

Petri Koopman

..... 20011318

Van dreumes naar een volwassen inkooporganisatie

juni 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Het proces	5
Opzet van de scriptie	6
Hoofdstuk 1: De organisatie.....	7
1.1 Core-business.....	7
1.2 Geschiedenis	8
1.3 Missie, visie en doelstellingen	8
1.4 Organisatiestructuur	9
Hoofdstuk 2: Probleemanalyse.....	11
2.1 Aanleiding voor het onderzoek.....	11
2.2 Doelstellingen en randvoorwaarden aan het onderzoek.....	12
2.3 Probleemstelling	13
Hoofdstuk 3: Methoden van onderzoek	14
3.1 Onderzoeksplan	14
3.2 Onderzoeksmethoden	15
Hoofdstuk 4: Inkoopbeleid	17
4.1 Inkoopbeleid in theorie.....	17
4.1.1 Wat is beleid?.....	17
4.1.2 Wat is inkoop?	18
4.1.3 Het inkoopbeleid	18
4.2 Inkoopbeleid 2Samen.....	19
4.3 Conclusie inkoopbeleid	19
Hoofdstuk 5: Facilitaire inkoop.....	20
5.1 Facilitaire inkoop	20
5.1.1 Theorie.....	20
5.1.2 2Samen	21
5.1.3 Conclusie	22
5.2 Vormen van facilitaire inkoop	22
5.2.1 Theorie.....	22
5.2.2 2Samen	23
5.3 Inkoopproces.....	26
5.3.1 Theorie	26
5.3.2 2Samen	27
5.3.3 Conclusie	29
Hoofdstuk 6: Kostenreductie.....	30
6.1 Besparen op het inkoopproces	30
6.1.1 Theorie.....	30
6.1.2 Conclusie	31
6.2 Besparen op het inkooppakket.....	31
6.2.1 Theorie.....	31
6.2.2 2Samen	32
6.2.3 Conclusie	34
6.3 Besparen op het aantal facturen.....	35
6.3.1 Theorie.....	35
6.3.2 2Samen	35
6.3.3 Conclusie	36
Hoofdstuk 7: Conclusies, aanbevelingen en gevolgen.....	37
7.1 Inkoopbeleid:	37

7.2	Facilitaire inkoop:	37
7.3	Kostenreductie	39
7.4	Eindconclusie.....	40
Hoofdstuk 8: Actielijst		41
Literatuurlijst		42

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven voor het management van Stichting Kinderopvang 2Samen. Stichting Kinderopvang 2Samen is een kinderopvang organisatie in Den Haag, die vijfenveertig centra beheert. Tevens dient dit adviesrapport als afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Het management van Stichting Kinderopvang 2Samen wordt zich er steeds meer van bewust dat ze zich, sinds de invoering van de Wet Kinderopvang 2005, op een concurrerende markt bevindt. Dit houdt in dat ze de kosten en uitgaven scherper in de gaten moeten zullen houden. Aangezien Stichting Kinderopvang 2Samen de laatste tien jaar een grote expansie heeft meegemaakt, is het overzicht van de kosten en uitgaven niet altijd voldoende aanwezig. Met de opkomst van facility management, ziet het management van Stichting Kinderopvang 2Samen perspectieven om op facilitair gebied de inkoop te onderzoeken en te herstructureren.

Het managementteam stelt de volgende doelen aan het onderzoek:

- Inzichtelijk maken van de huidige facilitaire inkoop
- Inkoopbeleid opzetten dat goed beheersbaar is
- Kostenbesparing realiseren op het gebied van facilitaire inkoop

De aanleiding en de doelstellingen hebben geleid tot de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan 2Samen haar centrale facilitaire inkoopproces dusdanig structureren, dat er op centraal niveau een directe kostenreductie gerealiseerd wordt en deze structuur vervolgens het uitgangspunt kan gaan vormen voor het gehele facilitaire inkoopbeleid?

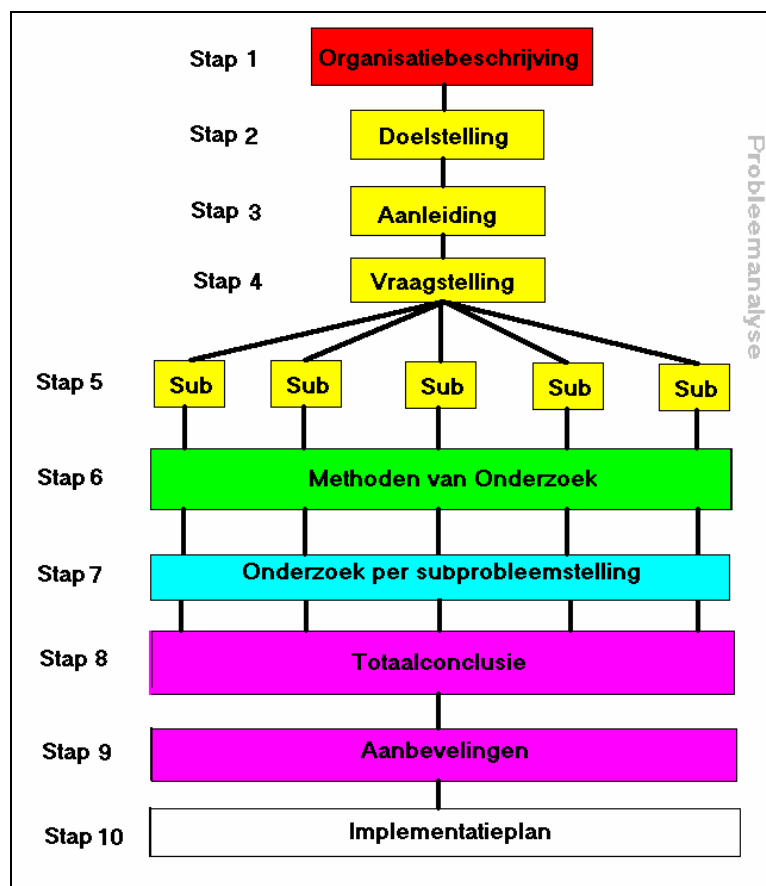
Het rapport zal ingeleid worden door de onderzoeksopzet. Deze onderzoeksopzet geeft een algemeen beeld over hoe het onderzoek is uitgevoerd en zal de rode draad zijn door het adviesrapport. Hoofdstuk 1 begint met een omschrijving van de organisatie van Stichting Kinderopvang 2Samen. In hoofdstuk 2 wordt de probleemanalyse geschetst. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan de onderzoeksmethoden. De data van het onderzoek worden omschreven in de hoofdstukken 4, 5, en 6. Hierin komen respectievelijk het inkoopbeleid, de facilitaire inkoop en de kostenreductie aan de orde. In hoofdstuk 7 worden de conclusies van het onderzoek weergegeven, gevolgd door de aanbevelingen die gedaan worden aan Stichting Kinderopvang 2Samen. Het rapport zal worden afgesloten met een actielijst.

Onderzoeksproces

Om een helder beeld te krijgen van het onderzoek, wordt voorafgaande aan dit rapport het onderzoeksproces beschreven. Door het proces te beschrijven wordt duidelijk gemaakt welke stappen er in het onderzoek zijn gevolgd, waarom er voor deze stappen is gekozen en in welke volgorde de stappen worden uitgevoerd. Dit onderzoeksproces dient als leidraad voor het verdere rapport.

Het proces

In figuur 1 is het onderzoeksproces schematisch weergegeven. Het figuur is afgeleid van het boek 'Advieskunde voor praktijkstages' van Kempen en Keizer. Deze is specifiek aangepast voor het onderzoek. Het onderzoeksproces laat zien welke stappen er in welke volgorde worden gezet.



Figuur1: Het onderzoeksproces

Organisatiebeschrijving (rood)

Stap 1 in het onderzoeksproces is een korte omschrijving van de organisatie. Wat is de core-business van de organisatie? Wat is de missie en visie van het bedrijf? Hoe is de structuur binnen de organisatie geregeld? Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam? Al deze vragen geven een beeld van de organisatie. Dit is belangrijk om het onderzoek in het juiste perspectief te plaatsen.

Probleemanalyse (geel)

In stap 2 wordt er gekeken naar de doelstellingen die de organisatie stelt aan het onderzoek. Vervolgens wordt er in stap 3 gekeken naar de aanleiding voor het onderzoek. Welke interne en externe factoren zijn verantwoordelijk voor het ontstaan van het probleem? Stap 4, het formuleren van de probleemstelling, vloeit voort uit stap 2 en 3. Als de probleemstelling geformuleerd is, is het zaak om de centrale vraag op te delen in subvragen (stap 5). Subvragen zijn een hulpmiddel om uiteindelijk de probleemstelling te beantwoorden. Deze vier stappen bij elkaar vormen de probleemanalyse van het rapport.

Methoden van onderzoek (groen)

Vervolgens wordt er bepaald welke methoden van onderzoek er gebruikt kunnen worden om elke subvraag te beantwoorden (stap 6). Deze twee stappen in het onderzoeksproces worden beschreven in het onderdeel methoden van onderzoek.

Het onderzoek (blauw)

Als er vastgelegd is wat er onderzocht gaat worden en op welke manier dit gaat gebeuren, kan er begonnen worden met het onderzoek (stap 7). In dit gedeelte van het rapport wordt elke subvraag onderzocht en beantwoord.

Totaalconclusie (paars)

Door de antwoorden van de subvragen onder elkaar te zetten kan er een antwoord gegeven worden op de probleemstelling van het onderzoek (stap 8).

Aanbevelingen (paars)

Het antwoord op de probleemstelling leidt tot enkele aanbevelingen voor de organisatie om het probleem op te kunnen lossen (stap 9). Op welke punten zal de organisatie moeten veranderen om de knelpunten op te kunnen lossen?

Implementatieplan (wit)

In het implementatieplan wordt concreet aangegeven welke stappen de organisatie moet nemen om het probleem op te lossen. (stap 10)

Opzet van de scriptie

Het onderzoeksproces zal de rode draad zijn door het rapport. Stap voor stap zullen alle onderdelen besproken en geanalyseerd worden. Om een duidelijke structuur te krijgen, is er gekozen om de kleuren die in de onderzoeksopzet gebruikt zijn, door te voeren in het verdere rapport. Door elk onderdeel van kleur te voorzien weet de lezer precies waar hij of zij zich in het rapport bevindt.

Hoofdstuk 1: De organisatie

Om het onderzoek in een goed perspectief te plaatsen is het verstandig om eerst een korte omschrijving te geven van de organisatie Stichting Kinderopvang 2Samen (hierna afgekort tot 2Samen). Wat is de core-business? Hoe is 2Samen ontstaan? Hoe zit de organisatie in elkaar? Deze punten kunnen van belang zijn bij het oplossen van de centrale vraag, aangezien structuur een belangrijke rol speelt bij veranderingen binnen een organisatie. Dit hoofdstuk geeft een korte organisatiebeschrijving. Er zal eerst gekeken worden naar de core-business van 2Samen. Vervolgens wordt er gekeken naar de geschiedenis. Daarna komen de missie, visie en de doelstellingen van 2Samen. Aan het einde komt de organisatiestructuur aan bod.

1.1 Core-business

De core-business van 2Samen is het opvangen van kinderen. 2Samen biedt een drietal vormen van kinderopvang aan (zie tabel 1). In bijlage 1 is een informatiebrochure van 2Samen opgenomen. In deze brochure wordt dieper ingegaan op de core-business van 2Samen

Een kinderdagverblijf is doorgaans verdeeld in verschillende leeftijdsgroepen, bestaande uit een babygroep, een dreumesgroep en een peutergroep. Deze kennen een maximale capaciteit van respectievelijk negen, elf en veertien kinderen. Iedere groep kent twee groepsleid(st)ers.

Een peuterspeelzaal is bedoeld voor kinderen vanaf tweeëneenhalf jaar. De groep bestaat uit maximaal veertien kinderen en wordt begeleid door twee leid(st)ers.

De buitenschoolse opvang is bedoeld voor schoolgaande kinderen in de leeftijd van vier tot dertien jaar. In de praktijk ziet men dat er vaak twee groepen gevormd worden. Een groep van vier tot en met acht en een groep van acht tot dertien jaar oud. Een groep heeft een maximum capaciteit van eenentwintig kinderen en wordt begeleid door twee groepsleid(st)ers.

