

Scriptie de Baak Management Centrum vno-ncw

“Inkoop, een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces”

*Onderzoek naar een zo efficiënt en effectief mogelijke inkooporganisatie binnen de
hospitality-afdelingen van de Baak, Management Centrum VNO-NCW*



de Baak

Management Centrum VNO-NCW

Bijlagen

Auteur: Debbie van Rhijn
Datum: Mei 2008

“Inkoop, een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces”

Onderzoek naar een zo efficiënt en effectief mogelijke inkooporganisatie binnen de hospitality-afdelingen van de Baak, Management Centrum VNO-NCW



de Baak

Management Centrum VNO-NCW

Bijlagen

Door: Debbie van Rhijn
Studentnummer: 20044401
Datum: Mei 2008
Opleiding: Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Facility Management
Johanna westdijkplein 75
2512 EN Den Haag
Afstudeerprofiel: Inkoopmanagement
Docentbegeleider: Dhr. R. Brouwer MA
Medebeoordelaar: Dhr. W. van der Es
Opdrachtgever: Baak, de, Management Centrum VNO NCW
Kon. Astridboulevard 23
2202 BJ Noordwijk
Mentor: Nathalie van Grieken (Manager Operations Hotel)
Periode onderzoek: Februari 2008 – Juni 2008



Inhoudsopgave

	Pagina
Bijlage 1 Arrangementsprijzen	1
Bijlage 2 Organogram Inkooporganisatie	2
Bijlage 3 Meer inzicht in de inkoop binnen de Baak Management Centrum	3
Bijlage 4 Organogram Organisatie	5
Bijlage 5 Community analyse	6
Bijlage 6 Interview	11
Bijlage 7 Uitwerkingen interviews	15
Bijlage 8 Planning	35
Bijlage 9 Portfolio analyse van Kraljic	38
Bijlage 10 ABC-analyse	45
Bijlage 11 BIOCA-analyse	54
Bijlage 12 inkoopprocedures NH conferentie centrum Leeuwenhorst	56
Bijlage 13 Externe benchmark	60
Bijlage 14 interne benchmark	63
Bijlage 15 implementatieplan	68
Bijlage 16 organogram nieuwe inkooporganisatie	72



Bijlage 1 Arrangementsprijzen

Arrangementstarieven 1 januari - 31 december 2008

Noordwijk

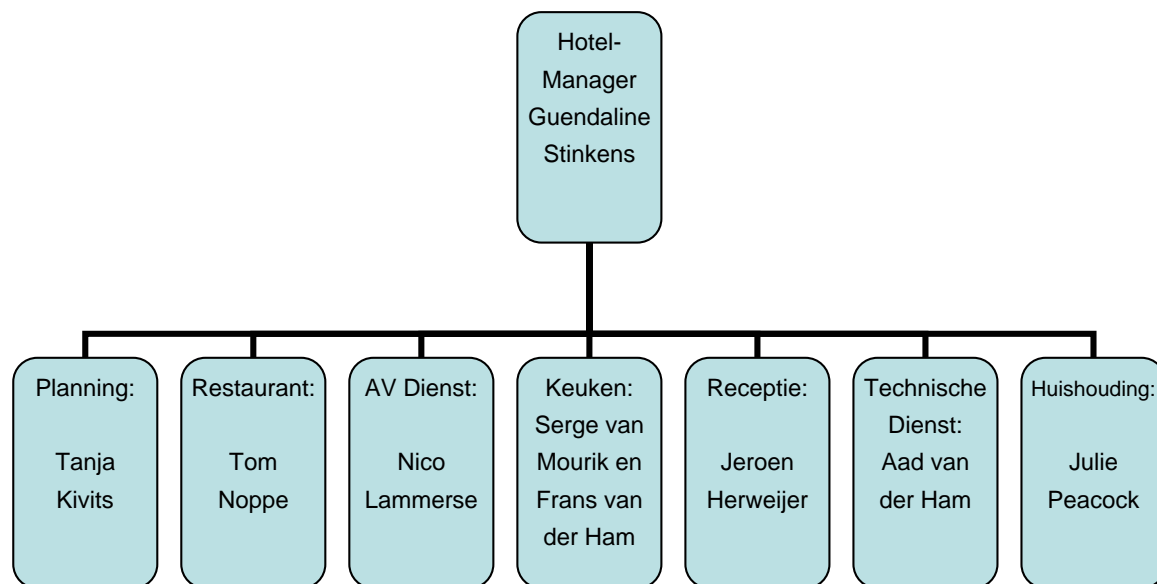
inclusief zaalhuur	midden	hoog	laag
4 uurs arrangement	€ 39,00	€ 43,00	€ 30,00
4 uurs arrangement met lunch	€ 55,00	€ 59,00	€ 46,50
8 uurs arrangement	€ 65,00	€ 72,50	€ 52,50
8 uurs arrangement diner (geen lunch)	€ 90,00	€ 99,50	€ 73,50
12 uurs arrangement	€ 112,50	€ 125,00	€ 90,00
24 uurs arrangement	€ 227,50	€ 252,50	€ 182,50
32 uurs arrangement	€ 292,50	€ 325,00	€ 235,00
32 uurs arrangement excl. logies	€ 177,50	€ 197,50	€ 142,50
3 daags arrangement	€ 520,00	€ 577,50	€ 417,50
3 daags arrangement excl. logies	€ 290,00	€ 322,50	€ 232,50
4 daags arrangement	€ 747,50	€ 830,00	€ 600,00
4 daags arrangement excl. logies	€ 402,50	€ 447,50	€ 322,50
5 daags arrangement	€ 975,00	€ 1.082,50	€ 782,50
5 daags arrangement excl. logies	€ 515,00	€ 572,50	€ 412,50
Logies/ontbijt	€ 115,00	€ 127,50	€ 92,50

