091,00	9.624,00
152						

1.641,43	273,57	6,00	0,096%	0,125%	0,032%	0,000
1.239,49	531,21	2,33	0,143%	0,073%	0,036%	0,000
487,60	406,33	1,20	0,239%	0,062%	0,024%	0,000
35.000,00	17.500,00	2,00	0,048%	0,021%	0,341%	0,000
2.572,62	2.572,62	1,00	0,143%	0,031%	0,075%	0,000
597,90	341,66	1,75	0,191%	0,073%	0,023%	0,000
20.000,00	10.000,00	2,00	0,048%	0,021%	0,195%	0,000
6.364,16	1.060,69	6,00	0,048%	0,062%	0,062%	0,000
14.220,00	7.110,00	2,00	0,048%	0,021%	0,139%	0,000
2.330,39	2.330,39	1,00	0,096%	0,021%	0,045%	0,000
2.190,22	2.190,22	1,00	0,096%	0,021%	0,043%	0,000
75,09	21,45	3,50	0,191%	0,145%	0,003%	0,000
7.478,00	3.739,00	2,00	0,048%	0,021%	0,073%	0,000
151,52	56,82	2,67	0,143%	0,083%	0,004%	0,000
787,50	787,50	1,00	0,096%	0,021%	0,015%	0,000
154,06	34,24	4,50	0,096%	0,094%	0,003%	0,000
99,45	49,73	2,00	0,143%	0,062%	0,003%	0,000
137,33	103,00	1,33	0,143%	0,042%	0,004%	0,000
123,60	92,70	1,33	0,143%	0,042%	0,004%	0,000
4.225,00	4.225,00	1,00	0,048%	0,010%	0,041%	0,000
476,10	476,10	1,00	0,096%	0,021%	0,009%	0,000
449,00	449,00	1,00	0,096%	0,021%	0,009%	0,000
1.736,16	868,08	2,00	0,048%	0,021%	0,017%	0,000
111,64	111,64	1,00	0,143%	0,031%	0,003%	0,000
56,67	56,67	1,00	0,143%	0,031%	0,002%	0,000
25,64	19,23	1,33	0,143%	0,042%	0,001%	0,000
789,75	789,75	1,00	0,048%	0,010%	0,008%	0,000
52,22	34,81	1,50	0,096%	0,031%	0,001%	0,000
540,00	540,00	1,00	0,048%	0,010%	0,005%	0,000
265,00	132,50	2,00	0,048%	0,021%	0,003%	0,000
525,00	525,00	1,00	0,048%	0,010%	0,005%	0,000
450,00	450,00	1,00	0,048%	0,010%	0,004%	0,000
22,64	22,64	1,00	0,096%	0,021%	0,000%	0,000
84,45	42,23	2,00	0,048%	0,021%	0,001%	0,000
137,29	137,29	1,00	0,048%	0,010%	0,001%	0,000
121,60	121,60	1,00	0,048%	0,010%	0,001%	0,000
88,00	88,00	1,00	0,048%	0,010%	0,001%	0,000
66,51	66,51	1,00	0,048%	0,010%	0,001%	0,000
63,15	63,15	1,00	0,048%	0,010%	0,001%	0,000
3,76	3,76	1,00	0,048%	0,010%	0,000%	0,000
-	-	2,00	0,048%	0,021%	0,000%	0,000
-	-	1,00	0,048%	0,010%	0,000%	0,000
-	-	1,00	0,048%	0,010%	0,000%	0,000
7.470,20-	4.357,62-	1,71	0,335%	0,125%	-0,510%	-0,021
71,64-	10,98-	6,52	1,100%	1,559%	-0,016%	-0,028
1.401.663,48	369.937,92	644,01	100,000%	100,000%	100,000%	

CREDITEURENANALYSE: LEVERANCIERSANALYSE

Cr.Nr.	Cr. Kort	Index
4949	Crediteur 1	19,261
6305	Crediteur 2	14,429
9115	Crediteur 3	3,189
7388	Crediteur 4	2,574
83	Crediteur 5	1,462
528	Crediteur 6	1,351
5690	Crediteur 7	1,339
240	Crediteur 8	1,242
3551	Crediteur 9	0,982
7295	Crediteur 10	0,944
637	Crediteur 11	0,934
452	Crediteur 12	0,915
415	Crediteur 13	0,833
402	Crediteur 14	0,754
6839	Crediteur 15	0,753
8430	Crediteur 16	0,588
141	Crediteur 17	0,559
475	Crediteur 18	0,508
2644	Crediteur 19	0,462
3142	Crediteur 20	0,388
6905	Crediteur 21	0,385
404	Crediteur 22	0,369
381	Crediteur 23	0,351
98	Crediteur 24	0,337
1020	Crediteur 25	0,324
6832	Crediteur 26	0,289
9436	Crediteur 27	0,286
6697	Crediteur 28	0,272
553	Crediteur 29	0,268
7199	Crediteur 30	0,257
8055	Crediteur 31	0,253
7050	Crediteur 32	0,240
3066	Crediteur 33	0,218
2196	Crediteur 34	0,217
3777	Crediteur 35	0,214
1338	Crediteur 36	0,208
1201	Crediteur 37	0,198
146	Crediteur 38	0,195
578	Crediteur 39	0,182
8700	Crediteur 40	0,176
473	Crediteur 41	0,167
644	Crediteur 42	0,163
9580	Crediteur 43	0,150
9258	Crediteur 44	0,150