Kinderdagverblijf	0 tot 4 jaar	Openingstijden
Hele dagopvang		7.30 tot 18.00 uur
Verlengde dagopvang		Vanaf 7.00 uur
Verlengde dagopvang		Tot 18.30 uur

Peuterspeelzaal	2, 5 tot 4 jaar	Openingstijden
Speelgroepen (excl. schoolvakanties)		8.45 tot 11.30

Buitenschoolse opvang	4 tot 13 jaar	Openingstijden
Naschoolse opvang		15.00 tot 18.00 uur
Verlengde naschoolse opvang		Tot 18.30 uur
Voorschoolse opvang		Vanaf 7.30 uur
Tussenschoolse opvang		Tussen 12.00 en 13.30 uur
Vakantie opvang (Gedurende 12 weken schoolvakanties)		7.30-18.00

Tabel 1: Vormen van kinderopvang

1.2 Geschiedenis

2Samen is een onderneming voor kinderopvang die zich beweegt binnen de Haagse gemeentegrenzen. De organisatie ontstond vlak na de Tweede Wereldoorlog en is oorspronkelijk opgericht als een diaconale¹ organisatie ten behoeve van sociaal zwakkeren. Deze kleinschalige kinderopvang opereerde onder de naam Protestantse Stichting Haagse Kindercentra. Van overheidssubsidies was in die tijd nog geen sprake. In de jaren zeventig ziet men grote ontwikkelingen op het gebied van kinderopvang; er komt steun van de overheid door middel van subsidies en werkgevers kopen zogeheten bedrijfsplaatsen op voor hun werknemers. Om de geldstromen van de subsidies en bedrijfsplaatsen uit elkaar te houden wordt er voor de bedrijfsplaatsen een aparte stichting opgericht: Stichting Kinderopvang Jacobskapel. Gedurende zestien jaar (1984 tot en met 1999) vormden deze twee stichtingen een samenwerkingsverband.

In april 1999 zijn de twee organisaties gefuseerd tot 2Samen. Hierdoor ontstond een organisatie, die ongeveer dertig procent van de Haagse kinderopvangmarkt in handen heeft. Er worden op vijfenveertig locaties diverse vormen van kinderopvang aangeboden (zie paragraaf 1.1)

1.3 Missie, visie en doelstellingen

In het kwaliteitshandboek² van 2Samen worden de missie, visie en de doelstellingen van 2Samen weergegeven. Deze zijn in 2003 door het managementteam opgesteld.

Missie van 2Samen:

‘2Samen is een professionele en dynamische kinderopvangonderneming met een maatschappelijke doelstelling. Voor alles streven wij ernaar dat kinderen bij ons in betrokken en betrouwbare handen zijn door hoge kwaliteitseisen te stellen aan ons handelen en aan onze voorzieningen.’

Visie 2Samen:

‘2Samen biedt pedagogisch verantwoorde en vernieuwende kinderopvang die leuk en aantrekkelijk is voor de kinderen van 0 tot 13 jaar en elementen aanreikt voor een goede startpositie in de maatschappij.’

Op basis van de missie en visie komt 2Samen tot de volgende organisatiedoelen:

“Algemene organisatiedoelen vanuit de missie en visie:

- Professionele kinderopvang: het bieden van professionele kinderopvang is het middelpunt van ons handelen
- Respect: uitgangspunt in de omgang met klanten (het individuele kind met de ouders/verzorgers, bedrijven) en de medewerkers is wederzijds respect.
- Kwaliteit: leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en zorgdragen voor bijstelling en verbetering waar nodig vanuit het idee van een lerende organisatie.
- Innovatie: het voortdurend zoeken naar nieuwe mogelijkheden in het primaire proces en in de ondersteunende processen zowel op materieel als immaterieel gebied, zoals bijvoorbeeld:

¹ Protestantse organisatie

² Zie bijlage 2: kwaliteitshandboek algemeen, visie en missie

- Inrichting
- materiaal
- activiteiten
- pedagogische visie en benadering
- groepsindeling
- producten, diensten en markten
- Flexibele opvang: flexibiliseren en differentiëren van producten en diensten, binnen pedagogisch verantwoorde kaders
- Klantgerichtheid: onze focus is dienstverlening aan de klant.
- Sociaal-maatschappelijke betrokkenheid: aandacht voor de specifieke situatie en vraag van bepaalde doelgroepen met sociale problematiek
- Goed werkgeverschap in de brede zin van het woord: bieden van goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden aan medewerkers en mogelijkheden om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen.
- Aantrekkelijk leerbedrijf: Nieuwe medewerkers (in opleiding) mogelijkheden bieden om te leren en professioneel te groeien
- Ondernemende houding: op een pro-actieve manier omgaan met kansen
- Zorgdragen voor een financieel gezonde organisatie: gericht op minimaal rendement noodzakelijk voor investeringen en innovatie, waarbij kostenbewustzijn, effectiviteit en efficiency van belang zijn.”³

1.4 Organisatiestructuur

In 2005 zijn er ongeveer 550 medewerkers bij 2Samen in dienst, waarvan veel medewerkers parttime werken. Voor een groot gedeelte vervullen zij de functie van groepsleid(st)er en houden zij zich bezig met het primaire proces van de organisatie: het opvangen van kinderen. De organisatie heeft momenteel een capaciteit van ongeveer 2000 kindplaatsen op diverse locaties. De jaaromzet bedraagt ongeveer € 17 miljoen.

Aan het hoofd van de organisatie staat de algemeen directeur, die samen met de adjunct-directeur, hoofd financiën, hoofd P&O en de twee regiomanagers het managementteam vormen. Vanaf het Stedelijk Bureau (hoofdkantoor) verlenen vijf afdelingen ondersteunende diensten aan de centra. Het gaat hier om de afdelingen verkoop, financiële administratie, personeel en organisatie, pedagogiek en de facilitaire dienst. In bijlage 3 is het organogram van 2Samen opgenomen.

De vijfenveertig centra zijn verdeeld in twee regio's, die elk onder leiding staan van een regiomanager. De twee regio's zijn opgesplitst in twee maal acht units (zestien units), waarin per unit maximaal vier centra zijn ondergebracht. Elke unit staat onder leiding van een unithoofd. De units worden uit geografisch oogpunt gevormd, op deze manier bevinden alle centra binnen een unit zich dicht bij elkaar.

Op centrumniveau zijn de volgende functies te onderscheiden:

- Locatiecoördinator: verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen het centrum. De coördinator begeleidt en adviseert de groepsleid(st)ers en is het centrale aanspreekpunt op het centrum. De coördinator legt verantwoording af aan het unithoofd

³ Zie bijlage 2: kwaliteitshandboek algemeen, visie en missie

-
- Groepsleid(st)ers: verantwoordelijk voor de opvang van kinderen. In ieder centrum bevinden zich meerdere groepen kinderen.
 - Groepshulpen: verrichten assisterende taken voor de groepsleid(st)ers.
 - Huishoudelijke hulpen: verrichten van huishoudelijke werkzaamheden

Hoofdstuk 2: Probleemanalyse

In de probleemanalyse wordt het probleem duidelijk gemaakt. Dit onderzoek gaat over de facilitaire inkoop van 2Samen en is geformuleerd in opdracht van het managementteam. In dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen besproken: Wat is de aanleiding voor het onderzoek? Welke doelstellingen en randvoorwaarden stelt 2Samen en wat is de probleemstelling van het onderzoek?

2.1 Aanleiding voor het onderzoek

Het management van Stichting kinderopvang 2Samen heeft de aan de hand van enkele veranderingen op intern en extern gebied, problemen geconstateerd met betrekking tot de facilitaire inkoop. In deze paragraaf zullen de veranderingen besproken worden die aanleiding hebben gegeven tot het onderzoek naar de facilitaire inkoop.

- *Invoering van de Wet Kinderopvang*

Sinds 1 januari 2005 is de Wet Kinderopvang (WK) in werking getreden. Dit houdt in dat alle subsidies voor de kinderopvang zijn vervallen. De kinderopvang wordt vanaf dat moment gefinancierd door ouders, werkgevers en de overheid (door middel van belasting-teruggave). Voor uitgebreide informatie over de WK is in bijlage 4 een informatiebrochure opgenomen. Wat houdt deze verandering concreet in voor 2Samen? Voor de WK bestond de inkomende geldstroom voor 50% uit bedrijfsplaatsen (ingekocht door derden; bedrijven en particuliere klanten) en voor 50% uit subsidieplaatsen (overheid bepaalt wie waar wordt geplaatst en geeft subsidies voor deze plaatsen).

De invoering van de WK houdt in dat de geldstromen binnen 2Samen anders gaan lopen. Normaliter kreeg 2Samen elke maand subsidies vooruitbetaald. Nu deze subsidies vervallen zal de geldstroom in gedeelten binnenkomen. De zekerheid van een maandelijks vast bedrag is komen te vervallen. Deze verandering vraagt een andere manier van werken van 2Samen. Ze zal zich moeten wapenen tegen de concurrentie van andere kinderopvangorganisaties, in een markt van vraag en aanbod. “Er moet echt eerst geld verdiend worden voordat het kan worden uitgegeven.”, aldus de adjunct-directeur van 2Samen. Alle kosten en uitgaven zullen scherper in de gaten gehouden moeten worden. Vrije marktwerking en concurrentie zijn een belangrijke rol gaan spelen. Door de kosten te verlagen kan 2Samen een goede positie binnen deze markt veroveren. 2Samen is bezig om te kijken hoe het personeel efficiënter kan worden ingezet. Er wordt niet meer per groep gesubsidieerd, maar per kind betaald. De bezettingsgraad zal een grote rol gaan spelen bij de inzet van personeel. Op deze manier is 2Samen bezig om de kosten van personeel te reduceren. Als er efficiënter met het personeel en het aantal kinderen omgegaan wordt, houdt dit in dat de vraag naar facilitaire producten ook zal verschuiven. Om zo efficiënt mogelijk met het geld om te gaan is een onderzoek naar de facilitaire inkoop belangrijk voor 2Samen

- *Expansie 2Samen*

2Samen is in de jaren '40 opgericht als de Protestantse Stichting Haagse Kindercentra. In de jaren '70 nam de vraag naar kinderopvang enorm toe, door de opkomst van de emancipatie en de economische groei. De overheid zag in toenemende mate het belang van goede kinderopvang en steunde de kinderopvang met subsidies. In de jaren 80 zagen ook bedrijven de voordelen en besloten particuliere bedrijfsplaatsen in te kopen voor hun

medewerkers. Conclusie: de kinderopvang groeide in de loop der jaren explosief. Om de geldstroom subsidie en particulier uit elkaar te houden werd de Stichting Kinderopvang Jacobskapel opgericht. In 1999 fuseerden de twee organisaties tot Stichting Kinderopvang 2Samen. Het aantal centra is vijfenveertig.

Door deze enorme groei is de inkoop van 2samen vooral op beleidsniveau achtergebleven. In de facilitaire dienst is de inkoop versnipperd geraakt en tot op zekere hoogte verspreid binnen de organisatie.

- De trend facilitair inkopen

In de huidige maatschappij moeten organisaties steeds meer kostenbewust zijn. De jaren 2002 tot en met 2005 worden gekenmerkt door laagconjunctuur en dit dwingt bedrijven om scherper op de kosten te letten. Facility management was binnen veel organisaties altijd het ondergeschoven kindje, maar tegenwoordig groeit het besef dat er voordelen te behalen vallen op het facilitaire inkopen. Facilitair inkopen is een hot item geworden. 2Samen hoopt dat deze trend ook op hun organisatie van toepassing is en dat er besparingen op het gebied van facilitaire inkoop gerealiseerd kunnen worden. In bijlage 5 zijn de artikelen opgenomen, waarop deze trend gebaseerd wordt.

2.2 Doelstellingen en randvoorwaarden aan het onderzoek

Doelstellingen

- Inzichtelijk maken van de huidige facilitaire inkoop
- Inkoopbeleid opzetten dat goed beheersbaar is
- Kostenbesparing realiseren op het gebied van facilitaire inkoop

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden stellen eisen aan de inhoud, de beschikbare tijd en het budget.

- Kwaliteit van de producten en diensten mag niet afnemen
- Er moet een kostenreductie plaats vinden, eventueel budget moet terug verdiend worden door middel van de kostenreductie. Uiteindelijk mag het 2Samen geen extra geld kosten.
- Het onderzoek dient voor 24 mei 2005 afgerond te zijn

Eindproduct

Het managementteam van Stichting kinderopvang 2Samen verwacht een adviesrapport met een analyse van de huidige situatie en concrete adviezen over waar 2Samen zou kunnen besparen en hoe 2Samen het best om kan gaan met de facilitaire inkoop.

2.3 Probleemstelling

Uit de hierboven genoemde aanleidingen, doelstellingen en randvoorwaarden, kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

*Op welke wijze kan 2Samen haar **centrale facilitaire inkoopproces** dusdanig structureren, dat er op centraal niveau een directe **kostenreductie** gerealiseerd wordt en deze **structuur** vervolgens het uitgangspunt kan gaan vormen voor het gehele **facilitaire inkoopbeleid**?*

In de probleemstelling is een aantal termen rood gekleurd. Deze termen vormen de categorieën waarin de verschillende subprobleemstellingen verdeeld zullen worden. Op deze manier blijven de subproblemen overzichtelijk. In totaal zijn er vier categorieën:

- Inkoopproces
- Kostenreductie.
- Facilitaire inkoop
- Inkoopbeleid

In het volgende hoofdstuk, Methoden van Onderzoek, worden de subprobleemstellingen per categorie verder besproken.

Hoofdstuk 3: Methoden van onderzoek

Om de probleemstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden, wordt de probleemstelling opgesplitst in subprobleemstellingen. In dit hoofdstuk worden de subprobleemstellingen geformuleerd en wordt er gekeken op welke wijze de subprobleemstellingen kunnen worden onderzocht. Het hoofdstuk zal bestaan uit twee delen: het onderzoeksplan en de onderzoeksmethoden.