Vergelijking

Alexander Hotel	€ 229,00	excl. beamer	€ 256,45
Mercure	€ 233,00	incl. beamer	€ 260,65

geen snack en drankjes bij diner inclusief tarieven zijn van 2007

Bijlage 2 Organogram inkooporganisatie



Bijlage 3 Meer inzicht in de inkoop binnen de Baak Management Centrum 2007

Inkopen

Met directe ingang zullen **ALLE inkopen van de Baak en Landgoed de Horst** vooraf worden gemeld alvorens tot bestelling over te kunnen gaan.

Doelstellingen:

- Inzicht in toekomstige uitgaven
- Versnelling afhandeling inkoopfacturen (facturen gaan niet meer in organisatie)
- Snellere betaling aan leveranciers (25-31 dagen)
- Efficiency door schaalvoordelen (Centrale inkoop)

Op onderdelen wordt als volgt besteld:

Docenten:

Alle docentenbrieven worden vooraf getekend door Valentijn Ouwens, Josette de Goede of William Strobbe. Zij zullen hiervoor zelf met de desbetreffende PM-ers en APM-ers contact opnemen m.b.t. de praktische uitvoering.

Accommodaties:

Reserveringen binnen de Baak of Landgoed de Horst kan ieder vrij inplannen. Externe accommodaties worden uitsluitend via afdeling planning getoetst, geaccordeerd en ingeboekt.

Onderhoudskosten gebouwen (Noordwijk én Landgoed):

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door Machiel van der Grift en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl.

Automatisering en telefoniekosten:

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door Alex Onos met uitzondering van toners (Leo Giesbergen) en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl

Repro en kantoorartikelen:

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door Leo Giesbergen en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl

Marketingkosten:

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door H el ene van der Broek en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl

Mailingkosten:

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door Michel Bongers en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl

Leermiddelen (niet repro):

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd via de mailbox inkoop@debaak.nl

Inslag bar / restaurant / keuken:



Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door Guendaline Stinkens (DB) of Nathalie van Grieken (NW) en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl.

Scholingskosten (en overige personele aangelegenheden):

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd door afdeling personeelszaken in overleg met afdelingshoofden en bevestigd via de mailbox inkoop@debaak.nl.

Overige inkopen:

Alle aanvragen worden vooraf getoetst en geaccordeerd via de mailbox inkoop@debaak.nl

Declaraties:

Worden (fiscaal) getoetst door de salarisadministratie en geaccordeerd door Harry Starren. Bonnen op naam van de Baak B.V. laten stellen met vermelding van BTW bedragen.

Werking mailbox inkoop@debaak.nl

Stuur je mail met daarin **WAT** we gaan kopen. **WIE** het gaat leveren. De **PRIJS** die in rekening wordt gebracht. En tenslotte **WAAR** is het voor.

WAT = aantal + omschrijving

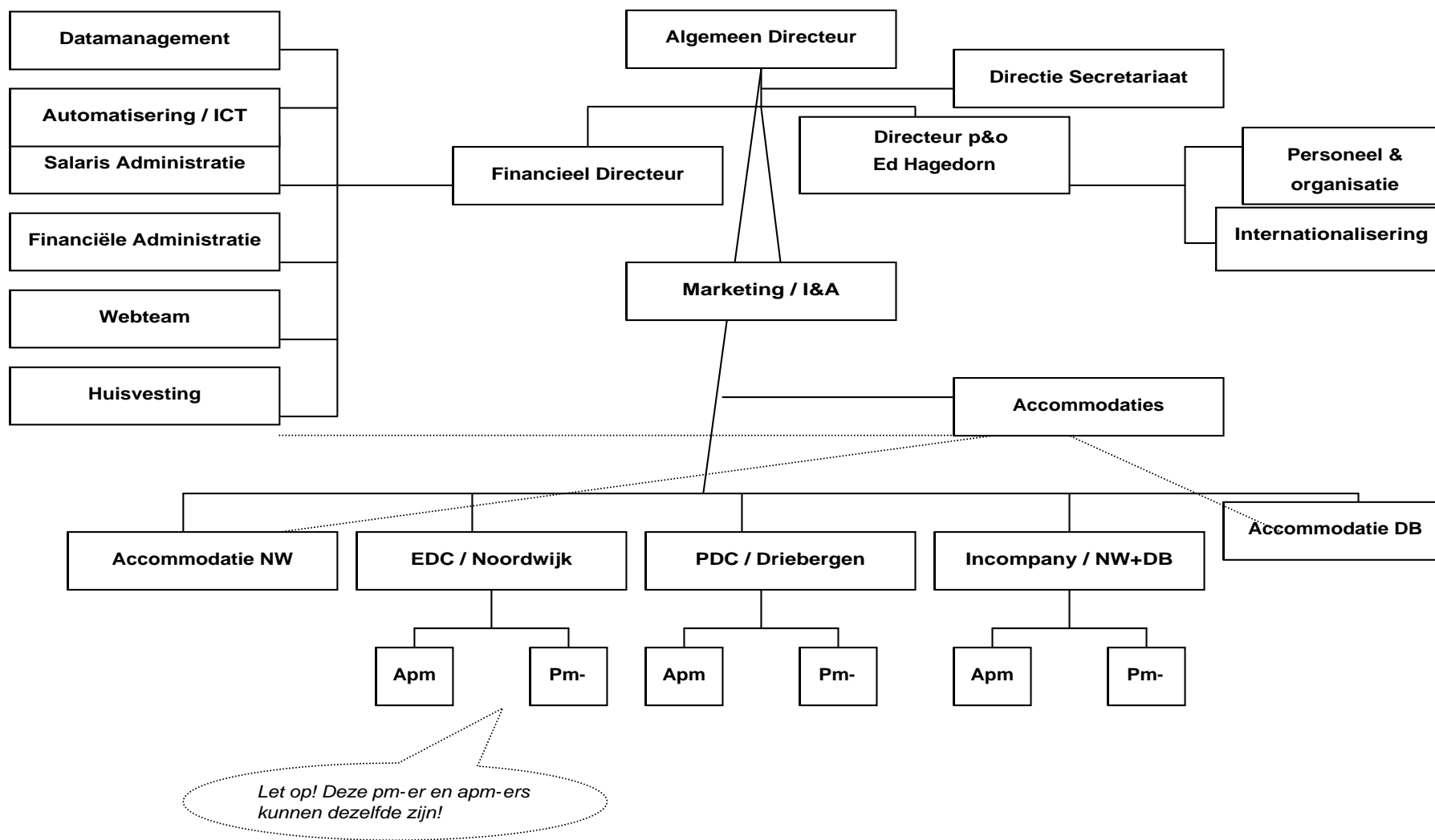
WIE = crediteur / leverancier (contactpersoon + bedrijfsnaam)