8404	Crediteur 45	0,141
1759	Crediteur 46	0,136
6398	Crediteur 47	0,136
5721	Crediteur 48	0,125
2459	Crediteur 49	0,119
9352	Crediteur 50	0,119
8051	Crediteur 51	0,111
9335	Crediteur 52	0,107
645	Crediteur 53	0,107
5341	Crediteur 54	0,104
106	Crediteur 55	0,103
1430	Crediteur 56	0,101
5298	Crediteur 57	0,100
3129	Crediteur 58	0,098
3941	Crediteur 59	0,096
9339	Crediteur 60	0,096
3524	Crediteur 61	0,095
5703	Crediteur 62	0,093
3998	Crediteur 63	0,092
5	Crediteur 64	0,091
629	Crediteur 65	0,088
476	Crediteur 66	0,085
6678	Crediteur 67	0,084
8000	Crediteur 68	0,083
7791	Crediteur 69	0,083
225	Crediteur 70	0,079
611	Crediteur 71	0,077
6338	Crediteur 72	0,072
4421	Crediteur 73	0,070
7103	Crediteur 74	0,068
6632	Crediteur 75	0,067
165	Crediteur 76	0,063
1042	Crediteur 77	0,062
3926	Crediteur 78	0,060
5930	Crediteur 79	0,056
9110	Crediteur 80	0,056
8830	Crediteur 81	0,055
9302	Crediteur 82	0,054
4529	Crediteur 83	0,054
6581	Crediteur 84	0,050
605	Crediteur 85	0,049
3814	Crediteur 86	0,045
3202	Crediteur 87	0,045
589	Crediteur 88	0,045
5988	Crediteur 89	0,044

4781	Crediteur 90	0,044
3924	Crediteur 91	0,042
9730	Crediteur 92	0,041
9756	Crediteur 93	0,041
4717	Crediteur 94	0,038
6744	Crediteur 95	0,038
3557	Crediteur 96	0,038
4750	Crediteur 97	0,038
7537	Crediteur 98	0,037
347	Crediteur 99	0,037
11	Crediteur 100	0,037
7715	Crediteur 101	0,036
5293	Crediteur 102	0,036
6033	Crediteur 103	0,036
6667	Crediteur 104	0,035
1343	Crediteur 105	0,034
4634	Crediteur 106	0,034
8636	Crediteur 107	0,033
7562	Crediteur 108	0,031
2829	Crediteur 109	0,031
6869	Crediteur 110	0,030
8709	Crediteur 111	0,029
7698	Crediteur 112	0,029
9343	Crediteur 113	0,028
164	Crediteur 114	0,028
4348	Crediteur 115	0,028
8592	Crediteur 116	0,027
657	Crediteur 117	0,026
171	Crediteur 118	0,026
137	Crediteur 119	0,026
276	Crediteur 120	0,026
4626	Crediteur 121	0,024
8717	Crediteur 122	0,024
7304	Crediteur 123	0,023
6471	Crediteur 124	0,023
9243	Crediteur 125	0,023
5888	Crediteur 126	0,023
5282	Crediteur 127	0,022
252	Crediteur 128	0,022
2751	Crediteur 129	0,022
6586	Crediteur 130	0,022
8551	Crediteur 131	0,021
701	Crediteur 132	0,021
389	Crediteur 133	0,021
7581	Crediteur 134	0,021

122	Crediteur 135	0,020
3006	Crediteur 136	0,020
42	Crediteur 137	0,019
5338	Crediteur 138	0,019
2299	Crediteur 139	0,018
250	Crediteur 140	0,018
1086	Crediteur 141	0,018
9513	Crediteur 142	0,018
1465	Crediteur 143	0,017
8648	Crediteur 144	0,017
6495	Crediteur 145	0,017
9083	Crediteur 146	0,017
406	Crediteur 147	0,016
2979	Crediteur 148	0,016
86	Crediteur 149	0,016
5990	Crediteur 150	0,016
3227	Crediteur 151	0,016
7352	Crediteur 152	0,015
646	Crediteur 153	0,015
316	Crediteur 154	0,015
4668	Crediteur 155	0,015
256	Crediteur 156	0,015
8416	Crediteur 157	0,014
6847	Crediteur 158	0,014
5968	Crediteur 159	0,014
7657	Crediteur 160	0,014
1843	Crediteur 161	0,013
1732	Crediteur 162	0,013
9486	Crediteur 163	0,013
9757	Crediteur 164	0,013
6773	Crediteur 165	0,013
6069	Crediteur 166	0,013
4531	Crediteur 167	0,013
9024	Crediteur 168	0,013
496	Crediteur 169	0,013
618	Crediteur 170	0,013
7745	Crediteur 171	0,013
388	Crediteur 172	0,012
9248	Crediteur 173	0,012
5053	Crediteur 174	0,012
6573	Crediteur 175	0,012
8991	Crediteur 176	0,012
8502	Crediteur 177	0,011
9454	Crediteur 178	0,011
8279	Crediteur 179	0,011
6163	Crediteur 180	0,011
4560	Crediteur 181	0,011
7728	Crediteur 182	0,011
8759	Crediteur 183	0,010