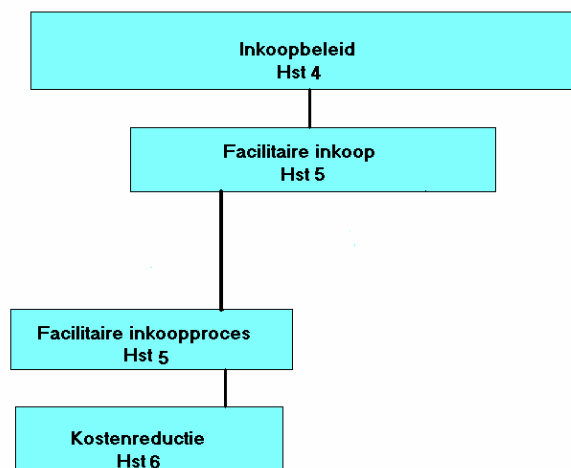
3.1 Onderzoeksplan

In deze paragraaf wordt het onderzoeksplan beschreven. Welke subprobleemstellingen zijn er en welke onderzoeksmethoden kun je gebruiken om de subprobleemstellingen te onderzoeken? In tabel 2 wordt er per categorie aangegeven welke onderzoeksmethode er voor welke subprobleemstelling gebruikt wordt.

1 Inkoopbeleid	
Subprobleemstelling	Methode van Onderzoek
Wat zegt de literatuur over inkoopbeleid?	Literatuuronderzoek
Wat zegt 2samen over inkoopbeleid?	Deskresearch, interview
2 Facilitaire inkoop	
Subprobleemstellingen	Methode van Onderzoek
Wat zegt de literatuur over facilitaire inkoop?	Literatuuronderzoek
Wat zegt 2Samen over facilitaire inkoop?	Interviews, deskresearch
Wat is de omvang van de facilitaire inkoop?	Deskresearch
Waar ligt de facilitaire inkoop binnen 2Samen	Deskresearch, interviews
Hoe is het budget voor facilitaire inkoop geregeld?	Deskresearch, interviews
3 Inkoopproces	
Subprobleemstellingen	Methode van onderzoek
Wat zegt de literatuur over het inkoopproces?	Literatuuronderzoek
Wat is het inkoopproces bij 2Samen	Interviews, deskresearch
Sluit het inkoopproces sluit aan bij beleid?	Deskresearch
sluit het proces aan bij het doel?	Deskresearch
4 Kostenreductie	
Subprobleemstellingen	Methoden van onderzoek
Wat zegt de literatuur over kostenreductie?	Literatuuronderzoek
In hoeverre is kostenreductie mogelijk bij 2Samen?	Deskresearch, interviews

Tabel 2: Subprobleemstellingen per categorie

In het rapport wordt elke categorie in een apart hoofdstuk besproken. De resultaten van het onderzoek zullen dus vier hoofdstukken omvatten. De subvragen uit bovengenoemd schema zullen in de desbetreffende hoofdstukken verder worden uitgediept. De volgorde van deze categorieën staat niet op zichzelf. Er is een doordachte keuze gemaakt om deze volgorde in het onderzoek te hanteren. In figuur 2 wordt de volgorde van de categorieën weergegeven in een schematisch overzicht.



Figuur 2: Verantwoording volgorde categorieën

Het inkoopbeleid is het overkoepelende beleid waar de facilitaire inkoop een onderdeel van is. Om een goede analyse te kunnen maken is het van belang om bovenaan te beginnen en eerst het algemene inkoopbeleid te bekijken. In dit beleid staan de doelen en voorwaarden waar de facilitaire inkoop rekening mee moet houden. Vervolgens wordt er ingezoomd op de facilitaire inkoop. Wat valt er onder de facilitaire inkoop, hoe is de facilitaire inkoop geregeld etc. Kortom, waar hebben we het over als we spreken over de facilitaire inkoop. Als dit beeld duidelijk geschetst is kan er verder ingezoomd worden, hoe is het inkoopproces geregeld. Tot slot kan er gekeken worden waar binnen 2 Samen de mogelijkheden liggen tot kostenreductie.

3.2 Onderzoeksmethoden

In het schema van paragraaf 3.1 wordt weergegeven welke onderzoeksmethode bij elke subprobleemstelling gebruikt wordt. In deze paragraaf zal er kort ingegaan worden op de drie verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt worden: literatuuronderzoek, deskresearch en interviews. Waarom worden deze drie methoden gebruikt en op welke wijze zullen de methoden toegepast worden?

Literatuuronderzoek

Om een goede analyse uit te kunnen voeren, moet er gekeken worden naar de literatuur. Door de theorie met de praktijk te vergelijken kunnen er onderbouwde conclusies gegeven worden op de verschillende vragen die gesteld worden. In het literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende bronnen: boeken, syllabi, internetsites en artikelen



Interviews

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van open interviews. Door interviews af te nemen kan het inkoopproces bekeken worden vanuit de werknemers. Hoe gaat de centrale facilitaire inkoop in de praktijk in zijn werk. Welke handelingen worden er door wie uitgevoerd? In de interviews komen de dagelijkse handelingen naar voren, zoals het daadwerkelijk gaat in de praktijk.

Deskresearch

Door deskresearch te doen wordt er inzicht verkregen in het beleid, de procedures en de verantwoordelijkheden zoals ze op papier staan. Tevens wordt er door middel van deskresearch inzicht verkregen in de omvang van de facilitaire inkoop.

Hoofdstuk 4: Inkoopbeleid

De facilitaire inkoop is een onderdeel van het algemene inkoopbeleid. Om een goede analyse te kunnen geven van de facilitaire inkoop wordt er in dit hoofdstuk eerst gekeken naar het inkoopbeleid algemeen. Wat is een inkoopbeleid, waarom is een inkoopbeleid belangrijk, waaruit bestaat een inkoopbeleid? Om op deze vragen een antwoord te kunnen geven wordt er eerst een theoretisch kader geschetst van het inkoopbeleid. Vervolgens wordt er naar het inkoopbeleid van 2Samen gekeken. Hoe zit het inkoopbeleid in elkaar? Waar wil 2Samen heen met haar inkoopbeleid? Tot slot wordt de theorie vergeleken met de praktijk, wat zijn de verschillen en wat zijn de overeenkomsten? Wat kun je concluderen met betrekking tot het inkoopbeleid van 2Samen?

4.1 Inkoopbeleid in theorie

In de literatuur wordt veel over het inkoopbeleid geschreven. In deze paragraaf wordt een theoretisch kader geschetst. De begrippen beleid en inkoop worden omschreven. Vervolgens wordt er gekeken naar de theorie over de term inkoopbeleid.

4.1.1 Wat is beleid?

Om een theoretisch kader te schetsen van het inkoopbeleid wordt eerst de term beleid beschreven. Wat is beleid en waarom is beleid belangrijk voor een organisatie? In de theorie zijn veel verschillende definities van beleid te vinden. De gerenommeerde politicoloog Hoogerwerf omschrijft de term beleid als volgt:

‘Het woord beleid heeft in het spraakgebruik volgens de gangbare woordenboeken de betekenis van het behandelen of de wijze van behandelen van een zaak. Het betreft de gevolgde beginselen of gedragslijn, de gewenste richting, het bestuur. Maar beleid betekent ook overleg, bedachtzaamheid en omzichtigheid. Er is aan de ene kant besef van wenselijkheden, aan de andere kant ook een besef van mogelijkheden en onmogelijkheden. Beleid is ‘willens en wetens’ handelen.’⁴

Daarnaast doen de beleidskundigen Van der Graaf en Hoppe onderzoek naar de betekenis van beleid en komen daarbij met verschillende definities van verschillende wetenschappers. Een van hun conclusies is:

‘Voorop staat in deze definities dat er een doel is, een door de initiatiefnemer van het beleid wenselijk geachte situatie, waarvan de realisering nagestreefd wordt. Omdat te bereiken wordt een reeks met elkaar samenhangende handelingen bedacht en uitgevoerd.’⁵

U. Rosenthal, M.P.C.M. van Schendelen en A.B. Ringeling, analyseren in het boek Openbaar bestuur, de discussie over de term beleid op de volgende wijze

Van het begrip beleid bestaan vele omschrijvingen. De meeste hebben gemeen dat zij beleid verbinden met gedrag dat ergens toe leidt. Veel omschrijvingen gaan verder en leggen in de term beleid een accent van doordachtetheit, systematiek en samenhang.’⁶

⁴ Overheidsbeleid, Hoogerwerf, blz. 17

⁵ Beleid en politiek, Hoppe en de Graaf, blz. 44

⁶ Openbaar bestuur, Rosenthal, van Schendelen en Ringeling blz. 272

Op basis van de bovenstaande citaten, kan er geconcludeerd worden dat beleid een instrument is, om op een doordachte wijze naar een gewenste situatie te komen.

4.1.2 Wat is inkoop?

Vervolgens wordt er gekeken naar de term inkoop. Wat is inkoop? In het boek 'Professioneel Inkopen' van Gelderman en Albronda wordt de volgende definitie van inkoop gegeven:

Een algemene bruikbare omschrijving van inkoop luidt: het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken.⁷

Een korte, veelvoorkomende omschrijving van inkoop in de literatuur is:

Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.

Kijkend naar de bovenstaande definities kan het volgende geconcludeerd worden: Alle producten en diensten die van externe partijen worden aangetrokken, en waar een factuur tegenover staat, vallen onder het onderdeel inkoop.

4.1.3 Het inkoopbeleid

Nu de termen beleid en inkoop zijn omschreven, wordt er gekeken naar het inkoopbeleid.

In de literatuur wordt veel geschreven over wat een inkoopbeleid is en wat het doel en het nut is van een inkoopbeleid. 'Het inkoopbeleid staat niet op zichzelf maar maakt onderdeel uit van het algemene beleid van de onderneming. In het inkoopbeleid liggen doelstellingen en uitgangspunten voor de middellang en lange termijn vast.'⁸ H. Ruiter stelt het volgende over het inkoopbeleid: 'Het inkoopbeleid is een verzameling van bedrijfs- en afdelingsdoelstellingen, feiten, gegevens en omstandigheden die na inventarisatie tot conclusies leiden en die in een (meerjaren) activiteitenplan uitgewerkt kunnen worden.'⁹

Het doel van inkoopbeleid

'Het doel is om te komen tot een gestructureerde aanpak van de inkoopfunctie behorende bij het type bedrijf, waarbij door rapportage van de bereikte resultaten de inkoopfunctie meetbaar en de inkoopfunctionarissen beoordeeld kunnen worden.'¹⁰ Waarom is een gestructureerde aanpak belangrijk binnen organisaties? Het boek inkoopmanagement in facilitaire organisaties geeft de volgende reden waarom een inkoopbeleid en structuur van belang is: "Inkoopbeleid biedt houvast aan medewerkers, het geeft een kader aan waarbinnen medewerkers geacht worden te werken."¹¹

Een inkoopbeleid is een belangrijk instrument voor een organisatie. Het geeft werknemers duidelijkheid over de procedures en processen binnen de inkoop. Door een helder beleid op te

⁷ Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda blz. 4

⁸ FMM, De professionalisering van facilitaire inkoop (deel 1), oktober 2001

⁹ Syllabus Inkoopmanagement, H. Ruiter, het inkoopplan

¹⁰ Syllabus Inkoopmanagement, H. Ruiter, het inkoopplan

¹¹ Inkoopmanagement in facilitaire organisaties, blz. 27/28

stellen weet iedereen binnen een bedrijf welke kant zij op willen en binnen welke kaders er gewerkt dient te worden. Een inkoopbeleid biedt houvast en structuur voor de medewerkers.

4.2 Inkoopbeleid 2Samen

2Samen heeft in 2003 haar algemene inkoopbeleid vastgesteld en opgenomen in het kwaliteitshandboek D-Facilitair. In het algemene beleid worden de volgende onderdelen beschreven: doel, begroting, algemene eisen aan het product of dienst, algemene eisen aan de leverancier, algemene bevoegdheid, een bevoegdheidschema en aanvullende eisen per soort inkopen. In deze paragraaf wordt kort beschreven hoe het inkoopbeleid van 2Samen eruit ziet. Het gehele algemene inkoopbeleid is opgenomen in bijlage 6.

Het doel van het inkoopbeleid van 2Samen is:

‘Het reguleren van het volledig inkooptraject zodat de aankopen (sic) van goederen en diensten op een verantwoorde wijze geschiedt.’¹²

Na het doel wordt er omschreven wat de eisen en wensen zijn aan leveranciers, producten en diensten. Vervolgens worden de inkopen verdeeld in acht categorieën: locatie, personeel, gebouwen, verkoop, pedagogiek, financiële administratie, automatisering en organisatie. Per categorie wordt aangegeven welke producten en diensten er onder vallen, en wie welke bevoegdheden heeft

4.3 Conclusie inkoopbeleid

In de theorie is aangegeven dat een inkoopbeleid doelstellingen en uitgangspunten voor de lange termijn moet bieden. Iets dat in de theorieën over beleid in het algemeen ook al aan de orde kwam. Daarnaast is één van de doelen van een inkoopbeleid om te komen tot meetbare doelen die in een plan verder uitgewerkt kunnen worden om uiteindelijk te komen tot de gewenste situatie.