PRIJS = exclusief BTW voor het totaal (dus inclusief bijkomende kosten als voorrijkosten e.d.)

WAAR = projectnummer of afdeling (persoon)

Mail wordt binnen kantoortijden direct beantwoord.

Bijlage 4 Organogram organisatie





Bijlage 5 Community analyse

GB + omschrijving	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
40200 -stagevergoedingen							300,00		300,00
40500 -uitzendkrachten formatieplaats			1.002,50	25.537,13	42.050,43	5.060,90			73.650,96
41154 -Pr. pensioenfonds Horeca		246,40							246,40
42260 -maaltijden en consumpties pers						56,78			56,78
42264 -studiekostenvergoeding		1.868,14		3.164,01	1.078,00	718,00			6.828,15
42265 -kosten jubilea en afscheid					322,60				322,60
42270 -deelname eigen cursussen		3.590,00			-	3.780,00			7.370,00
42271 -deelname ext.cursus/congress		1.363,89		3.800,00	8.899,00	-	533,89		14.596,78
42274 -BTW BUA laag 6%						3,41			3,41
42275 -verblijfskst eigen cursussen		522,40							522,40
42281 -uitzendkrachten geen form.plts			74.454,18	9.694,53		18.746,82			102.895,53
42295 -overige personeelskosten		517,40				2.400,00	95,00		3.012,40
44400 -contributies		939,70							939,70
44500 -abonnementen		4.766,97		187,50	307,74				5.262,21
44600 -drukwerk (fact., env., etc.)		269,00							269,00
44700 -boeken, tijdschrift (niet ilc)		62,97							62,97
44900 -doorbelaste kst vanuit repro		7.377,98	592,80		209,02	551,96	397,89		9.129,65
45300 -flipoverpapier	280,00								280,00
47150 -kaarten/bijsluiters drukkosten		255,00							255,00
47200 -advertenties bladen/magazines		10.145,00							10.145,00
47300 -sponsoring		4.465,77							4.465,77
47950 -overige verkoop-, marketingkosten		5.086,28							5.086,28



GB + omschrijving	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
48150 -kleine aanschaffingen		6.428,58	184,40					140,03	6.753,01
48200 -vergaderkosten		542,40							542,40
48800 -diverse lasten vorig boekjaar		3.593,40							3.593,40
48950 -overige algemene kosten		11.523,45				281,05			11.804,50
51100 -guest supplies		6.780,00							6.780,00
51200 -servies en glaswerk		1.341,70		143,49		9.299,95			10.785,14
51300 -disposables		9.581,75		3.219,08		11.731,81			24.532,64
51400 -hotel bedrijfskleding		3.266,50	728,67	45,05	5.417,06	536,11		106,65	10.100,04
51450 -wassen personeelskleding		64,50	206,00	1.918,81	1.115,90	143,50	122,00		3.570,71
51500 -bloemen, representatie hotel		8.805,24				3.768,40			12.573,64
51600 -aanschaf keukengereedschap				50,75					50,75
51650 -onderhoud keukengereedschap				314,50					314,50
51800 -huur drankautomaat						64,04-			64,04-
51900 -linnen aanschaf		222,58				62,88			285,46
51920 -linnen waskosten		35.695,17		32,18		12.356,11			48.083,46
53100 -water		4.887,40							4.887,40
53110 -gas		33.285,40							33.285,40
53120 -elektriciteit		64.724,02							64.724,02
53140 -waterschaplasten		5.498,64							5.498,64
53150 -vergunningen		7.047,15							7.047,15
53200 -schoonmaakkosten		709,85	1.401,25	10.204,30		815,48			13.130,88
53210 -schoonmaakkosten uren derden		11.217,03				375,00			11.592,03
53300 -onderhoudsmaterialen		5.011,79		592,03		115,14		2.122,83	7.841,79