8031	Crediteur 184	0,009
7642	Crediteur 185	0,009
423	Crediteur 186	0,009
7041	Crediteur 187	0,009
2749	Crediteur 188	0,009
5819	Crediteur 189	0,009
7634	Crediteur 190	0,008
2319	Crediteur 191	0,008
4927	Crediteur 192	0,008
8683	Crediteur 193	0,008
2997	Crediteur 194	0,008
315	Crediteur 195	0,008
9560	Crediteur 196	0,008
6403	Crediteur 197	0,007
1749	Crediteur 198	0,007
4370	Crediteur 199	0,007
6420	Crediteur 200	0,007
6023	Crediteur 201	0,007
8704	Crediteur 202	0,007
853	Crediteur 203	0,007
1277	Crediteur 204	0,006
747	Crediteur 205	0,006
8974	Crediteur 206	0,006
824	Crediteur 207	0,006
9673	Crediteur 208	0,006
6162	Crediteur 209	0,006
451	Crediteur 210	0,006
9156	Crediteur 211	0,006
8236	Crediteur 212	0,006
7036	Crediteur 213	0,006
3050	Crediteur 214	0,006
4508	Crediteur 215	0,006
8859	Crediteur 216	0,006
123	Crediteur 217	0,005
208	Crediteur 218	0,005
4981	Crediteur 219	0,005
82	Crediteur 220	0,005
1379	Crediteur 221	0,005
3126	Crediteur 222	0,005
5021	Crediteur 223	0,005
3877	Crediteur 224	0,005
2619	Crediteur 225	0,005
3679	Crediteur 226	0,005
9676	Crediteur 227	0,005
2171	Crediteur 228	0,005
4239	Crediteur 229	0,005
9193	Crediteur 230	0,005
4349	Crediteur 231	0,005
9607	Crediteur 232	0,005

5821	Crediteur 233	0,005
1289	Crediteur 234	0,005
8975	Crediteur 235	0,005
2333	Crediteur 236	0,005
5128	Crediteur 237	0,004
8963	Crediteur 238	0,004
9582	Crediteur 239	0,004
2226	Crediteur 240	0,004
9143	Crediteur 241	0,004
3821	Crediteur 242	0,004
1084	Crediteur 243	0,004
929	Crediteur 244	0,004
7781	Crediteur 245	0,004
436	Crediteur 246	0,004
759	Crediteur 247	0,004
8083	Crediteur 248	0,004
1302	Crediteur 249	0,004
8941	Crediteur 250	0,004
9413	Crediteur 251	0,004
3670	Crediteur 252	0,004
8914	Crediteur 253	0,004
1334	Crediteur 254	0,004
8526	Crediteur 255	0,003
4906	Crediteur 256	0,003
4664	Crediteur 257	0,003
8897	Crediteur 258	0,003
7787	Crediteur 259	0,003
6257	Crediteur 260	0,003
2526	Crediteur 261	0,003
9130	Crediteur 262	0,003
591	Crediteur 263	0,003
7957	Crediteur 264	0,003
750	Crediteur 265	0,003
7475	Crediteur 266	0,003
424	Crediteur 267	0,003
630	Crediteur 268	0,003
9028	Crediteur 269	0,003
8243	Crediteur 270	0,003
4801	Crediteur 271	0,003
5958	Crediteur 272	0,003
4245	Crediteur 273	0,003
5144	Crediteur 274	0,003
9146	Crediteur 275	0,003
7124	Crediteur 276	0,003
8097	Crediteur 277	0,003
2074	Crediteur 278	0,002
9346	Crediteur 279	0,002
33	Crediteur 280	0,002
7708	Crediteur 281	0,002

6584	Crediteur 282	0,002
8212	Crediteur 283	0,002
8898	Crediteur 284	0,002
3885	Crediteur 285	0,002
7568	Crediteur 286	0,002
1466	Crediteur 287	0,002
7387	Crediteur 288	0,002
5890	Crediteur 289	0,002
806	Crediteur 290	0,002
1291	Crediteur 291	0,002
4564	Crediteur 292	0,002
118	Crediteur 293	0,002
8222	Crediteur 294	0,002
2911	Crediteur 295	0,002
411	Crediteur 296	0,002
576	Crediteur 297	0,002
8534	Crediteur 298	0,002
7191	Crediteur 299	0,002
6591	Crediteur 300	0,002
3364	Crediteur 301	0,002
7757	Crediteur 302	0,002
3237	Crediteur 303	0,002
9389	Crediteur 304	0,002
2556	Crediteur 305	0,002
3590	Crediteur 306	0,002
7467	Crediteur 307	0,002
6093	Crediteur 308	0,002
5327	Crediteur 309	0,002
4306	Crediteur 310	0,002
2328	Crediteur 311	0,002
7223	Crediteur 312	0,002
4657	Crediteur 313	0,002
6878	Crediteur 314	0,002
9271	Crediteur 315	0,002
2497	Crediteur 316	0,002
1722	Crediteur 317	0,002
5806	Crediteur 318	0,002
1300	Crediteur 319	0,002
7707	Crediteur 320	0,002
7772	Crediteur 321	0,002
266	Crediteur 322	0,002
4576	Crediteur 323	0,002
453	Crediteur 324	0,002
6569	Crediteur 325	0,002
8720	Crediteur 326	0,002
5966	Crediteur 327	0,002
5189	Crediteur 328	0,002
6498	Crediteur 329	0,002
7489	Crediteur 330	0,002