Als er gekeken wordt naar het inkoopbeleid van 2Samen, biedt dit weinig houvast. Veel termen in het beleid zijn onduidelijk (oftewel: niet meetbaar) en keuzes worden niet onderbouwd. 2Samen stelt bijvoorbeeld de volgende eis aan een product of dienst: *Er dient een goede prijs-, kwaliteit- en functionaliteits verhouding te zijn*. Wat is een goede prijs? Wat zou de kwaliteit moeten zijn? Wat houdt functionaliteit in? Dit komt niet duidelijk naar voren in het inkoopbeleid en biedt daardoor geen houvast voor de medewerkers.

Ook doelstellingen voor de lange en middenlange termijn ontbreken in het beleid zoals dat nu is geformuleerd.

Concluderend kan dus vastgesteld worden dat er sprake is van een voorzichtige start met beleidsvorming, maar dat de doelen die in de theorie aan beleid gesteld worden met het huidige beleid niet worden gerealiseerd.

¹² Kwaliteitshandboek, D-Facilitair, D-8-1 Algemeen inkoopbeleid

Hoofdstuk 5: Facilitaire inkoop

In dit hoofdstuk zal er gekeken worden naar de facilitaire inkoop van 2Samen. Om een goede analyse te kunnen geven van de facilitaire inkoop binnen 2Samen zal er eerst theoretisch naar de term facilitaire inkoop gekeken worden. Vervolgens wordt de facilitaire inkoop volgens 2Samen bekeken. Als het algemene beeld van de facilitaire inkoop binnen 2Samen helder is, wordt er gekeken naar hoe de facilitaire inkoop binnen 2Samen georganiseerd is. Dit gebeurt tevens aan de hand van theorie. Tot slot wordt er naar het inkoopproces van 2Samen gekeken. Het proces zal bekeken worden vanuit de theorie en de praktijk van 2Samen.

5.1 Facilitaire inkoop

In deze paragraaf wordt er in gegaan op de term facilitaire inkoop volgens de theorie en volgen 2Samen. Tot slot zal de paragraaf afgesloten worden door theorie naast de praktijk te leggen en hier een conclusie uit te trekken.

5.1.1 Theorie

Facilitaire inkoop is een moeilijk te definiëren begrip. Wat voor de ene organisatie een facilitair proces is, kan bij de andere organisatie juist tot het primaire proces behoren. Om het begrip facilitaire inkoop goed te kunnen begrijpen is het van belang dat eerst de term facilitair duidelijk gemaakt wordt. (De term inkoop is reeds besproken in 4.1.2) Dhr. Ir. M.E.D.A. Nota geeft de volgende definitie van facilitair:

“Facilitair richt zich op het secundaire proces in een organisatie, met als doel het primaire proces gericht te laten lopen”

Het begrip facilitaire inkoop is sterk afhankelijk van de organisatie en is per organisatie verschillend. Als men kijkt naar de literatuur geven Gelderman en Albronda de volgende definitie van facilitaire inkoop.

“De facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht.”¹³

In het artikel ‘Facilitaire inkoop, interessant terrein voor besparingsmogelijkheden’, geeft Dhr. R. Lennartz zijn visie op het begrip facilitaire inkoop. Volgens hem kan men facilitaire inkoop het best als volgt omschrijven:

“Primaire inkoop is de inkoop van producten en diensten, zoals grondstoffen, halffabrikaten, componenten en dergelijke, die in eindproducten of in de dienstverlening voor de klant terug komen. De resterende inkoop van producten en diensten heet facilitaire inkoop”¹⁴

Als deze definities naast elkaar worden gezet kan het volgende worden geconcludeerd: Facilitaire inkoop is die inkoop die ondersteunend is aan het primaire proces en niet terugkomt in het eindproduct. Facilitaire inkoop is afhankelijk van het primaire proces, vandaar dat de facilitaire inkoop in ieder bedrijf anders kan zijn. Ieder bedrijf heeft immers zijn eigen, unieke primaire proces.

¹³ Professioneel inkopen, Gelderman/Albronda, blz. 21

¹⁴ Syllabus Facilitair inkoopmanagement, blz. 61

5.1.2 2Samen

De theorie geeft een duidelijke visie over de facilitaire inkoop. Maar wat verstaat 2Samen onder facilitaire inkoop? De adjunct-directeur geeft de volgende definitie van de facilitaire inkoop binnen 2Samen: “Facilitaire inkoop is voor 2Samen alle inkoop die voorwaardenscheppend is voor het primaire proces, uitgezonderd alle inkopen die betrekking hebben op personeel en organisatie. Onder deze laatste categorie vallen ondermeer uitzendkrachten en opleidingen.”¹⁵ Als aanvulling op deze definitie zegt de facilitair medewerker het volgende: “Facilitaire inkoop is alles waar een factuur tegenoverstaat op facilitair gebied. Deze diensten en producten zijn ondersteunend aan het primaire proces.”¹⁶

Ze geven in echter beiden aan dat er in vele gevallen een grijs gebied bestaat tussen facilitair en primair, waar eindeloos over gediscussieerd kan worden. Horen de huren bijvoorbeeld wel bij facilitaire kosten? Zonder gebouw is er namelijk geen plek om het primaire proces uit te voeren. Omdat deze discussies vaak oneindig zijn is er een knoop doorgehakt en is er besloten dat de grootboekrekeningen 43000 tot en met 45900 tot facilitaire inkoopkosten behoren. Een keuze die, gezien de definitie van Gelderman en Albronda van facilitair inkopen, legitiem is. Om een helder beeld van de facilitaire inkoop binnen 2Samen te krijgen, zijn in tabel 3 alle facilitaire producten en diensten opgenomen.¹⁷ Om een compleet beeld te schetsen wordt in bijlage 9 een overzicht van alle grootboekrekeningen binnen 2Samen

Grootboekrekening	Product/dienst	Bedrag
43000	Huur	€ 1.078.234
43100	Onroerende zaakbelasting	€ 23.496
43200	Onderhoud gebouwen	€ 93.673
43250	Onderhoud tuinen	€ 14.462
43300	Onderhoud inventaris	€ 43.013
43400	Gas, water, elektra	€ 241.812
43500	Heffing	€ 29.483
43600	Schoonmaakkosten	€ 129.841
43700	Beveiliging en bewaking	€ 36.570
43900	Overige huisvestingskosten	€ 8.661
44000	Voeding	€ 272.171
44100	Hygiënische verzorging	€ 23.668
44200	Linnengoed	€ 3.782
44350	Aanschaf klein inventaris	€ 25.751
44500	Speelmateriaal	€ 70.225
44650	Omroepbijdrage Casema	€ 479
44800	Recreatie	€ 26.427
44810	Decentrale innovatiekosten	€ 10.116
44900	Overige verzorgingskosten	€ 2.149
44150	Hygiënische verzorging CWS	€ 43.866
45000	Kantoorbenodigdheden	€ 17.743
45100	Contributie heffingen	€ 16.421
45150	Lectuur abonnementen	€ 9.335
45160	Druk-, en kopieer kosten	€ 48.074
45200	Portikosten	€ 51.497
45240	Automatiseringskosten	€ 15.230
45300	Telefoon/fax	€ 85.786
45900	Overige kantoorkosten	€ 7.257
TOTAAL		€ 2.429.222

Tabel 3: Overzicht facilitaire inkoop van 2Samen in 2004

¹⁵ Zie bijlage 7 interview Adjunct-directeur

¹⁶ Zie bijlage 7 interview facilitair medewerker

¹⁷ Jaarverslag 2Samen 2004

5.1.3 Conclusie

Als de theorie naast de praktijk gelegd wordt, kan er geconcludeerd worden dat 2Samen een duidelijk beeld heeft van de facilitaire inkoop. Dit beeld komt overeen met de geschetste theorie in paragraaf 5.1.1. Beiden geven aan dat facilitaire inkoop ondersteunend is aan het primaire proces. In de grootboekrekeningen is een duidelijke grens getrokken wat onder facilitaire inkoop valt. Er is een doordachte keuze gemaakt, waarbij 2Samen zich bewust is dat sommige inkopen discutabel kunnen zijn. Waar men in het beleid tekort schiet aan duidelijkheid, onderbouwing en houvast, weet men als het gaat om facilitaire inkoop precies wat ermee bedoeld wordt en worden de keuzen van facilitaire inkoop ook onderbouwd. 2Samen is zich bewust van de trend van het facilitaire inkopen, een eerste goede stap om de facilitaire inkoop aan te willen pakken.

5.2 Vormen van facilitaire inkoop

Nu een algemeen beeld van de facilitaire inkoop is geschetst, wordt er in deze paragraaf gekeken naar hoe de facilitaire inkoop binnen een organisatie opgezet kan worden. Eerst zal kort de theorie van deze vormen weergegeven worden. Vervolgens wordt er gekeken welke vormen 2Samen binnen haar organisatie hanteert.

5.2.1 Theorie

Facilitaire inkoop kent drie verschillende vormen: de centrale inkoop, de decentrale inkoop en de gecoördineerde inkoop. In deze paragraaf zullen de verschillende vormen kort besproken worden vanuit de theorie.

Centrale inkoop

“Bij de centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoop van de organisatie door een specifieke afdeling uitgevoerd.”¹⁸ Onder de tactische inkoop vallen alle beslissingen die voorafgaan aan het daadwerkelijk bestellen van goederen en of diensten. Hieronder valt het specificeren, het selecteren en het contracteren. De operationele fasen (bestellen, bewaken en nazorg) kunnen door dezelfde afdeling gedaan worden, maar zouden ook door de gebruikers zelf gedaan kunnen worden. Dat hangt van het inkoopbeleid van de organisatie af. In paragraaf 5.3.1 worden de tactische en operationele inkoop uitgebreider omschreven. Centrale inkoop benut de optimale schaalgrootte maar vindt vaak weinig draagvlak bij de interne klanten, omdat de interne klant het gevoel krijgt dat ze geen invloed heeft op de in te kopen producten.

Decentrale inkoop

“Bij de decentrale inkooporganisatie vindt de tactische en operationele inkoop door meerdere afdelingen binnen de organisatie plaats.”¹⁹ Door deze vorm is het draagvlak doorgaans hoog onder de interne klanten. Ze krijgen het gevoel zelf verantwoordelijkheden te hebben binnen de inkoop. Het nadeel is dat schaalvoordelen onbenut blijven.

Gecoördineerde inkoop

“Bij een gecoördineerde inkooporganisatie wordt de tactische inkoop niet door een vaste afdeling uitgevoerd, maar door diverse tijdelijke inkoopteams.”²⁰ Deze teams worden samengesteld uit de diverse afdelingen die te maken krijgen met het in te kopen product of dienst. Door deze vorm te hanteren is het draagvlak bij de interne klanten hoog en kunnen de schaalvoordelen benut worden.

¹⁸ Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, blz. 35

¹⁹ Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, blz. 37

²⁰ Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, blz. 40

5.2.2 2Samen

Binnen 2Samen bestaat geen specifieke inkoopafdeling. De facilitaire inkoop valt voornamelijk onder de facilitaire dienst. Als er wordt gekeken naar welke vormen van inkoop (zie paragraaf 5.2.1) 2Samen hanteert, kan er geconcludeerd worden dat twee van de drie vormen aanwezig zijn binnen 2Samen. 2Samen maakt gebruik van centrale en decentrale inkoop. Als eerste zal aangegeven worden welke producten en diensten tot de centrale facilitaire inkoop behoren. Vervolgens wordt besproken hoe de centrale facilitaire inkoop binnen 2Samen georganiseerd is. Daarna zal de decentrale facilitaire inkoop van 2Samen belicht worden.

Centrale facilitaire inkoop

2Samen geeft de volgende omschrijving van de centrale facilitaire inkoop:

Alle facilitaire inkopen die op het stedelijk bureau worden besteld, gecontroleerd, geaccordeerd en betaald, worden gezien als centrale facilitaire inkoop.²¹

De centrale facilitaire inkoop wordt voornamelijk geregeld door de facilitaire dienst. Deze bestelt de producten en diensten en onderhoud relaties met de leveranciers. Als er contracten zijn afgesloten, houdt de facilitaire dienst deze onder haar beheer. Uiteindelijk is de adjunct-directeur eindverantwoordelijk voor de facilitaire dienst. Alleen de kantoorbenodigdheden worden uitbesteed aan de directiesecretaresse. Zij bestelt, controleert, tekent en beheert de bestellingen. Tabel 4 laat zien welke grootboekrekeningen 2Samen als centrale inkoop ziet. De bedragen achter elke grootboek zijn afkomstig uit het jaarverslag 2004.