GB + omschrijving	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
53310 -onderhoudskosten uren derden		20.799,68	337,30	1.310,44		567,83			23.015,25
53320 -gereedschappen tech.dst								20,67	20,67
53330 -onderhoudsmateriaal tech.dst								675,03	675,03
53340 -overige materialen- lampen etc	427,43	2.597,82		51,00				11,80	3.088,05
53350 -onderhoudsabonnementen		14.518,17		1.360,43	109,00	859,75			16.847,35
53400 -buma, stemra, omroepbijdragen		3.561,16							3.561,16
53700 -beveiligingskosten		642,48							642,48
53800 -handdoekrollen		5.210,92							5.210,92
53850 -afvalverwerkingskosten		12.906,56							12.906,56
53950 -overige huisvestingskosten		863,50							863,50
73100 -vlees (-waren)				50.714,33					50.714,33
73101 -wild en gevogelte				19.424,65					19.424,65
73102 -vis				42.287,91					42.287,91
73103 -groenten en fruit				52.196,79					52.196,79
73104 -brood en banket				50.097,56					50.097,56
73105 -zuivelproducten				53.484,46		590,92			54.075,38
73106 -olieën en vetten				2.489,46					2.489,46
73107 -diepvriesproducten				7.075,83					7.075,83
73108 -overige keuken/food				43.226,91		72,54			43.299,45
73110 -nootjes						498,12			498,12
73120 -koffie en thee						28.381,71			28.381,71
73121 -frisdranken						13.238,92			13.238,92
73122 -vruchtensappen				39,66		7.246,26			7.285,92



GB + omschrijving	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
73123 -bier fust						16.513,84			16.513,84
73124 -bier fles						1.087,14			1.087,14
73125 -aperatieven						553,50			553,50
73126 -binnenlands gedistilleerd						500,91			500,91
73127 -buitenlands gedistilleerd						590,34			590,34
73128 -whiskies						1.611,22			1.611,22
73129 -digestieven						1.031,87			1.031,87
73131 -overige wijnen						38.991,45			38.991,45
73133 -koolzuur fustbier						188,48			188,48
73140 -diverse directe kosten audio	1.152,50	90,00							1.242,50
73141 -div. directe kosten visueel	1.389,00								1.389,00
73150 -inhuur tafels/servies e.d.		5.801,23							5.801,23
73171 -inkoop giftshop						419,30			419,30
73173 -inkoop kranten/tijdschriften					3.376,52				3.376,52
73176 -inkoop rookwaren						783,35			783,35
73177 -inkoop zoetwaren		212,10		69,90					282,00
73178 -inkoop wasserij gastenwas					91,60				91,60
73179 -inkoop vervoer					3.501,13				3.501,13
73185 -inkoop dependances					57.968,46				57.968,46
73190 -emballage				737,82		432,71			1.170,53
73194 -Commissie/bemiddeling derden		3.822,41							3.822,41
73195 -inkoop diversen 0%				208,25	2.018,25	54,42			2.280,92
73196 -inkoop diversen laag					56,60				56,60



GB + omschrijving	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
73197 -inkoop diversen hoog		1.307,50			4.080,43	778,18			6.166,11
Eindtotaal	3.248,93	334.036,98	78.907,10	383.678,76	130.601,74	185.732,02	1.448,78	3.077,01	1.120.731,32

% van het totaal

0,3%

29,8%

7,0%

34,2%

11,7%

16,6%

0,1%

0,3%

Bijlage 6 Interview

Het racewagenmodel

Het racewagenmodel kan de complete inkoop situatie duidelijk in kaart brengen. De fasen van het inkoopproces worden onderverdeeld in:

Specificeren: alle eisen worden samengenomen in een Programma van Eisen. Het is raadzaam om vast te stellen wat de beoordelingscriteria zijn, waarop de keuze voor één of meer leveranciers en zijn product(en) of dienst(en) wordt gebaseerd en hoe deze tegen elkaar worden afgewogen.

Selecteren: voordat leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen, moet worden vastgesteld bij welke leveranciers deze offertes worden aangevraagd. Ook moet tijdens deze fase een offerteaanvraag worden opgesteld met alle relevante informatie over de behoefte en de juiste vragen aan de leveranciers, gebaseerd op het Programma van Eisen.

Contracteren: bij het contracteren van de uiteindelijke leverancier kunnen de laatste details worden geregeld en juridisch sluitend in een contract worden vastgelegd. Het resultaat is een contract waarin beide partijen hun wederzijdse verplichtingen hebben vastgelegd.

Bestellen: op basis van het contract kunnen bestellingen plaatsvinden volgens de daarin opgenomen procedures en voorwaarden.

Bewaken en betalen: dit vindt op twee niveaus plaats, zowel op contractniveau als op bestellingniveau. Nog een onderdeel van deze fase is het verwerken van de facturen en het verrichten van de bijbehorende betalingen.

Nazorg: In geval van problemen volgt er nog een fase. Enerzijds gericht op het oplossen van de onmiddellijke aanleiding voor de problemen, maar anderzijds ook gericht op het leren van lessen uit dergelijke incidenten voor volgende inkoop.