4641	Crediteur 331	0,002
732	Crediteur 332	0,002
7398	Crediteur 333	0,002
1121	Crediteur 334	0,002
7522	Crediteur 335	0,002
9246	Crediteur 336	0,002
18	Crediteur 337	0,002
9349	Crediteur 338	0,002
7829	Crediteur 339	0,002
37	Crediteur 340	0,002
7267	Crediteur 341	0,001
3392	Crediteur 342	0,001
3746	Crediteur 343	0,001
350	Crediteur 344	0,001
8952	Crediteur 345	0,001
485	Crediteur 346	0,001
1999	Crediteur 347	0,001
1931	Crediteur 348	0,001
4092	Crediteur 349	0,001
8768	Crediteur 350	0,001
9099	Crediteur 351	0,001
7849	Crediteur 352	0,001
6572	Crediteur 353	0,001
215	Crediteur 354	0,001
8462	Crediteur 355	0,001
506	Crediteur 356	0,001
9228	Crediteur 357	0,001
5382	Crediteur 358	0,001
4928	Crediteur 359	0,001
7249	Crediteur 360	0,001
5221	Crediteur 361	0,001
8441	Crediteur 362	0,001
207	Crediteur 363	0,001
9241	Crediteur 364	0,001
5788	Crediteur 365	0,001
5894	Crediteur 366	0,001
8476	Crediteur 367	0,001
1105	Crediteur 368	0,001
7638	Crediteur 369	0,001
9434	Crediteur 370	0,001
4291	Crediteur 371	0,001
9288	Crediteur 372	0,001
4833	Crediteur 373	0,001
8484	Crediteur 374	0,001
2962	Crediteur 375	0,001
7377	Crediteur 376	0,001
509	Crediteur 377	0,001
5068	Crediteur 378	0,001
3231	Crediteur 379	0,001

651	Crediteur 380	0,001
9487	Crediteur 381	0,001
8512	Crediteur 382	0,001
4540	Crediteur 383	0,001
7974	Crediteur 384	0,001
1155	Crediteur 385	0,001
1131	Crediteur 386	0,001
1081	Crediteur 387	0,001
905	Crediteur 388	0,001
5232	Crediteur 389	0,001
7778	Crediteur 390	0,001
9458	Crediteur 391	0,001
6960	Crediteur 392	0,001
6445	Crediteur 393	0,001
8014	Crediteur 394	0,001
2975	Crediteur 395	0,001
8594	Crediteur 396	0,001
9449	Crediteur 397	0,001
6177	Crediteur 398	0,001
7224	Crediteur 399	0,001
7912	Crediteur 400	0,001
9162	Crediteur 401	0,001
7282	Crediteur 402	0,001
6009	Crediteur 403	0,001
967	Crediteur 404	0,001
4052	Crediteur 405	0,001
7556	Crediteur 406	0,001
101	Crediteur 407	0,001
8385	Crediteur 408	0,001
130	Crediteur 409	0,001
6897	Crediteur 410	0,001
5853	Crediteur 411	0,001
829	Crediteur 412	0,001
3056	Crediteur 413	0,001
3184	Crediteur 414	0,001
1281	Crediteur 415	0,001
614	Crediteur 416	0,001
9515	Crediteur 417	0,001
9229	Crediteur 418	0,001
4333	Crediteur 419	0,001
1782	Crediteur 420	0,001
5203	Crediteur 421	0,001
109	Crediteur 422	0,001
9230	Crediteur 423	0,001
7109	Crediteur 424	0,001
1840	Crediteur 425	0,001
2771	Crediteur 426	0,001
1464	Crediteur 427	0,001
8259	Crediteur 428	0,001

2384	Crediteur 429	0,001
631	Crediteur 430	0,001
6563	Crediteur 431	0,001
9502	Crediteur 432	0,001
6710	Crediteur 433	0,001
9661	Crediteur 434	0,001
7274	Crediteur 435	0,001
6503	Crediteur 436	0,001
892	Crediteur 437	0,001
7240	Crediteur 438	0,001
4220	Crediteur 439	0,001
6953	Crediteur 440	0,001
593	Crediteur 441	0,001
9520	Crediteur 442	0,001
9104	Crediteur 443	0,001
4105	Crediteur 444	0,001
8872	Crediteur 445	0,001
1494	Crediteur 446	0,001
340	Crediteur 447	0,001
9469	Crediteur 448	0,001
4835	Crediteur 449	0,001
5152	Crediteur 450	0,001
5917	Crediteur 451	0,001
9128	Crediteur 452	0,001
4359	Crediteur 453	0,001
3868	Crediteur 454	0,001
9049	Crediteur 455	0,001
8960	Crediteur 456	0,001
9370	Crediteur 457	0,001
9214	Crediteur 458	0,001
5340	Crediteur 459	0,001
486	Crediteur 460	0,001
8815	Crediteur 461	0,000
26	Crediteur 462	0,000
9775	Crediteur 463	0,000
6668	Crediteur 464	0,000
9609	Crediteur 465	0,000
918	Crediteur 466	0,000
1274	Crediteur 467	0,000
5104	Crediteur 468	0,000
1428	Crediteur 469	0,000
2884	Crediteur 470	0,000
7870	Crediteur 471	0,000
260	Crediteur 472	0,000
4517	Crediteur 473	0,000
8025	Crediteur 474	0,000
6976	Crediteur 475	0,000
2972	Crediteur 476	0,000
4302	Crediteur 477	0,000