Centrale facilitaire inkoop		
Grootboekrekening	Product/dienst	Bedrag
43000	Huur	€ 1.078.234
43100	Onroerende zaakbelasting	€ 23.496
43200	Onderhoud gebouwen	€ 93.673
43250	Onderhoud tuinen	€ 14.462
43300	Onderhoud inventaris	€ 43.013
43400	Gas, water, elektra	€ 241.812
43500	Heffing	€ 29.483
43600	Schoonmaakkosten	€ 129.841
43700	Beveiliging en bewaking	€ 36.570
43900	Overige huisvestingskosten	€ 8.661
44150	Hygiënische verzorging CWS	€ 43.866
45000	Kantoorbenodigdheden	€ 17.743
45100	Contributie heffingen	€ 16.421
45150	Lectuur abonnementen	€ 9.335
45160	Druk-, en kopieer kosten	€ 48.074
45200	Portikosten	€ 51.497
45240	Automatiseringskosten	€ 15.230
45300	Telefoon/fax	€ 85.786
45900	Overige kantoorkosten	€ 7.257
TOTAAL		€ 1.994.454

Tabel 4: Overzicht centrale facilitaire inkoop van 2Samen in 2004

²¹ Zie bijlage 7: interview Adjunct-directeur

Decentrale facilitaire inkoop

2Samen geeft de volgende omschrijving van de decentrale facilitaire inkoop:

Alle facilitaire inkoop die door centra zelf worden besteld, gecontroleerd en betaald worden, worden gezien als decentrale facilitaire inkoop.

Elk centrum krijgt een eigen budget om een aantal producten en goederen aan te schaffen die centrumafhankelijk zijn. Enkele voorbeelden zijn voeding, speelmaterialen, linnengoed, etc. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor deze aankopen. Alleen moeten zij maandelijks rapporteren aan de Stedelijk Bureau waar zij hun budget aan gespendeerd hebben. Tabel 5 geeft een totaal overzicht van de decentrale facilitaire inkoop binnen 2Samen.

Decentrale facilitaire inkoop		
Grootboekrekening	Product/dienst	Bedrag
44000	Voeding	€ 272.171
44100	Hygiënische verzorging	€ 23.668
44200	Linnengoed	€ 3.782
44350	Aanschaf klein inventaris	€ 25.751
44500	Speelmaterialen	€ 70.225
44650	Omroepbijdrage Casema	€ 479
44800	Recreatie	€ 26.427
44810	Decentrale innovatiekosten	€ 10.116
44900	Overige verzorgingskosten	€ 2.149
TOTAAL		€ 434.768

Tabel 5: Overzicht decentrale facilitaire inkoop van 2Samen in 2004

5.2.3 Conclusie

Het onderzoek naar de centrale en decentrale facilitaire inkoop van 2Samen lijkt in eerste instantie niet ingewikkeld. Er is een duidelijke scheiding gemaakt in centraal en decentraal. Er zijn echter in het onderzoek op dit punt problemen ontstaan. Aanvankelijk wilde 2Samen een antwoord op de volgende probleemstelling:

‘Op welke wijze kan 2Samen haar facilitaire inkoop dusdanig structureren dat er sprake is van een stijgend kostenbewustzijn onder het personeel en een kostenreductie op de facilitaire inkoop?’

Tijdens het onderzoek is een aantal knelpunten naar voren gekomen:

- Het boekhoudsysteem blijkt te beperkt om de gewenste data te verzamelen

Binnen het systeem blijkt het niet mogelijk om alle facturen van 2004 per leverancier uit te draaien. Deze informatie is van essentieel belang om een goed inzicht te krijgen in de facilitaire inkoop van 2Samen en om te kijken waar de mogelijkheden tot kostenreductie liggen. Om achter deze gegevens te komen, moet er handmatig onderzoek verricht worden. Dit kost aanzienlijk meer tijd, maar aangezien het hier gaat om belangrijke data binnen het onderzoek, ontkomt men er niet aan deze data te inzichtelijk te maken.

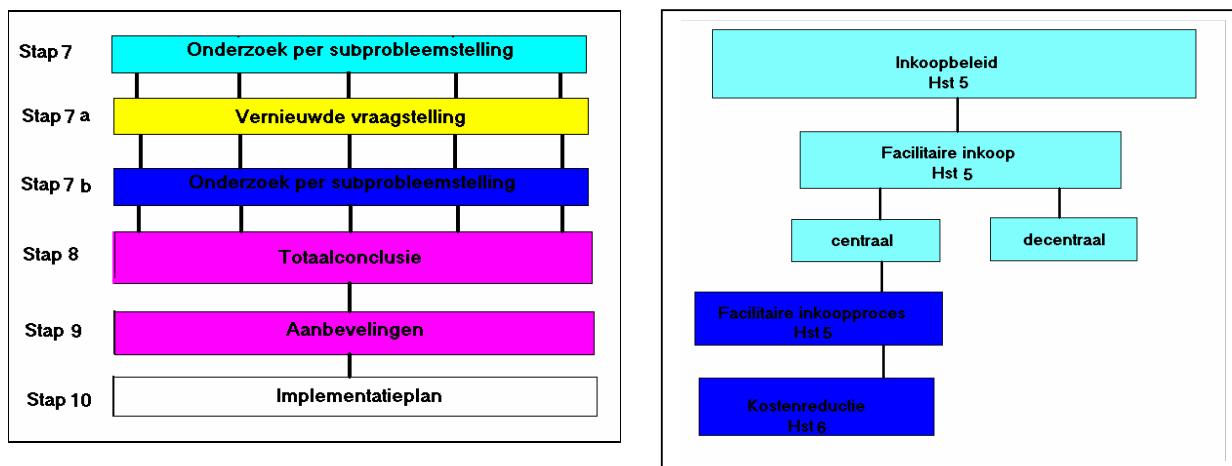
- Geen inzicht in alle geldstromen binnen de facilitaire inkoop

Na het handmatig onderzoek, blijkt dat de totaal bedragen uit het onderzoek niet overeen komen met de totaal bedragen uit het jaarverslag. Pas nadat deze ontdekking is gedaan, blijken er meerdere geldstromen te zijn waar 2Samen aanvankelijk geen rekening mee heeft gehouden. Het gaat hierbij om alle automatische incasso's en de maandelijkse declaraties van de centra aan het Stedelijk Bureau.

- Centra informatie moeilijk te onderzoeken

Er bestaan geen totaaloverzichten van de facilitaire inkopen van de centra (oftewel de inkopen op decentraal niveau). Als men achter deze informatie wil komen, kan dit door alle maandrapporten van de centra te onderzoeken. Dit houdt in dat er per centrum twaalf maandrapportages onderzocht moeten worden. 2Samen kent 45 locaties, in totaal moeten er dus 540 maandrapporten onderzocht worden.

Door deze knelpunten is het niet mogelijk gebleken om het onderzoek af te ronden binnen de tijd die ervoor gegeven is. In overleg met 2Samen is besloten om de probleemstelling aan te passen en te richten op de *centrale* facilitaire inkoop. Dit houdt in dat het onderzoeksproces, beschreven in het begin van het rapport, aangepast wordt. Het vernieuwde onderzoeksproces wordt schematisch weergegeven in figuur 3. Stap 7 wordt gezien als het vooronderzoek. In stap 7a wordt de vraagstelling aangepast op basis van het vooronderzoek. Vervolgens wordt in stap 7b het onderzoek naar de vernieuwde probleemstelling vervolgd.



Figuur 3: Het vernieuwde onderzoeksproces en categorie indeling

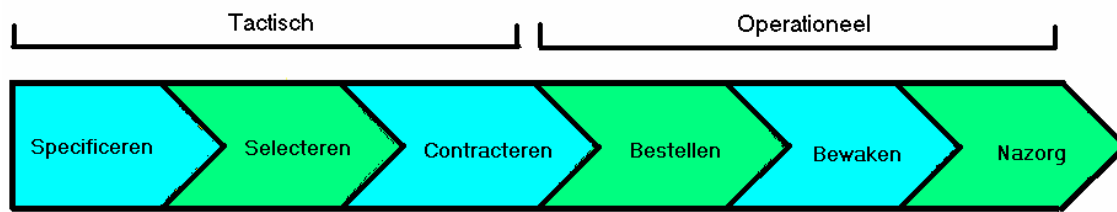
Door deze knelpunten kan er geconcludeerd worden dat 2Samen onvoldoende inzicht heeft in de facilitaire inkopen en de financiële kant. Aan de oppervlakte lijkt alles goed geregeld, maar zodra de informatie dieper gezocht moet worden is 2Samen het inzicht kwijt.

5.3 Inkoopproces

Om te kijken op welke wijze de facilitaire inkoop binnen 2Samen wordt uitgevoerd, wordt er in deze paragraaf gekeken naar het inkoopproces. Wat zegt de theorie over het inkoopproces en hoe is het inkoopproces geregeld binnen 2Samen? Wat kan er geconcludeerd worden als het inkoopproces van 2Samen naast de theorie wordt gelegd?

5.3.1 Theorie

In het boek 'Professioneel inkopen' wordt gesteld dat het inkoopproces uit drie fases bestaat: beslissingsvoorbereiding, beslissing en uitvoering.²² Deze fases zijn echter algemeen geformuleerd en geven geen concreet beeld van het inkoopproces. Vandaar dat in dit onderzoek wordt gewerkt met het onderstaande schema van Dhr. A.J. Weele, een deskundige op het gebied van inkoop. In principe komen de drie fases uit Professioneel inkopen overeen met de fases van Dhr. A.J. Weele²³. Specificeren en selecteren behoren tot de beslissingsvoorbereiding, contracteren staat gelijk aan de beslissingsfase en de uitvoering vindt plaats in de overige drie fases.



Figuur 4: Inkoopproces

Dhr. Weele gaat uit van een tactische en operationele inkoop. Onder het tactische inkoop vallen alle beslissingen die voorafgaan aan het daadwerkelijk bestellen van goederen en/of diensten. De fases specificeren, selecteren en contracteren vallen binnen deze omschrijving. Bij de operationele inkoop komen het bestellen, bewaken en de nazorg aan te pas. Hier vindt de concrete inkoop plaats. Elke fase in het proces wordt kort omschreven.

Specificeren

In de specificatie wordt de behoefte (de wensen en eisen waaraan het in te kopen product moet voldoen) bepaald. Dit gebeurt aan de hand van specificaties. We onderscheiden vijf groepen eisen:

- Functionele eisen: de exacte functies op gebruiksdoelen; welke functies zijn noodzakelijk en gewenst voor het doel? Dit voorkomt overbodige functies waar de organisatie niets aan heeft maar wel voor betaalt.
- Technische eisen: Bijvoorbeeld kenmerken van te gebruiken materialen, afmetingen, gewichten, maximale geluidsniveaus
- Logistieke eisen: beschikbaarheid, levertijden, onderhoud, responstijd, enz.
- Kwaliteitseisen: Normen, toleranties, certificaten, rapportages, inspecties, enz.
- Commerciële eisen: contractvorm, prijscondities, betalingswijze, garantie, aansprakelijkheid, lease-opties en dergelijke.

²² Professioneel inkopen, Gelderman/Albronda, blz. 42

²³ Syllabus Facilitair Inkoopmanagement, blz. 33

Selecteren

Als de specificatie afgerond is kan er gekeken worden naar de selectiefase. In de selectiefase worden verschillende leveranciers aangeschreven om een offerte te maken voor de gespecificeerde diensten en/of goederen. Door middel van een offertevergelijking kan de juiste leverancier gekozen worden. Indien het gaat om een grote aankoop kan deze fase uitgebreid worden met bijvoorbeeld een prékwalificatie, en kunnen de offertes met een rating of ranking systeem worden beoordeeld.

Contracteren

Als de beste leverancier uit de selectiefase is gekomen, wordt het tijd voor de contractfase. In deze fase wordt er onderhandeld over de overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierbij wordt vooral onderhandeld over de contractvorm, prijzen, kortingen en leveringsvoorwaarden. Als deze onderhandelingen beide partijen tevreden stellen, kan daadwerkelijk het contract getekend gaan worden.

Bestellen

In de bestelfase kunnen de producten of diensten besteld gaan worden. Van belang is dat er in de contractfase vastgelegd wordt wie er bevoegd is om te bestellen. Dit om te voorkomen dat men het overzicht op de bestellingen kwijt raakt.

Bewaken

Als de producten of diensten daadwerkelijk geleverd worden is het van belang om dit proces goed te bewaken. Zijn de in te kopen producten op tijd geleverd, klopt de levering met de order die geplaatst is, wordt er aan alle eisen voldaan die in het contract zijn afgesproken? Op deze manier wordt het inkoopproces goed bewaakt en gecontroleerd.

Nazorg

In de nazorg fase worden de leveranciers beoordeeld op hun prestaties. In deze fase worden ook de contracten van de leveranciers herzien. Op deze manier blijven de contracten marktconform en worden de leveranciers elke keer weer op scherp gezet. Hierdoor kan de prijs continu op scherp gehouden worden.

5.3.2 2Samen

Aan de hand van interviews wordt het inkoopproces binnen 2Samen beschreven. De interviews zijn gehouden met de betrokken werknemers die te maken hebben met de centrale facilitaire inkoop (deze zijn reeds besproken in paragraaf 5.2.2). Deze zijn opgenomen in bijlage 7.