16. Wordt er tijdens het offreren en selecteren samengewerkt met Driebergen?

Leverancierslijst met verschillende leveranciers

17. Als er gebruik gemaakt wordt van een lijst, wanneer gebeurd dat wel en wanneer niet?

18. Hoe vaak wordt deze lijst opgefrist?

19. Maakt Driebergen gebruik van dezelfde leveranciers?

Onderhandelen en contracteren

20. Onderhandelt u na het aanvragen van de offerte?

- Ja,

- Nee, ga door naar vraag 19

21. Op welke wijze onderhandelt u?

22. Zijn er raamcontracten met leveranciers?

- Ja,

- Nee, ga door naar vraag 24

23. Wat wordt hierin vastgesteld?

24. Is er een overzicht met lopende raamcontracten?

25. Gelden de contracten ook voor Driebergen?

Bestellen & Bewaken

26. Plaatst u de order?

- Ja,

- Nee, ga door naar vraag 35

27. Hoe lang bent u gemiddeld bezig met 1 één order?

28. Hoe weet u wat er besteld moet worden en hoeveel?

29. Op welke wijze bestelt u?

Informatiesystemen

30. Werkt uw organisatie met een voorraadbeheersysteem?

- Ja,

- Nee,

31. Werkt uw organisatie met een elektronisch bestelsysteem?

32. Op welke manier worden de facturen betaald en wanneer?

33. Gebruikt u hiervoor een softwareprogramma?

34. Wat is dit voor programma?

35. Noem de voor en de nadelen van het programma.

Nazorg

36. Op welke manier worden bestellingen aangeleverd?

37. Worden de bestellingen bewaakt?

- Ja,
- Nee,

38. Wie neemt contact op met de leverancier, als het factuur niet klopt?

39. Meet u de prestaties van de leveranciers?

- Ja,
- Nee,

Extra

40. Heeft u knelpunten gesignaleerd in het huidige inkoopproces?

41. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?



Bijlage 7 Uitwerkingen interviews

Geïnterviewden

Hospitality-afdeling	Functie	Naam
Restaurant	Restaurantmanager	Tom Noppe
Keuken	Chef-kok	Frans van der Ham
Keuken	Assistent chef-kok	Serge van Mourik
Planning	Hoofd planning	Tanja Kivits
Receptie	Frontoffice manager	Jeroen Herweijer
Audiovisuele dienst	Hoofd AV dienst	Nico Lammerse
Technische dienst	Hoofd technische dienst	Aad van der Ham
Huishouding	Hoofd huishouding	Julie Peacock
Hospitality projecten	Project coördinator	Frank Verhaar
Hospitality projecten	Manager operations hotel	Nathalie van Grieken

Uitkomsten Interviews

Interview inkooporganisatie hospitality-afdelingen

1. Weet u wat de organisatiedoelstellingen zijn?

Technische dienst: nee

Receptie: Goed leerklimaat creëren. Strategie aanpassing → kleine ondernemingskernen die groter kunnen groeien → meer omzet.

Audiovisuele dienst: nee

Planning: Wij willen een thuishaven voor het accommoderen van onze gasten creëren. De gasten moeten zich kunnen concentreren op de trainingen, door zich verder nergens zorgen over te hoeven maken.

Keuken:

- Constante vernieuwingen in concepten. Inspringen op de markten wat betreft de cursussen.
- De keuken is een ondersteunende dienst die continu in moet spelen op de nieuwe eisen en wensen van de klant.

Restaurant: nee

Huishouding: Ontwikkeling van mensen, leren te leren en verschillende opleidingen.

Hospitality-projecten:

- Internationalisering, gezond, biologisch, dynamisch en maatschappelijk ondernemen. Zijn termen die belangrijk zijn in de organisatiedoelstellingen.

2. Wat zijn u taken en verantwoordelijkheden binnen de afdeling wat betreft de inkoop?

Technische dienst: Ik ben verantwoordelijk voor het onderhoud van het gebouw. Dus het dagelijkse onderhoud en het onderhoud bij verbouwingen of nieuwbouw. Tevens ben ik verantwoordelijk voor de inkoop van de materialen die nodig zijn bij dit gebouwonderhoud. Ook bij nieuwbouw leg ik contacten met aannemers.

Receptie: Ik ben verantwoordelijk voor de benodigdheden van de receptie.

Audiovisuele dienst: Alles is orde maken omtrent de AV dienst. Verder doe ik niet veel inkoop. Af en toe moet er wel eens wat aangeschaft worden, maar dit komt niet zo vaak voor.

Planning: Het huren van audiovisuele diensten, huren van stoelen (mochten we tekort komen), voor de locatie in Amsterdam moeten we catering huren. Ook huren wij incidenteel locaties voor trainingen.

Keuken:

- Ik ben verantwoordelijk voor de dagelijkse inkoop in de keuken samen met Frans van der Ham
- Ik ben verantwoordelijk voor alle inkoop in de keuken. Tevens ben ik verantwoordelijk voor een deel van de inkoop van het restaurant en een deel van de inkoop van de huishouding.

Restaurant: Ik ben eindverantwoordelijk voor de inkoop van dranken, non-food producten en verschillende materialen in het restaurant.

Huishouding: Ik ben verantwoordelijk voor alle inkoopartikelen die nodig zijn om de kamers, zalen en het pand schoon te houden. Ik ben ook verantwoordelijk voor de inkoop van planten en bloemen.

Hospitality-projecten: -

- Ik doe verschillende projecten. Ik ben deels verantwoordelijk voor de inkoop binnen de projecten.