3946	Crediteur 478	0,000
6638	Crediteur 479	0,000
7276	Crediteur 480	0,000
4130	Crediteur 481	0,000
218	Crediteur 482	0,000
7666	Crediteur 483	0,000
2775	Crediteur 484	0,000
337	Crediteur 485	0,000
5706	Crediteur 486	0,000
8866	Crediteur 487	0,000
7506	Crediteur 488	0,000
85	Crediteur 489	0,000
3518	Crediteur 490	0,000
7361	Crediteur 491	0,000
206	Crediteur 492	0,000
4274	Crediteur 493	0,000
1038	Crediteur 494	0,000
7937	Crediteur 495	0,000
9672	Crediteur 496	0,000
5300	Crediteur 497	0,000
8013	Crediteur 498	0,000
9137	Crediteur 499	0,000
654	Crediteur 500	0,000
3887	Crediteur 501	0,000
2539	Crediteur 502	0,000
8255	Crediteur 503	0,000
8721	Crediteur 504	0,000
6147	Crediteur 505	0,000
8351	Crediteur 506	0,000
3219	Crediteur 507	0,000
6468	Crediteur 508	0,000
6333	Crediteur 509	0,000
3245	Crediteur 510	0,000
8973	Crediteur 511	0,000
6483	Crediteur 512	0,000
1284	Crediteur 513	0,000
3345	Crediteur 514	0,000
4246	Crediteur 515	0,000
9499	Crediteur 516	0,000
4772	Crediteur 517	0,000
8723	Crediteur 518	0,000
2609	Crediteur 519	0,000
419	Crediteur 520	0,000
9711	Crediteur 521	0,000
8847	Crediteur 522	0,000
5907	Crediteur 523	0,000
8663	Crediteur 524	0,000
623	Crediteur 525	0,000
583	Crediteur 526	0,000

5719	Crediteur 527	0,000
1479	Crediteur 528	0,000
4346	Crediteur 529	0,000
2554	Crediteur 530	0,000
3508	Crediteur 531	0,000
6627	Crediteur 532	0,000
2283	Crediteur 533	0,000
532	Crediteur 534	0,000
8008	Crediteur 535	0,000
3408	Crediteur 536	0,000
6189	Crediteur 537	0,000
8020	Crediteur 538	0,000
1124	Crediteur 539	0,000
6555	Crediteur 540	0,000
2479	Crediteur 541	0,000
4033	Crediteur 542	0,000
7664	Crediteur 543	0,000
1294	Crediteur 544	0,000
7929	Crediteur 545	0,000
1657	Crediteur 546	0,000
474	Crediteur 547	0,000
9107	Crediteur 548	0,000
801	Crediteur 549	0,000
454	Crediteur 550	0,000
6083	Crediteur 551	0,000
4804	Crediteur 552	0,000
9527	Crediteur 553	0,000
8996	Crediteur 554	0,000
4757	Crediteur 555	0,000
5699	Crediteur 556	0,000
1407	Crediteur 557	0,000
297	Crediteur 558	0,000
4903	Crediteur 559	0,000
5331	Crediteur 560	0,000
4760	Crediteur 561	0,000
7563	Crediteur 562	0,000
5237	Crediteur 563	0,000
4567	Crediteur 564	0,000
8699	Crediteur 565	0,000
1359	Crediteur 566	0,000
4556	Crediteur 567	0,000
8369	Crediteur 568	0,000
6594	Crediteur 569	0,000
70	Crediteur 570	0,000
9242	Crediteur 571	0,000
100	Crediteur 572	0,000
8482	Crediteur 573	0,000
5285	Crediteur 574	0,000
7492	Crediteur 575	0,000

3645	Crediteur 625	0,000
4048	Crediteur 626	0,000
6256	Crediteur 627	0,000
8431	Crediteur 628	0,000
9608	Crediteur 629	0,000
8558	Crediteur 630	0,000
3742	Crediteur 631	0,000
430	Crediteur 632	0,000
8442	Crediteur 633	0,000
5825	Crediteur 634	0,000
9232	Crediteur 635	0,000
6055	Crediteur 636	0,000
9410	Crediteur 637	0,000
77	Crediteur 638	0,000
8149	Crediteur 639	0,000
234	Crediteur 640	0,000
5009	Crediteur 641	0,000
9194	Crediteur 642	0,000
6516	Crediteur 643	0,000
2033	Crediteur 644	0,000
1304	Crediteur 645	0,000
863	Crediteur 646	0,000
259	Crediteur 647	0,000
2402	Crediteur 648	0,000
871	Crediteur 649	0,000
7510	Crediteur 650	0,000
1940	Crediteur 651	0,000
6329	Crediteur 652	0,000
2958	Crediteur 653	0,000
9668	Crediteur 654	0,000
9276	Crediteur 655	0,000
7773	Crediteur 656	0,000
7097	Crediteur 657	0,000
5848	Crediteur 658	0,000
7970	Crediteur 659	0,000
7135	Crediteur 660	0,000
9430	Crediteur 661	0,000
105	Crediteur 662	0,000
138	Crediteur 663	0,000
7696	Crediteur 664	0,000
7895	Crediteur 665	0,000
8483	Crediteur 666	0,000
5024	Crediteur 667	0,000
6432	Crediteur 668	0,000
6379	Crediteur 669	0,000
3422	Crediteur 670	0,000
6537	Crediteur 671	0,000
3047	Crediteur 672	0,000
2934	Crediteur 673	0,000