Specificeren

De facilitair medewerker geeft aan dat er binnen 2Samen te weinig gespecificeerd wordt als er een nieuwe dienst of product moet worden ingekocht. Een goed voorbeeld is het contract met CWS. CWS is gecontracteerd voor de verzorging van handdoekenapparaten en het onderhoud ervan. 2Samen heeft niet goed ingeschat wat de wensen en eisen van de gebruikers waren. Het blijkt achteraf, dat een groot deel van de centra liever papieren handdoekjes heeft in plaats van een handdoekenapparaat. Het gevolg is dat ruim een kwart van de handdoekenapparaten niet gebruik wordt terwijl er wel voor betaald wordt. Aangezien er een driejarig contract is afgesloten, zit 2Samen voorlopig vast aan deze kosten. Als er goed gespecificeerd zou zijn, had 2Samen deze problemen voor kunnen zijn.

Aangezien er geen procedures vastliggen voor het specificeren, weten medewerkers ook niet precies wat er van ze verwacht wordt en wat men wil bereiken met specificeren: het beste product voor de organisatie.

Selecteren

De financiële administratie geeft aan geen vertrouwen te hebben in de manier waarop leveranciers worden gecontracteerd. Zij zet vraagtekens bij de beste prijs-kwaliteitverhouding. Er wordt namelijk vaak maar bij één leverancier een offerte aangevraagd. Er worden te weinig offertes vergeleken met die van andere leveranciers. Er is eigenlijk nauwelijks sprake van een selectiefase, aangezien er met één leverancier weinig valt te selecteren. De facilitaire dienst geeft dit ook aan als knelpunt. Dit komt vooral omdat specificeren en selecteren tijd kost en deze er vaak niet is binnen 2Samen. Voor de toekomst zou de facilitaire dienst dit graag verbeterd zien.

Contracteren

Met alle vaste leveranciers van 2Samen zijn contracten afgesproken. Vaste leveranciers zijn leveranciers die op regelmatige basis producten en/of diensten leveren aan 2Samen. In deze contracten worden prijsafspraken gemaakt en ligt de termijn van het contract vast. In bijlage 8 zijn de voorwaarden van de contractuele afspraken met leveranciers opgenomen. 2Samen mist in deze fase het onderhandelen. Dit komt doordat 2Samen zich niet altijd bewust is van de machtspositie die zij heeft ten opzichte van de leveranciers. In onderhandelingen kan 2Samen enkele harde eisen stellen aan leveranciers: mochten ze hier niet aan kunnen voldoen, kan er naar een andere leverancier gezocht worden. Dit gebeurt te weinig, daardoor loopt 2Samen scherpe contracten mis.

Bestellen

De directiesecretaresse en de facilitair medewerker zijn aansturend bevoegd om bestellingen te plaatsen. Onder aansturend bevoegd verstaat 2Samen: “De bevoegdheid die door de beslissingsbevoegde gedelegeerd is voor operationele inkoopactiviteiten met een hoge frequentie, maar van bescheiden bedragen en met een beperkt risico. Bij afwijkende aantallen/bedragen of onduidelijkheden rond de aanschaf dient de beslissingsbevoegde geraadpleegd te worden.”²⁴ De beslissingsbevoegde binnen het inkoopproces is de adjunct-directeur. In de praktijk krijgt de facilitair medewerker echter meer bevoegdheden dan in het inkoopbeleid wordt aangegeven. Zo tekent de facilitaire medewerker in een aantal gevallen, terwijl volgens de procedure alleen de adjunct-directeur tekenbevoegd is.

Bewaken

Alle bestellingen die binnenkomen op het Stedelijk Bureau worden door middel van een pakbon gecontroleerd door de directiesecretaresse en de facilitair medewerker.

Nazorg

2Samen besteedt weinig aandacht aan de nazorg van het inkoopproces. Als een contract is afgelopen wordt dit vaak verlengd, zonder de leverancier te beoordelen. De prijzen worden niet vergeleken met andere leveranciers op de markt. Ook tijdens de duur van het contract vinden er weinig beoordelingen van leveranciers plaats. Het komt ook voor dat contracten niet goed beheerd worden en zo stilzwijgend verlengd worden, zodat 2Samen automatisch weer aan een leverancier vast zit of ze dit nu wil of niet.

²⁴ Algemeen inkoopbeleid, facilitair handboek, D-8-1

5.3.3 Conclusie

Als de theorie van het inkoopproces naast de praktijk van 2Samen wordt gelegd, kan er geconcludeerd worden dat een aantal fases binnen het inkoopproces van 2Samen nog niet goed geregeld is. Het gaat hier om het specificeren, selecteren, contracteren en de nazorg. De procedures die bij deze fases komen kijken, liggen niet vast. 2Samen beseft dat deze fases onvoldoende ontwikkeld zijn en dat deze fases van belang zijn bij het goed organiseren van de centrale facilitaire inkoop. Er is echter weinig tijd en kennis beschikbaar om deze fases naar behoren te organiseren. De overige fases: contracteren, bestellen en bewaken zijn redelijk ontwikkeld. Dit houdt in dat in grote lijnen op papier staat wat er van medewerkers verwacht wordt en wie welke verantwoordelijkheden heeft. Toch blijven deze procedures te abstract en zijn de procedures niet meetbaar. Medewerkers kunnen teveel hun eigen interpretatie van de procedures geven, waardoor er geen eenduidige werkwijze bestaat binnen 2Samen.

Hoofdstuk 6: Kostenreductie

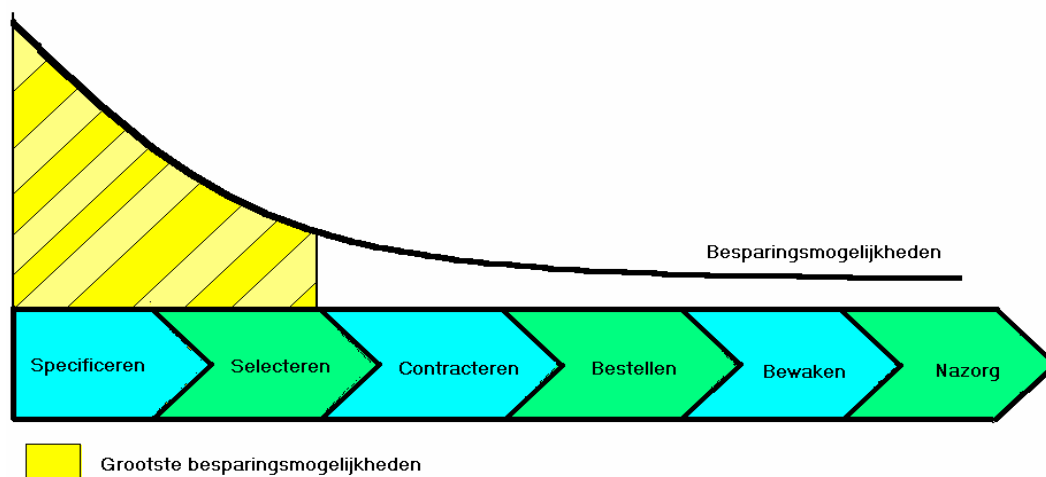
In de literatuur komen verschillende manieren naar voren om de kosten te reduceren op de facilitaire inkoop. De manieren om te besparen zijn gebaseerd op enkele artikelen. Deze artikelen zijn opgenomen in bijlage 10. In dit hoofdstuk worden de verschillende besparingsonderdelen besproken vanuit de literatuur. De literatuur geeft aan, dat indien de facilitaire inkoop nog niet goed is georganiseerd, er op drie onderdelen vrijwel zeker een kostenreductie gerealiseerd kan worden. Aangezien in hoofdstuk 5 is geconcludeerd dat de facilitaire inkoop van 2Samen nog in de kinderschoenen staat, wordt er in dit hoofdstuk gekeken in hoeverre de besparingsmogelijkheden vanuit de theorie ook van toepassing zijn op 2Samen. De theorie geeft drie methoden aan om kosten te reduceren: besparen op het inkoopproces, besparen op het inkooppakket en besparen op het aantal facturen. Elk onderdeel wordt eerst vanuit de theorie benaderd, vervolgens wordt er gekeken of de theorie ook op 2Samen toepasbaar is. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie. Waar zou 2Samen haar kosten kunnen reduceren?

6.1 Besparen op het inkoopproces

Het eerste onderdeel waarop 2Samen zou kunnen besparen, is het besparen op het inkoopproces. In deze paragraaf wordt eerst een theoretisch kader geschetst. Vervolgens wordt er gekeken naar de situatie van 2Samen. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie of de besparing op het inkoopproces ook voor 2Samen van toepassing is.

6.1.1 Theorie

In hoofdstuk 5 is er stil gestaan bij het inkoopproces. Het inkoopproces bestaat uit zes fases: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. In het boek *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen* wordt aangegeven in welke fases de meeste besparingsmogelijkheden liggen. In het boek wordt gesteld: 'Het belangrijkste deel van het inkopen vindt plaats voor het onderhandelen.'²⁵ Als deze theorie gevolgd wordt houdt dit in dat in de fases specificeren en selecteren de meeste besparingsmogelijkheden liggen. (zie figuur 5)



Figuur 5: Besparingsmogelijkheden in het inkoopproces²⁶

²⁵ *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*, blz. 22

²⁶ *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*, blz. 22

Waarom kan er in deze fases zoveel bespaard worden? In de eerste fase, specificeren, wordt er gekeken welke dienst of product er ingekocht gaat worden. “Zonder deze fase zou de organisatie zich kunnen laten verleiden door kenmerken van producten en diensten waar zij eigenlijk geen behoefte aan heeft.”²⁷ Het eerder genoemde voorbeeld van CWS is hier een bewijs van.

De tweede belangrijke fase in het besparen op het inkoopproces is de selectiefase. In deze fase worden de verschillende leveranciers met elkaar vergeleken. Door scherp te onderhandelen met de leveranciers, kunnen de scherpste prijzen gerealiseerd worden. Leveranciers kijken altijd naar de concurrerende partijen en zullen hier ook hun prijzen op aanpassen. Als er maar een leverancier in het spel is, voelen zij zich niet genoodzaakt om de scherpste prijs te bieden. Vandaar dat het van belang is om altijd meerdere partijen uit te nodigen in de selectiefase.

6.1.2 Conclusie

In hoofdstuk 5, de facilitaire inkoop, is reeds het inkoopproces van 2Samen besproken. Hier is geconcludeerd dat het inkoopproces van 2Samen op een aantal punten te wensen overlaat.

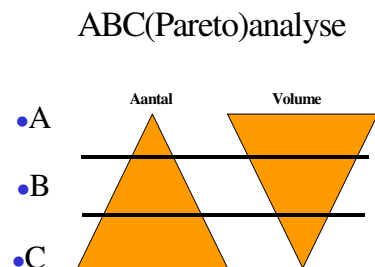
De theorie geeft aan dat er in de eerste twee fases van het inkoopproces veel mogelijkheden liggen tot besparingen. 2Samen schiet juist in deze twee fases tekort. Indien 2Samen zich meer zou richten op de eerste twee fases van het inkoopproces, zou een logisch gevolg zijn, dat de huidige inkoopkosten gereduceerd kunnen worden. Het goed organiseren van de tactische inkoop zorgt voor houvast en daardoor effectiviteit, wat op termijn weer zal leiden tot kostenreductie.

6.2 Besparen op het inkooppakket

Een tweede onderdeel om op te besparen is het inkooppakket. Ook in deze paragraaf wordt eerst de theorie gegeven. Vervolgens wordt er gekeken naar de situatie bij 2Samen. Tot slot wordt er geconcludeerd of het besparen op het inkooppakket ook van toepassing is op 2Samen.

6.2.1 Theorie

De ABC Pareto Analyse²⁸ is een analyse, waarbij aan leveranciers op basis van hun inkoopvolume een bepaalde classificatie wordt toegekend.



²⁷ Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, blz. 18

²⁸ www.cbp.nl

Hoe groter het deel van de omzet van de leverancier gerelateerd aan de totale omzet van de onderneming, hoe belangrijker de leverancier voor de onderneming kan zijn. De leveranciers kunnen worden ingedeeld in een A-, B- en een C-categorie. De A-leveranciers leveren ongeveer 80% van de omzet, terwijl de B- en de C-leveranciers elk verantwoordelijk zijn voor 10%.

Als dit model op een organisatie toegepast wordt, kan er vaak op twee manieren bespaard worden. De eerste manier is om de A-leveranciers te benchmarken. "Benchmarken is een continu en systematisch proces waarbij producten, diensten en werkprocessen van organisaties vergeleken worden met die van de best presterende organisaties op dat gebied."²⁹ De volgende manier is om de functie van de B-, en C-leveranciers te bekijken. Deze groepen vertegenwoordigen 80% van de leveranciers en is verantwoordelijk voor 'slechts' 20% van de uitgaven. Mochten de leveranciers zo specifiek zijn dat de producten en diensten niet onder de A-leveranciers kunnen vallen is het verstandig om ook voor deze groep een benchmark uit te voeren. Als de producten en diensten onder een A-leverancier kunnen worden ondergebracht, levert dit een schaalvoordeel op voor de organisatie. Dit schaalvoordeel bestaat bijvoorbeeld uit kortingen en scherpere prijzen op producten en/of goederen. Door het aantal leveranciers te verminderen wordt de inkoop inzichtelijker en beter te beheren.