3. Weet u uit welke stappen het gehele inkoopproces bestaat bij de technische dienst?

Technische dienst:

- Ja,

Ik weet uit welke stappen het inkoopproces van de technische dienst bestaat.

Ik heb standaard een bepaalde voorraad. Dit is om in te springen op onverwachte situaties. In mijn hoofd heb ik een bepaalde lijst wat ik op voorraad moet hebben. Aan de hand hiervan bestel ik artikelen. Dit schrijf ik op en geen ik telefonisch door. Bij binnenkomst controleer ik de artikelen aan de hand van de bestelbon. De facturen gaan vervolgens naar FZ. Deze komen dan weer naar mij. Ik onderteken deze en stuur ze terug naar FZ. Deze sturen de factuur naar Guendaline, die ondertekend de factuur ook. Hierna is de factuur klaar om betaald te worden door FZ.

Receptie: Nee

Audiovisuele dienst: Nee, ik vraag het aan de hotelmanager. Wat er verder allemaal gebeurd en wie er verder allemaal meebeslist weet ik niet.

Planning: Ja

Keuken:

- Ja, ik weet precies wat ik moet bestellen, wanneer en waar.

- Ja, 1 keer per week doen we grote inkopen. Tussendoor doen wij dagelijks nog inkopen. Ook voor de groente en het brood etc. doen wij tussendoor inkopen.

Restaurant: Ja

Huishouding: Ja, voor de schoonmaak weet ik uit welke stappen het inkoopproces bestaat. Deze staan niet op papier maar zitten in mijn hoofd. 1 keer per week controleer in de voorraadkamer. Wat er dan op is bestel ik bij. Wel moet er een minimum bestelling zijn bij de leverancier. Sommige inkopen doe ik samen met Frans uit de keuken en Tom uit het restaurant. De inkopen van de schoonmaak artikelen doe ik via internet. Hierdoor heb ik een digitale bestelbon. Bij binnenkomst van de artikelen wordt er een controle uitgevoerd aan de hand van de bestelbon. De facturen gaan eerst naar de financiële administratie. Dan controleer ik ze en teken deze. Vervolgens worden deze teruggestuurd naar de financiële administratie en deze betalen de facturen. Tevens controleer ik de leveranciers aan de hand van gemaakte afspraken. Worden de artikelen op tijd geleverd en houdt de leverancier zich aan zijn prijsafpraak.

Hospitality-projecten:

- Ja, ik weet wat er bij een inkoopproces allemaal moet gebeuren. Vanaf het moment dat er iets besteld moet worden tot het moment dan iets afgeleverd en betaald moet worden.

- Ja, er is een probleem (wens) → programma van eisen → leveranciers selecteren en uitnodigen → offerte bij gem. 2 leveranciers aanvragen → vergelijken van de offertes → onderhandelen → beslissing maken en dan verdere afspraken maken.

4. Wat koopt u zoal in?

Technische dienst:

Alle materialen die nodig zijn voor het gebouwonderhoud.

Receptie: Taxi's, bloemen, kantoorartikelen (via de repro) en nachtportieren.

Audiovisuele dienst: AV middelen.

Planning: Zie vorige vraag.

Keuken:

- Alles wat wij nodig hebben voor in de keuken. Tevens doe ik samen met Frans wat inkopen voor het restaurant (koek, suiker, mintjes etc.) en de huishouding (schoonmaakmiddelen). Ik loop dagelijks langs de voorraad kast en bestel aan de hand daarvan de artikelen en producten die we nodig hebben.



- Alles wat met eten en schoonmaak te maken heeft.

Restaurant: Dranken, non-food producten en verschillende materialen voor in het restaurant. Eigenlijk alle benodigdheden voor in het restaurant. Behalve dan de tafels en stoelen etc.

Huishouding: Handdoeken, dekbedden, kussens, schoonmaakartikelen, benodigdheden voor de kamers, benodigdheden voor de zalen, schoonmaakartikelen, stofzuigers etc.

Hospitality-projecten:

- Op dit moment ben ik bezig met een project bij de technische dienst. Hier koop ik dus alles omtrent gebouwbeheer/ technische diensten in.
- Materialen, diensten en adviezen voor de projecten.

Het inkoopproces

Specificeren

5. Wat wordt er besproken met de leverancier tijdens de specificatie?

Technische dienst:

Voor de meeste artikelen heb ik een vaste leverancier. Maar mocht ik een nieuwe leverancier nodig hebben of een nieuwe aannemer voor een bepaalde klus dan wordt er in het eerste gesprek de prijs besproken. Ook de levertijd wordt besproken. De werktijden zijn ook belangrijk, omdat er overdag veel cursisten zijn moeten de klussen vaak in de avonduren of in het weekend gedaan worden. Ten slotte wordt er uitgezocht of de leveranciers ook echt alles kunnen leveren wat ze zeggen.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Geen vaste leveranciers. Soms als ik apparatuur tekort kom huur in Nightforce in. Hier hebben wij verder geen contract mee, want dit komt maar zelden voor.

Planning: Inhuur van materialen → snel leveren en regio gebonden.

Als een leverancier goed is en de prijs/kwaliteit verhouding is goed dan mag de leverancier blijven.