947	Crediteur 576	0,000
8184	Crediteur 577	0,000
9583	Crediteur 578	0,000
8913	Crediteur 579	0,000
9300	Crediteur 580	0,000
512	Crediteur 581	0,000
7742	Crediteur 582	0,000
78	Crediteur 583	0,000
7134	Crediteur 584	0,000
4510	Crediteur 585	0,000
8289	Crediteur 586	0,000
4163	Crediteur 587	0,000
7764	Crediteur 588	0,000
7748	Crediteur 589	0,000
1051	Crediteur 590	0,000
8916	Crediteur 591	0,000
6653	Crediteur 592	0,000
7480	Crediteur 593	0,000
9476	Crediteur 594	0,000
9438	Crediteur 595	0,000
4375	Crediteur 596	0,000
6924	Crediteur 597	0,000
9244	Crediteur 598	0,000
1704	Crediteur 599	0,000
9658	Crediteur 600	0,000
6220	Crediteur 601	0,000
5055	Crediteur 602	0,000
291	Crediteur 603	0,000
460	Crediteur 604	0,000
6035	Crediteur 605	0,000
5292	Crediteur 606	0,000
7735	Crediteur 607	0,000
107	Crediteur 608	0,000
3109	Crediteur 609	0,000
9439	Crediteur 610	0,000
7582	Crediteur 611	0,000
7258	Crediteur 612	0,000
5156	Crediteur 613	0,000
8294	Crediteur 614	0,000
8881	Crediteur 615	0,000
7535	Crediteur 616	0,000
4550	Crediteur 617	0,000
5137	Crediteur 618	0,000
2951	Crediteur 619	0,000
1257	Crediteur 620	0,000
7996	Crediteur 621	0,000
1581	Crediteur 622	0,000
9754	Crediteur 623	0,000
9736	Crediteur 624	0,000

9374	Crediteur 674	0,000
7035	Crediteur 675	0,000
4762	Crediteur 676	0,000
9312	Crediteur 677	0,000
1911	Crediteur 678	0,000
6921	Crediteur 679	0,000
786	Crediteur 680	0,000
478	Crediteur 681	0,000
8839	Crediteur 682	0,000
7306	Crediteur 683	0,000
4031	Crediteur 684	0,000
8566	Crediteur 685	0,000
6723	Crediteur 686	0,000
1283	Crediteur 687	0,000
2569	Crediteur 688	0,000
9048	Crediteur 689	0,000
3620	Crediteur 690	0,000
8057	Crediteur 691	0,000
9176	Crediteur 692	0,000
8958	Crediteur 693	0,000
8376	Crediteur 694	0,000
4738	Crediteur 695	0,000
7913	Crediteur 696	0,000
540	Crediteur 697	0,000
5036	Crediteur 698	0,000
4874	Crediteur 699	0,000
7658	Crediteur 700	0,000
4301	Crediteur 701	0,000
1727	Crediteur 702	0,000
5939	Crediteur 703	0,000
5064	Crediteur 704	0,000
1139	Crediteur 705	0,000
5880	Crediteur 706	0,000
5301	Crediteur 707	0,000
6500	Crediteur 708	0,000
6074	Crediteur 709	0,000
6197	Crediteur 710	0,000
2293	Crediteur 711	0,000
4365	Crediteur 712	0,000
4474	Crediteur 713	0,000
408	Crediteur 714	0,000
3817	Crediteur 715	0,000
6791	Crediteur 716	0,000
9544	Crediteur 717	0,000
8120	Crediteur 718	0,000
8942	Crediteur 719	0,000
51	Crediteur 720	0,000
2422	Crediteur 721	0,000
7610	Crediteur 722	0,000

2047	Crediteur 723	0,000
904	Crediteur 724	0,000
6472	Crediteur 725	0,000
380	Crediteur 726	0,000
442	Crediteur 727	0,000
494	Crediteur 728	0,000
8511	Crediteur 729	0,000
4380	Crediteur 730	0,000
8345	Crediteur 731	0,000
7108	Crediteur 732	0,000
9444	Crediteur 733	0,000
438	Crediteur 734	0,000
5279	Crediteur 735	0,000
7028	Crediteur 736	0,000
5090	Crediteur 737	0,000
8925	Crediteur 738	0,000
205	Crediteur 739	0,000
9701	Crediteur 740	0,000
4197	Crediteur 741	0,000
4784	Crediteur 742	0,000
8060	Crediteur 743	0,000
5094	Crediteur 744	0,000
1608	Crediteur 745	0,000
6617	Crediteur 746	0,000
3901	Crediteur 747	0,000
9406	Crediteur 748	0,000
2716	Crediteur 749	0,000
6958	Crediteur 750	0,000
7380	Crediteur 751	0,000
4295	Crediteur 752	0,000
233	Crediteur 753	0,000
9157	Crediteur 754	0,000
9323	Crediteur 755	0,000
3461	Crediteur 756	0,000
9259	Crediteur 757	0,000
577	Crediteur 758	0,000
6097	Crediteur 759	0,000
6818	Crediteur 760	0,000
6547	Crediteur 761	0,000
9715	Crediteur 762	0,000
1812	Crediteur 763	0,000
9562	Crediteur 764	0,000
4122	Crediteur 765	0,000
5357	Crediteur 766	0,000
7169	Crediteur 767	0,000
76	Crediteur 768	0,000
1932	Crediteur 769	0,000
7860	Crediteur 770	0,000
8535	Crediteur 771	0,000