6.2.2 2Samen

2Samen werkt niet specifiek met inkooppakketten. Momenteel is 2Samen bezig om een nieuwe indeling van de grootboekrekeningen te maken. Zij willen grootboekrekeningen bundelen om een beter overzicht te krijgen in de facilitaire inkoop. Deze bundeling van grootboekrekeningen staat gelijk aan het creëren van inkooppakketten. Aangezien deze indeling nog een conceptvorm is, maar wel van belang is voor het onderzoek, is er in overleg met 2Samen besloten het concept als definitieve vorm te gebruiken voor het onderzoek.

Overzicht inkooppakketten centrale facilitaire inkoop	
Onderhoud	Post/repro
Onderhoud gebouwen	Druk- en kopieerkosten
Onderhoud tuinen	Portikosten
Onderhoud inventaris	
Gas, water elektra	Automatisering
	Automatiseringskosten
	Telefoon/fax
Beveiliging	
Schoonmaak	Overig
Schoonmaakkosten	Kantoorbenodigdheden
CWS	Lectuurabonnementen
Overige huisvestingskosten ^a	Contributie
	Overige kantoorkosten

^a Op overige huisvestingskosten worden de kosten voor ongediertebestrijding geboekt.

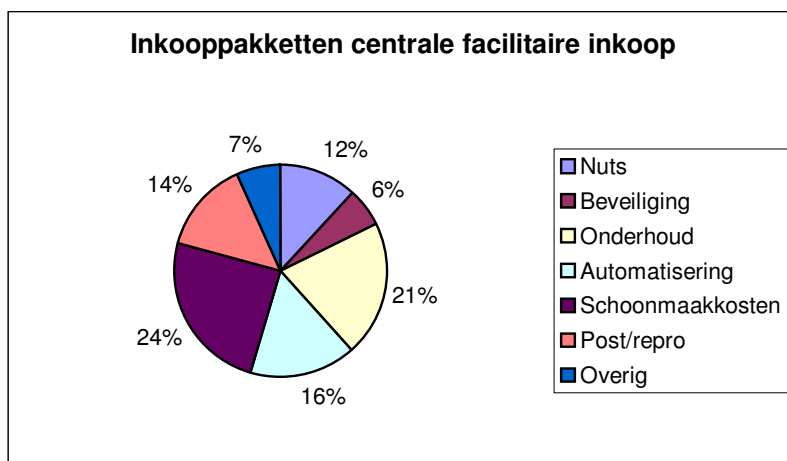
Tabel 6: Overzicht inkooppakketten van de centrale facilitaire inkoop

²⁹ <http://www.cbp.nl/inkbegr.htm#b>

NB: Huur, onroerend zaakbelasting en heffingen zijn bedragen die vast liggen en niet beïnvloed kunnen worden. Vandaar dat deze posten niet in een inkooppakket ingedeeld worden.

De huur ligt vast, aangezien locaties voor een kinderdagverblijf niet makkelijk inwisselbaar zijn. In paragraaf 1.4 wordt aangegeven dat de units uit geografisch oogpunt worden gevormd. De locaties hebben een aantal eisen met betrekking tot de ruimte en liggen strategisch verspreid binnen Den Haag. 2Samen is gebonden aan de verhuurder en heeft geen invloed meer op de prijs als het contract getekend is.

Figuur 6 geeft weer hoe de verdeling van de inkooppakketten is, als deze in uitgaven vertaald worden.³⁰ Het onderhoudspakket (20%) en het schoonmaakpakket (23%) zijn de grootste inkooppakketten binnen 2Samen.



Figuur 6: Verdeling inkooppakketten centrale facilitaire inkoop

Per inkooppakket is onderzoek gedaan om vast te stellen of de 80/20 regel van toepassing is. In deze paragraaf worden de eindresultaten van het onderzoek weergegeven. Het volledige overzicht van de resultaten is opgenomen in bijlage 12. Hierbij dient aangetekend te worden dat de bedragen van de automatische incasso en de declaraties die van de centra per maand binnen komen *niet* zijn meegenomen. Waardoor niet alle bedragen overeen komen met de eindbedragen op de jaarrekening.

80/20 regel van toepassing	% ^a	80/20 regel niet van toepassing	%
Beveiliging	6	Nuts	12
Onderhoud	21	Overig	7
Automatisering	16		
Schoonmaak	24		
Post/repro	14		
TOTAAL	81%		19%

^a% = percentage inkooppakket totale centrale facilitaire inkoop

Tabel 7: Toepassing 80/20 regel

³⁰ Zie bijlage 11: Verdeling inkooppakketten

In het pakket van de nuts zijn er slecht vier leveranciers aanwezig. Hier is geen sprake van een A-leverancier en een aantal B-, en C-leveranciers. De regel is in deze categorie niet van toepassing. De 80/20 regel is niet op het inkooppakket Overig toe te passen, aangezien deze categorieën te verschillend van aard zijn. De leverancier van lectuurabbonnementen kan niet de producten van bijvoorbeeld kantoorartikelen leveren. De leveranciers kunnen elkaar niet substitueren, zoals bij het inkooppakket onderhoud wel het geval kan zijn.

6.2.3 Conclusie

Voor vijf van de acht inkooppakketten is de 80/20 regel van kracht. Dit houdt in dat er binnen deze inkooppakketten een klein aantal 'grote leveranciers' vertegenwoordigd is en er een groot aantal 'kleine leveranciers' aanwezig is. Deze vijf inkooppakketten vertegenwoordigen het grootste gedeelte van de centrale facilitaire inkoop. Als de theorie toegepast wordt op 2Samen, zijn er binnen 2Samen mogelijkheden tot schaalvergroting. Door de producten en diensten van de kleine leveranciers onder te brengen bij de grote leveranciers kan dit gerealiseerd worden. Op dit moment maakt 2Samen geen gebruik van benchmarken. Hierdoor weet 2Samen niet of de prijzen van leveranciers wel marktconform zijn. Op dit moment is het voor 2Samen niet mogelijk om verantwoord te benchmarken. De kosten, producten en diensten zijn nog niet inzichtelijk genoeg. Daarom is het gevaar groot dat er appels met peren vergeleken gaan worden en heeft het geen zin om de benchmark uit te voeren. Resultaten zijn dan niet verantwoord om een conclusie te trekken. De besparingsmogelijkheden op de inkoop zijn wel degelijk aanwezig binnen 2Samen. Alleen kunnen deze pas bereikt worden als alle producten, diensten en kosten inzichtelijk zijn.

6.3 Besparen op het aantal facturen

Het laatste onderdeel dat bekeken wordt op het gebied van besparingen is het besparen op het aantal facturen.

6.3.1 Theorie

Korte termijnbesparingen kunnen in veel organisaties bereikt worden door het aantal facturen van de leveranciers te reduceren. Leveranciers sturen vaak voor elke dienst of product een aparte factuur. In de praktijk komt het voor dat een leverancier in een jaar meer dan vierhonderd facturen stuurt. Het verwerken van een factuur kost de organisatie geld, er moet namelijk gecontroleerd, geaccordeerd en betaald worden.³¹ Door goede afspraken met de leveranciers te maken kan er gestreefd worden naar een maandelijkse factuur per leverancier. Dit houdt theoretisch in dat er in plaats van vierhonderd facturen, slechts twaalf facturen binnen komen.

Door de facturen te reduceren wordt het inkoopproces overzichtelijker, indien de facturen duidelijk gespecificeerd worden. Er hoeven minder facturen gecontroleerd te worden en de administratieve werkzaamheden worden verminderd. Van belang is echter wel dat er goede afspraken gemaakt worden met de leverancier met betrekking tot de facturen.

6.3.2 2Samen

2Samen heeft in 2004 in totaal 2163 facturen te verwerken gekregen.³² Onderzoek wijst uit dat een aantal leveranciers een groot aantal facturen per jaar stuurt. In bijlage 13 zijn alle resultaten met betrekking tot facturen opgenomen. 2Samen heeft 45 centra, daarom ontkomt zij er niet aan, dat het aantal facturen van bijvoorbeeld het hoogheemraadschap, de gemeente Den Haag en het duinwaterbedrijf op jaarbasis hoog is. De nota's worden immers per locatie verstuurd. Deze facturen zijn dus moeilijk beïnvloedbaar. De facturen die wel beïnvloedbaar zijn, zijn de facturen van de leveranciers die op centraal niveau factureren.

Tabel 8 geeft een overzicht van de leveranciers die de meeste facturen in 2004 hebben gestuurd. In deze tabel wordt aangegeven hoeveel facturen elke leverancier in 2004 heeft gestuurd en hoeveel facturen er bespaard kunnen worden als men overgaat op maandelijkse facturen (twaalf facturen per jaar). De facturen die moeilijk te beïnvloeden zijn krijgen in de tabel de toevoeging 'niet van toepassing' (Nvt).

³¹ Artikel : Bespaar 20 to 40% op facilitaire kostenposten, Costfocus

³² Zie bijlage 11: Verdeling inkooppakketten

Leverancier	Facturen 2004	Gewenst aantal facturen	Besparing facturen
Woningbeheer NV	230	12	218
Gem. Den Haag OCW	51	Nvt	
Hoogheemraadschap van Delfland	53	Nvt	
NV Eneco	65	12	53
NV Duinwaterbedrijf ZH	30	Nvt	
VOF Ton van Riep Schoonmaakservice	71	12	69
Sita Recycling Services	28	12	16
CWS Nederland BV	155	12	143
Hadi Beveiligingen BV	40	12	28
Westvlietbewaking BV	62	12	50
Prevent Brandbeveiliging BV	44	12	32
Gem. Den Haag BRW-algemeen	36	Nvt	
T-Mobile Netherlands BV	225	12	213
KPN Telecom 832	35	12	23
Bouwmeester Aannemersbedrijf	70	12	58
Duijvesteijn Beheer BV	40	12	28
Elderhorst BV	200	12	188
Totale besparing			1119 Facturen

Tabel 8: Overzicht facturen

6.3.3 Conclusie

2Samen zou haar facturenstroom op jaarbasis met ongeveer 52% kunnen verminderen. Dit levert 2Samen een tijdsbesparing op aangezien elke factuur moet worden gecontroleerd, geaccordeerd en betaald. De afdeling financiën zal hiervan profijt ondervinden. De medewerkers hoeven minder handelingen uit te voeren en de administratie zal overzichtelijker worden. Tevens zullen de taken van de adjunct-directeur en de facilitaire dienst verlicht worden, aangezien zij belast zijn met het controleren en het tekenen van de facturen. Op deze wijze worden de operationele taken iets verminderd en krijgen zij meer tijd om zich te richten op de tactische kant van de facilitaire dienst. Een voorwaarde bij de vermindering van de facturenstroom is, dat facturen duidelijker gespecificeerd moeten worden. Er komen meer bedragen en omschrijvingen op een factuur te staan. Om de facturen goed te kunnen verwerken, is deze voorwaarde van cruciaal belang. Er zullen duidelijke afspraken met de leveranciers moeten worden gemaakt, om deze verandering met succes te kunnen bewerkstelligen.

Hoofdstuk 7: Conclusies, aanbevelingen en gevolgen

7.1 Inkoopbeleid:

Conclusies

- Het inkoopbeleid biedt geen houvast voor de medewerkers. Het inkoopbeleid dat 2Samen hanteert is te abstract om mee te werken. Een beleid zou weloverwogen moeten zijn, met meetbare doelen en kaders voor de werknemers. In het inkoopbeleid van 2Samen zijn de doelen niet meetbaar gemaakt. Een beleid behoort de richting aan te geven voor de middel en lange termijn. Daarover is binnen het beleid van 2Samen niets geschreven. Tevens is een inkoopbeleid bedoeld om alle medewerkers dezelfde richting op te krijgen. Het beleid van 2Samen geeft de medewerkers teveel ruimte om het beleid op hun eigen manier te interpreteren.

Aanbevelingen

- *Helder inkoopbeleid formuleren dat doordacht en meetbaar is.*
2Samen zou een concreet en werkbaar inkoopbeleid moeten formuleren. Dit beleid moet minimaal de volgende elementen bevatten. Een visie voor de middellange en lange termijn, waar wil 2Samen in toekomst naar toe? Tevens moeten doelen 'SMART' gemaakt worden. Dit houdt in dat doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Reëel en aan een bepaalde Tijd gebonden zijn. Op deze manier worden doelen concreet gemaakt en geven zij houvast aan de medewerkers.

Gevolgen

- Er zal tijd vrij gemaakt moeten worden om een goed beleid op te stellen.