Keuken:

- leveringsdagen
 - Of alles ook daadwerkelijk geleverd kan worden
 - Tijdstip dat men levert
 - Of men in geval van nood ook kan leveren
 - Prijsafspraken
 - Service
 - Hoe er besteld moet worden
- het assortiment, de prijs en de kwaliteit. Tevens letten wij ook op de leveringstijden en dagen.

Restaurant: product, prijs, leveringsvoorwaarden, bestelwijze en wij vinden het belangrijk waar de bestelling wordt neergezet. (bv. bier in de bierkelder en niet boven aan de trap._

Huishouding: Prijzen, leveringsvoorwaarden, kwaliteit, service, ad-hoc leveringen etc.

Hospitality-projecten:

- De Baak hanteert bepaalde betalingsvoorwaarden. Deze worden besproken. Prijstechnisch moet een leverancier voldoen aan onze eisen. Leveringsvoorwaarden worden uiteraard ook besproken.
- Voor een project heb je bepaalde wensen en eisen. Samen met een leverancier bespreken hoe iets tot stand kan komen en wat de kosten daarvan zijn.



6. Welke eisen stelt u aan het product of de dienst?

Technische dienst: De prijs – kwaliteit verhouding is heel belangrijk. De leveranciers moeten binnen de baak passen.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Betrouwbaar.

Planning: Externe locaties → Als het hotel vol zit worden er kamers geboekt bij het Palace hotel of bij de Hotels van Oranje. Bij deze hotels worden dezelfde prijzen gehanteerd als bij De Baak. Dit zijn wel voorwaarden waar een leverancier aan moet voldoen.

Keuken:

- Een goede prijs – kwaliteit verhouding. De leveringen moeten in de ochtend plaats vinden. Over het algemeen gebeurt dit wel. Omdat wij 1x in de week een grote bestelling doen moet dit wel op tijd binnen zijn.

- Goede prijs – kwaliteit verhouding

Dat de THT datum acceptabel is.

Een product of dienst moet iets uitstralen wat bij de baak past.

Restaurant: Continuïteit en een goede prijs/kwaliteit.

Huishouding: Goede prijs - kwaliteit verhouding en goede service.

Hospitality-projecten:

- Goede prijs/kwaliteit verhouding.

- Op tijd leveren/ constante levering

- leveranciers uit de omgeving die aansluiten bij de Baak.

- De baak heeft een bepaalde uitstraling. Een product of dienst van een leverancier moet hierop aansluiten.

- Het moet het probleem of de wens oplossen. Het moet kwalitatief passen binnen De Baak. Daar waar mogelijk moeten leveranciers maatschappelijk verantwoordt werken.

7. Zijn er nog andere dingen waar u rekening mee moet houden tijdens specificeren?

Technische dienst: Een beetje informeren bij andere bedrijven of zij nog goede leveranciers hebben. Dus eigenlijk mond-op-mond reclame.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: -

Planning: Inkoop van locaties → het moeten baakwaardige locaties zijn. Net als de locaties in Noordwijk en Driebergen moet ook een externe locatie iets uitstralen. Tijdens het specificeren van locaties moeten wij ook rekening houden met de wensen van de programmamakers en docenten. Deze moeten tenslotte op de locatie werken. Uiteindelijk willen we een lijst van 15 locaties die we regelmatig kunnen boeken.

Wij willen graag de programmamakers en de docenten benaderen om de eisen en wensen op te stellen voor een locatie. Natuurlijk hebben wij zelf ook eisen en wensen die wij aan een locatie stellen.

Keuken: Het imago van de leveranciers. Wij houden van een goed relatie met de leverancier. De leverancier moet hier ook open voor staan.

Vanuit de baak zijn er bepaalde betalingsafspraken. Hier moeten leveranciers het ook mee eens zijn.

Restaurant: -

Huishouding: Flexibiliteit van de leveranciers. Zijn zij bereid om zich aan te passen aan onze wensen.



Hospitality-projecten: Zie boven.

8. Wordt er samengewerkt met Driebergen?

Technische dienst: Nog niet. Dit zouden we eventueel wel willen. Wel denk ik dat het moeilijk is omdat er een te grote afstand is tussen Driebergen en Noordwijk.

Receptie:-

Audiovisuele dienst: Nee volgens mij huurt Driebergen alles in.

Planning: -

Keuken:

- Nee wij werken niet samen met de keuken van Driebergen. Wel hebben we een aantal van dezelfde leveranciers.

- Sommige leveranciers zijn hetzelfde als Driebergen. Maar alsnog kopen wij beide apart in. Het heeft ook geen zin om gezamenlijk producten in te kopen. Wij hebben een hele andere keuken als Driebergen en maken dan ook hele andere gerechten.

Koffie → Peeze

Vlees → Strogoff

Restaurant: Met Heineken en onze leverancier van de wijnen hebben wij een contract voor in Driebergen en Noordwijk. De korting wordt over 2 locaties berekend.

Huishouding: Nee, er wordt niet samengewerkt met driebergen. Wat betreft de inkoop van shampoo enzo zou dit wel handig zijn.

Hospitality-projecten:

- Wat betreft de technische dienst niet. In de keuken maakt men af en toe gebruik van dezelfde leverancier.

- Dit is afhankelijk van het project.

Offreren en selecteren

9. Vraagt u offertes aan?

- Ja,

- Nee, ga door naar vraag 19

Technische dienst: ja

Receptie: Nee

Audiovisuele dienst: Ik oriënteer me meestal op het internet.