9020	Crediteur 772	0,000
5107	Crediteur 773	0,000
487	Crediteur 774	0,000
6276	Crediteur 775	0,000
7384	Crediteur 776	0,000
8201	Crediteur 777	0,000
9501	Crediteur 778	0,000
6103	Crediteur 779	0,000
6643	Crediteur 780	0,000
9060	Crediteur 781	0,000
7553	Crediteur 782	0,000
8530	Crediteur 783	0,000
6400	Crediteur 784	0,000
639	Crediteur 785	0,000
571	Crediteur 786	0,000
6506	Crediteur 787	0,000
3426	Crediteur 788	0,000
8231	Crediteur 789	0,000
514	Crediteur 790	0,000
6751	Crediteur 791	0,000
3213	Crediteur 792	0,000
733	Crediteur 793	0,000
5768	Crediteur 794	0,000
6394	Crediteur 795	0,000
6623	Crediteur 796	0,000
174	Crediteur 797	0,000
3427	Crediteur 798	0,000
8754	Crediteur 799	0,000
9718	Crediteur 800	0,000
9090	Crediteur 801	0,000
7062	Crediteur 802	0,000
626	Crediteur 803	0,000
4914	Crediteur 804	0,000
2169	Crediteur 805	0,000
1293	Crediteur 806	0,000
8745	Crediteur 807	0,000
5103	Crediteur 808	0,000
3474	Crediteur 809	0,000
6908	Crediteur 810	0,000
7827	Crediteur 811	0,000
3614	Crediteur 812	0,000
7448	Crediteur 813	0,000
923	Crediteur 814	0,000
6961	Crediteur 815	0,000
1789	Crediteur 816	0,000
5309	Crediteur 817	0,000
8304	Crediteur 818	0,000
2102	Crediteur 819	0,000
8752	Crediteur 820	0,000

7507	Crediteur 821	0,000
5795	Crediteur 822	0,000
8038	Crediteur 823	0,000
8188	Crediteur 824	0,000
5027	Crediteur 825	0,000
6406	Crediteur 826	0,000
7407	Crediteur 827	0,000
9199	Crediteur 828	0,000
7389	Crediteur 829	0,000
6611	Crediteur 830	0,000
4721	Crediteur 831	0,000
9396	Crediteur 832	0,000
2216	Crediteur 833	0,000
8405	Crediteur 834	0,000
4470	Crediteur 835	0,000
2265	Crediteur 836	0,000
4180	Crediteur 837	0,000
5244	Crediteur 838	0,000
7201	Crediteur 839	0,000
1970	Crediteur 840	0,000
8800	Crediteur 841	0,000
8824	Crediteur 842	0,000
9732	Crediteur 843	0,000
7633	Crediteur 844	0,000
621	Crediteur 845	0,000
4355	Crediteur 846	0,000
3802	Crediteur 847	0,000
2456	Crediteur 848	0,000
1917	Crediteur 849	0,000
9223	Crediteur 850	0,000
5011	Crediteur 851	0,000
4078	Crediteur 852	0,000
7033	Crediteur 853	0,000
8320	Crediteur 854	0,000
4875	Crediteur 855	0,000
4805	Crediteur 856	0,000
8093	Crediteur 857	0,000
4356	Crediteur 858	0,000
7685	Crediteur 859	0,000
7584	Crediteur 860	0,000
7126	Crediteur 861	0,000
9078	Crediteur 862	0,000
6248	Crediteur 863	0,000
7246	Crediteur 864	0,000
1225	Crediteur 865	0,000
3452	Crediteur 866	0,000
6887	Crediteur 867	0,000
9489	Crediteur 868	0,000
6114	Crediteur 869	0,000

7547	Crediteur 870	0,000
8880	Crediteur 871	0,000
6077	Crediteur 872	0,000
8136	Crediteur 873	0,000
8658	Crediteur 874	0,000
5020	Crediteur 875	0,000
3265	Crediteur 876	0,000
8350	Crediteur 877	0,000
7369	Crediteur 878	0,000
8487	Crediteur 879	0,000
271	Crediteur 880	0,000
1010	Crediteur 881	0,000
7425	Crediteur 882	0,000
8771	Crediteur 883	0,000
9136	Crediteur 884	0,000
9281	Crediteur 885	0,000
9405	Crediteur 886	0,000
9496	Crediteur 887	0,000
963	Crediteur 888	0,000
8198	Crediteur 889	0,000
9125	Crediteur 890	0,000
5812	Crediteur 891	0,000
214	Crediteur 892	0,000
2409	Crediteur 893	0,000
3494	Crediteur 894	0,000
7516	Crediteur 895	0,000
7125	Crediteur 896	0,000
268	Crediteur 897	0,000
3830	Crediteur 898	0,000
7630	Crediteur 899	0,000
5146	Crediteur 900	0,000
4622	Crediteur 901	0,000
9529	Crediteur 902	0,000
5342	Crediteur 903	0,000
9744	Crediteur 904	0,000
763	Crediteur 905	0,000
815	Crediteur 906	0,000
9218	Crediteur 907	0,000
5872	Crediteur 908	0,000
1195	Crediteur 909	0,000
3017	Crediteur 910	0,000
7646	Crediteur 911	0,000
1498	Crediteur 912	0,000
1431	Crediteur 913	0,000
4557	Crediteur 914	0,000
3643	Crediteur 915	0,000
7245	Crediteur 916	0,000
8843	Crediteur 917	0,000
6656	Crediteur 918	0,000