7.2 Facilitaire inkoop:

Conclusies

- Er is geen tijd om de centrale facilitaire inkoop goed te organiseren. Aangezien 2Samen geen aparte inkoopafdeling kent, worden de taken van de inkoop over andere afdelingen verspreid. Hierdoor wordt de inkoop vaak 'erbij' gedaan en beschikt 2Samen niet over professionele inkoopkennis.
- De tactische inkoop is binnen 2Samen nauwelijks aanwezig. De eerste drie fases binnen het inkoopproces zijn binnen 2Samen nauwelijks ontwikkeld. 2Samen is zich wel bewust van het belang van deze fases, maar door tijdgebrek staan deze fases nog in de kinderschoenen.
- Het operationele deel van het inkoopproces is redelijk ontwikkeld. Men weet hoe en wat er besteld mag worden. Dit proces ligt echter niet vast op papier en het wordt van persoon tot persoon overgegeven. Het gevaar is dat ieder persoon zijn eigen invulling aan het proces gaat geven. Ook bij werkbeëindiging heeft 2Samen een probleem. Niet alleen de persoon verdwijnt bij 2Samen, er gaat ook een stuk kennis verloren.
- Indien een leverancier is gecontracteerd, wordt er nauwelijks gedaan aan leveranciersbeoordelingen. Ook hier liggen geen procedures vast.

Aanbevelingen

- *Inkoopfunctie binnen 2Samen creëren.*
Om de centrale facilitaire inkoop professioneel op te zetten, moet de inkoop een apart onderdeel worden binnen de organisatie. Dit kan gerealiseerd worden door een centrale inkoper aan te stellen, die zich volledig kan richten op inkoop, waar de

centrale facilitaire inkoop een onderdeel van is. Aangezien 2Samen in de huidige situatie geen tijd heeft om de inkoop goed te organiseren, kan een inkoper uitkomst bieden. Een professionele inkoper kan 2Samen de kennis bieden waarin de organisatie op dit moment tekort schiet. Alle bovenstaande adviezen kunnen onder de taken van de inkoper ondergebracht worden en geven dus geen extra druk op de medewerkers die op dit moment belast zijn met onderdelen van de inkoop.

- *Opstellen van een facilitair inkoophandboek:*

De doelen die in het inkoopbeleid zijn vastgelegd, worden concreet uitgewerkt in het inkoopproces. Om een goed inkoopproces op te zetten zullen de procedures binnen de inkoop vastgelegd moeten worden in werkprocedures. In deze procedures wordt vastgelegd wat er in welke fase moet gebeuren, op welke wijze dit dient te gebeuren en wie er verantwoordelijk is in welke situatie. Van groot belang is dat ook deze werkprocessen 'SMART' zijn. Deze werkprocessen kunnen in een inkoophandboek samengevoegd worden. Op deze manier kan elke werknemer, te allen tijde inzien hoe de inkoop geregeld dient te worden en wat zijn of haar bevoegdheden zijn.

- *Contractenbeheer opzetten*

2Samen zou een systeem moeten opzetten, waarin de contracten goed beheerd kunnen worden. Hierin moet opgenomen worden wanneer welk contract afloopt, wanneer leveranciers beoordeeld moeten worden en de afspraken met elke leverancier moeten op een gemakkelijke wijze op te vragen zijn.

Gevolgen

- *Personele gevolgen*

Er zal een extra fte moeten worden ingevuld op het gebied van de inkoop. Dit houdt in dat de medewerkers die op dit moment met onderdelen van inkoop belast zijn, taken en verantwoordelijkheden zullen kwijtraken.

- *Organisatorische gevolgen*

2Samen kent op dit moment geen inkoopafdeling. Als er een inkoper aangesteld gaat worden, zal deze in de structuur van 2Samen ingepast moeten worden. Het management zal moeten bepalen waar de inkoop binnen de organisatie komt te liggen. Op organisatorisch niveau zullen dus keuzes moeten worden gemaakt door het management.

- *Financiële gevolgen*

Het aanstellen van een inkoper brengt kosten met zich mee. Een inkoper kost gemiddeld op jaarbasis bruto € 50.000. Aangezien 2Samen als randvoorwaarde heeft gesteld dat adviezen budgetneutraal moeten zijn, zal de inkoper zich op jaarbasis minimaal moeten terug verdienen. Gezien het volgende voorbeeld, lijkt het een haalbaar doel dat een professioneel inkoper zichzelf in een jaar *kan* terugverdienen:

Er lag tot op heden geen contract vast met leverancier Sita (verantwoordelijke leverancier voor het vuilafvoer) Door te onderhandelen en uiteindelijk een contract af te sluiten is er een besparing gerealiseerd van € 3500.³³ Dit is een besparing van 7,5%, enkel door te onderhandelen met een leverancier en pas daarna een contract af te sluiten.

³³ Zie bijlage 7: Interview facilitair medewerker

Het volume van de centrale facilitaire inkoop bedraagt € 1.994.454. Aangezien de huur, onroerend zaakbelasting en de heffing niet beïnvloedbaar zijn door de centrale inkoper, bedraagt de inkoop waar potentieel op bespaard kan worden € 922.207. Als de inkoper zich terug wil verdienen (uitgaande van de geschatte € 50.000) zal hij/zij een kostenreductie moeten realiseren van 5,5% op het potentiële inkoopvolume.

7.3 Kostenreductie

Conclusies:

- Op het gebied van kostenbesparing op het inkoopproces, kan 2Samen grote verbeterlagen maken. De theorie geeft aan dat in de eerste fases, specificeren en selecteren, de grootste besparingsmogelijkheden liggen. Aangezien al is vastgesteld dat juist deze fases bij 2Samen te wensen over laten, liggen hier zeker mogelijkheden om de inkoopkosten te reduceren.
- 2Samen kent veel kleine leveranciers. Onder kleine leveranciers, worden de leveranciers gerekend die op jaarbasis minder dan € 500,- aan producten en diensten leveren aan 2Samen. Door te kijken of de producten en diensten van de kleinere leveranciers ondergebracht kunnen worden onder de grotere leveranciers, kan er mogelijk schaalvoordeel behaald worden. Tevens wordt de administratie overzichtelijker als er met minder leveranciers gewerkt wordt.
- 2Samen heeft te maken met een grote facturenstroom. Dit zorgt voor veel administratief werk, wat tevens kosten met zich meebrengt. Een bijkomend gevolg is dat de administratie onoverzichtelijk wordt. Doordat het veel facturen zijn, wordt men makkelijker in het controleren en is men minder oplettend.

Aanbevelingen

- Indien 2Samen haar specificatie en selectiefase verbetert is er grote kans op kostenreductie. In de aanbevelingen bij de facilitaire inkoop is al aangegeven op welke wijze 2Samen deze processen kan optimaliseren.
- De analyse van de leveranciers laat zien dat er vele kleine leveranciers binnen 2Samen zijn. Aan de hand van de analyse wordt 2Samen geadviseerd het aantal kleine leveranciers te reduceren. Door consequent te werken met voorkeurleveranciers (waar contracten mee zijn afgesloten) kan het aantal verminderd worden. Alleen in specifieke gevallen kan voor een kleine leverancier gekozen worden. Bijvoorbeeld wanneer een product of dienst niet door een gecontracteerde leverancier geleverd kan worden. Dit dient duidelijk op papier te worden gezet en te worden gecommuniceerd naar alle betrokkenen bij de centrale facilitaire inkoop. Op deze manier wordt wildgroei van kleinere leveranciers tegen gegaan.
- Maak afspraken met de leveranciers met betrekking tot de facturering. 2Samen wordt geadviseerd om rond de tafel te gaan zitten met de leveranciers die op jaarbasis veel facturen sturen. Door de machtspositie van 2Samen goed te benutten, kunnen bestaande afspraken met leveranciers aangescherpt worden. 2Samen zou moeten streven naar maandelijkse facturering. Er zitten wel enkele voorwaarden aan. De facturen zullen goed gespecificeerd moeten worden, aangezien een factuur meer informatie zal bevatten en de kwaliteit gewaarborgd moet blijven. Door goede specificaties zal het werk van de financiële afdeling gemakkelijker worden. Bij eventuele nieuwe contracten kan het onderdeel facturering voortaan standaard in het contract opgenomen worden, waardoor dezelfde fout in de toekomst niet meer gemaakt kan worden.

Gevolgen

- 2Samen zal op een gestructureerde manier moeten gaan werken. Er zal tijd vrij gemaakt moeten worden om de structuur binnen 2Samen op te zetten en deze structuur binnen de organisatie bekend te maken.

7.4 Eindconclusie

Het inkoopproces van 2Samen blijkt na onderzoek onvoldoende ontwikkeld te zijn. Vooral op het gebied van het vastleggen van procedures schiet 2Samen op een aantal vlakken tekort. Gevolg hiervan is dat het centrale facilitaire inkoopproces multi-interpretabel is voor de medewerkers. Vooral binnen de tactische inkoop (specificeren, selecteren en contracteren) komt deze tekortkoming sterk naar voren en worden de kansen op kostenreductie gemist. De literatuur geeft aan dat een inkoopproces voort vloeit uit het algemene inkoopbeleid. Aangezien het inkoopbeleid van 2Samen vergelijkbare tekortkomingen kent (o.a. het niet vastleggen van zaken) is het bijna een logisch gevolg dat het inkoopproces deze tekortkomingen kent.

Om tot de gestelde doelen van 2Samen te komen (inzichtelijkheid, beheersbaarheid en kostenreductie) is het zaak om het beleid en het proces verder te ontwikkelen. Als het beleid en het proces helder zijn vastgelegd is het bovendien een voordeel dat de kennis binnen 2Samen gewaarborgd blijft en niet meer persoonsgebonden is.

De centrale facilitaire inkoop van 2Samen mist een zekere mate van professionaliteit, waardoor 2Samen zich niet altijd bewust is van haar positie in de markt ten opzichte van de leveranciers. Tevens mist 2Samen het inzicht in haar eigen kosten, waardoor verdere mogelijkheden tot kostenreductie onbenut blijven. (schaalvergroting en facturenreductie)

Als er teruggekoppeld wordt naar de probleemstelling, kan 2Samen structuur in het centrale facilitaire inkoopproces verkrijgen door alle procedures vast te leggen op papier. Voorwaarde is dat de structuur niet alleen op papier wordt vastgelegd, maar dat de structuur ook wordt bekend gemaakt binnen de organisatie. Kostenreductie zal pas plaats kunnen vinden als de structuur duidelijk vastligt.

Hoofdstuk 8: Actielijst

- Beslissing nemen over het wel of niet aanstellen van een professioneel inkoper

Indien 2Samen over gaat tot het aanstellen van de inkoper moet zij:

- De plaats van inkoop binnen de organisatie bepalen
- Functiebeschrijving voor een professioneel inkoper opstellen
- Vacature uitzetten voor een professioneel inkoper
- Sollicitatiegesprekken voeren
- Aannemen professioneel inkoper

Indien 2Samen *niet* over gaat tot het aanstellen van de inkoper kan zij:

- Gebruik maken van stagiaires, om inkoopprojecten uit te voeren

Afgezien van welke beslissing 2Samen neemt, zullen de volgende actiepunten uitgevoerd moeten worden:

- Inkoopbeleid opstellen
- Werkprocessen opstellen
- Inkoophandboek opstellen
- Contractbeheer opzetten
- Afspraken maken met leveranciers over facturering
- Vervolgonderzoek naar de decentrale facilitaire inkoop

Literatuurlijst

Boeken:

- Bouter, R.F., Handleiding voor de afstudeeropdracht, Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management, Den Haag, 2004
- Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: Professioneel inkopen, Educatieve Partners Nederland, Houten, 1999
- Graaf, van der, H., Hoppe, R.: Beleid en politiek, Coutinho, Bussum, 1996
- Hoogerwerf, A.: Overheidsbeleid, Tjeenk Willink, Alphen aan de Rijn, 1993
- Kempen, P.M., Keizer, J.A., Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces, tweede druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2002
- Nota, M.E.D.A., Duren, van, J.M.A., FM innovation, Arko, 2004
- Rosental, U., Schendelen, van, M.P.C.M., Ringeling, A.B.: Openbaar bestuur, Tjeenk Willink, Alphen aan de Rijn, 1987
- Wagenberg, van, A.F.G.M.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, Factomedia, Wageningen, 2000

Diverse artikelen:

- Professionalisering van de facilitaire inkoop (deel 1), Nico Lemmens, Facility Management magazine, oktober 2001
- Eenvoudig besparingspotentieel herkennen door middel van benchmarking, waar kan ik nog op besparen?, Costfocus, 2005
- Kostenbesparingsproject Baker & Mc Kenzie, Costfocus, 2005
- 20 tot 40% Besparen op uw facilitaire kosten, Costfocus, 2005
- Wie kan wanneer kosten besparen, Costfocus, 2005

Syllabi:

- Genet, drs. C.M.: Methoden van Onderzoek, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire dienstverlening, 2000/2001
- Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke Rapportage, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire dienstverlening/Facility Management, 2001/2002

- Es, van de, W.: Facilitair Inkoopmanagement, Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management, 2004/2005

Interne stukken

- Jaarverslag Stichting Kinderopvang 2Samen, 2004
- Strategisch beleidsplan, 2004
- Kwaliteitshandboek, Facilitair, 2003
- Algemeen inkoopbeleid 2Samen, 2003

Internetsites

- www.2samen.nl
- www.inkooppagina.nl
- www.nevi.nl
- www.costfocus.nl
- www.wetkinderopvang.nl
- www.kinderopvang.nl
- www.kinderopvang-net.nl
- www.wbk.nl
- www.cbn.nl