6673	Crediteur 919	0,000
6585	Crediteur 920	0,000
6438	Crediteur 921	0,000
9740	Crediteur 922	0,000
2950	Crediteur 923	0,000
8611	Crediteur 924	0,000
526	Crediteur 925	0,000
8177	Crediteur 926	0,000
9331	Crediteur 927	0,000
5869	Crediteur 928	0,000
120	Crediteur 929	0,000
7662	Crediteur 930	0,000
4376	Crediteur 931	0,000
9530	Crediteur 932	0,000
9022	Crediteur 933	0,000
6875	Crediteur 934	0,000
9373	Crediteur 935	0,000
2425	Crediteur 936	0,000
9617	Crediteur 937	0,000
9133	Crediteur 938	0,000
9272	Crediteur 939	0,000
8651	Crediteur 940	0,000
2264	Crediteur 941	0,000
9424	Crediteur 942	0,000
5794	Crediteur 943	0,000
3363	Crediteur 944	0,000
8799	Crediteur 945	0,000
7447	Crediteur 946	0,000
7671	Crediteur 947	0,000
9255	Crediteur 948	0,000
8919	Crediteur 949	0,000
844	Crediteur 950	0,000
9758	Crediteur 951	0,000
5834	Crediteur 952	0,000
2199	Crediteur 953	0,000
8301	Crediteur 954	0,000
9604	Crediteur 955	0,000
9044	Crediteur 956	0,000
8698	Crediteur 957	0,000
7440	Crediteur 958	0,000
5188	Crediteur 959	0,000
6020	Crediteur 960	0,000
36	Crediteur 961	0,000
4620	Crediteur 962	0,000
2155	Crediteur 963	0,000
7530	Crediteur 964	0,000
2929	Crediteur 965	0,000
8455	Crediteur 966	0,000
7454	Crediteur 967	0,000

6566	Crediteur 968	0,000
8820	Crediteur 969	0,000
7596	Crediteur 970	0,000
9164	Crediteur 971	0,000
5972	Crediteur 972	0,000
8986	Crediteur 973	0,000
2484	Crediteur 974	0,000
6374	Crediteur 975	0,000
2128	Crediteur 976	0,000
7385	Crediteur 977	0,000
9279	Crediteur 978	0,000
6209	Crediteur 979	0,000
6441	Crediteur 980	0,000
8601	Crediteur 981	0,000
5997	Crediteur 982	0,000
2645	Crediteur 983	0,000
602	Crediteur 984	0,000
7679	Crediteur 985	0,000
7127	Crediteur 986	0,000
9212	Crediteur 987	0,000
8568	Crediteur 988	0,000
9297	Crediteur 989	0,000
9721	Crediteur 990	0,000
5175	Crediteur 991	0,000
7331	Crediteur 992	0,000
103	Crediteur 993	0,000
444	Crediteur 994	0,000
572	Crediteur 995	0,000
1555	Crediteur 996	0,000
1946	Crediteur 997	0,000
2839	Crediteur 998	0,000
3144	Crediteur 999	0,000
3491	Crediteur 1000	0,000
4284	Crediteur 1001	0,000
4424	Crediteur 1002	0,000
5058	Crediteur 1003	0,000
5216	Crediteur 1004	0,000
5383	Crediteur 1005	0,000
5393	Crediteur 1006	0,000
5402	Crediteur 1007	0,000
5416	Crediteur 1008	0,000
5431	Crediteur 1009	0,000
5432	Crediteur 1010	0,000
5433	Crediteur 1011	0,000
5440	Crediteur 1012	0,000
5459	Crediteur 1013	0,000
5460	Crediteur 1014	0,000
5479	Crediteur 1015	0,000
5481	Crediteur 1016	0,000

5484	Crediteur 1017	0,000
5486	Crediteur 1018	0,000
5488	Crediteur 1019	0,000
5502	Crediteur 1020	0,000
5544	Crediteur 1021	0,000
5546	Crediteur 1022	0,000
5556	Crediteur 1023	0,000
5559	Crediteur 1024	0,000
5564	Crediteur 1025	0,000
5566	Crediteur 1026	0,000
5570	Crediteur 1027	0,000
5609	Crediteur 1028	0,000
5610	Crediteur 1029	0,000
5625	Crediteur 1030	0,000
5629	Crediteur 1031	0,000
5636	Crediteur 1032	0,000
5638	Crediteur 1033	0,000
5652	Crediteur 1034	0,000
5661	Crediteur 1035	0,000
5673	Crediteur 1036	0,000
5688	Crediteur 1037	0,000
5696	Crediteur 1038	0,000
6266	Crediteur 1039	0,000
6659	Crediteur 1040	0,000
6883	Crediteur 1041	0,000
7165	Crediteur 1042	0,000
7264	Crediteur 1043	0,000
8096	Crediteur 1044	0,000
9072	Crediteur 1045	0,000
9301	Crediteur 1046	0,000
9680	Crediteur 1047	0,000
8896	Crediteur 1048	-0,000
1560	Crediteur 1049	-0,000
395	Crediteur 1050	-0,000
392	Crediteur 1051	-0,000
1339	Crediteur 1052	-0,000
9664	Crediteur 1053	-0,000
6937	Crediteur 1054	-0,000
1785	Crediteur 1055	-0,000
9100	Crediteur 1056	-0,000
8641	Crediteur 1057	-0,000
5748	Crediteur 1058	-0,000
1894	Crediteur 1059	-0,001
8054	Crediteur 1060	-0,001
1855	Crediteur 1061	-0,002
2993	Crediteur 1062	-0,013
8690	Crediteur 1063	-0,028
8398	Crediteur 1064	-0,033
1070		65,823