Planning: Ja

Keuken:

- Ja, bijvoorbeeld als wij een andere kaasboer nodig hebben of een leverancier met biologische producten (hier zijn wij veel mee bezig de laatste tijd).

- Ja

Restaurant: Ja

Huishouding: Ja, ik vraag offertes aan.

Hospitality-projecten: Ja

10. Hoeveel offertes vraagt u dan aan?

Technische dienst: Gemiddeld 3

Receptie: -

Audiovisuele dienst:

Planning: Minimaal 2 en maximaal 3.

Keuken:

- Gemiddeld 2 of 3
- Gemiddeld 3 of 4.

Restaurant: Gemiddeld 2 a 3.

Huishouding: Gemiddeld vraag ik 3 offertes aan. Deze vergelijk ik met elkaar. Aan de hand van deze offertes nodig ik een leverancier uit voor een gesprek.

Hospitality-projecten: Minimaal 2

11. Hoe gaat de aanvraag van een offerte?

Technische dienst: Telefonisch. Ik heb een standaard lijst met leveranciers in mijn telefoon staan. Dit zijn vaak leveranciers die al meerdere klussen bij De Baak hebben gedaan. Meestal neem ik met deze leveranciers telefonisch contact op.

Receptie: -

Audiovisuele dienst:-

Planning: -

Keuken:

- Via internet of telefonisch. (tel. Vind ik persoonlijk beter.)
- Dat ligt aan de leverancier. De een gaat via de mail, de ander telefonisch en de ander automatisch via internet.

Restaurant: -

Huishouding: Meestal telefonisch of via de mail.

Hospitality-projecten: Verschilt per leverancier. Telefonisch of op gesprek.

12. Op basis van welke criteria worden leveranciers geselecteerd?

Technische dienst: Prijs – kwaliteit verhouding.

Receptie: -

Audiovisuele dienst:-

Planning: De leveranciers moeten voldoen aan de eisen en wensen van het bedrijf.

Keuken:

- Op basis van de prijzen en het assortiment.
- Op basis van kwaliteit, service, prijs en assortiment.

Restaurant: Prijs, kwaliteit, leveringsvoorwaarden, meedenkend vermogen en ondernemerschap

Huishouding: Als leveranciers voldoen aan onze eisen worden deze geselecteerd. De eisen zijn eerder in dit interview al besproken.

Hospitality-projecten: Zie vorige vragen.

13. Wie zijn betrokken bij dit selecteren en wie dragen de verantwoordelijkheid?

Technische dienst: Nathalie van Grieken, Alex van het Hoofd en ik.

Receptie: -

Audiovisuele dienst:-

Planning: De medewerkers van de Planning en de programmamakers.

Keuken:

- Frans en ik zijn uiteindelijk verantwoordelijk. Het team beslist wel mee.
- Het selecteren van leveranciers doe ik meestal in samenwerking met mijn team. Als er apparatuur in de keuken nodig is gaat het vaak in samenwerking met Guendaline Stinkens of Alex van het Hoofd.

Restaurant: Ik ben hier zelf bij betrokken en de eindverantwoordelijke is onze Hotelmanager.

Huishouding: Ik draag de verantwoordelijkheid bij het selecteren van leveranciers. Guendaline (hotelmanager) is hier wel bij betrokken.

Hospitality-projecten:

- Hoofd technische dienst of hoofd keuken en ik heb hierin een adviserende rol.
- De hospitality directie is uiteindelijk eindverantwoordelijk. Ik ben zelf verantwoordelijk en natuurlijk is de aanvrager of de deskundige (vb. kok of technische dienst of pm'er) ook betrokken bij het selecteren.

14. Wordt er bij elke aankoop aan marktorientatie gedaan?

Technische dienst: Nee niet bij elke aankoop. Alleen als er echt een nieuwe leverancier nodig is.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Ja omdat het vaak grote uitgaven zijn wordt er bij elke aankoop marktorientatie gedaan.

Planning: -

Keuken:

- Ja in principe wel.
- Ja tot op zekere hoogte wel.

Restaurant: Ja op zich wel. Maar niet altijd bewust. Ik ga vaak naar beurzen om bijvoorbeeld wijn te proberen en me te oriënteren op de markt.

Huishouding: Nee niet bij elke aankoop.

Hospitality-projecten: Ja, in principe wel.

15. Wordt er gebruik gemaakt van een:

- Approved-vendor-list (voorkeurslijst met goede leveranciers)
- Short list (1-3 leveranciers die goedgekeurd zijn)
- Standaard lijst met vaste leveranciers
- Geen lijst, ga door naar vraag 17

Technische dienst: Wij maken gebruik van een approved-vendor-list (voorkeurslijst met goede leveranciers). Deze staan niet op papier maar ik heb alle telefoonnummers van deze leveranciers.

Receptie: Standaard lijst met vaste leveranciers.

Audiovisuele dienst: Nee

Planning: Standaard lijst met vaste leveranciers

Keuken:

- Standaard lijst met vaste leveranciers
- Wij hebben niet met iedereen contracten. Maar we maken wel gebruik van een standaard lijst met leveranciers.

Restaurant: Standaard lijst met leveranciers

Huishouding: Er wordt gebruik gemaakt van een standaard lijst met vaste leveranciers

Hospitality-projecten:

- Standaard lijst met vaste leveranciers. Deze staan niet vast op papier.
- Er wordt wel gebruik gemaakt van vaste leveranciers. Deze staan niet op papier, vaak zijn het leveranciers waar wij andere projecten mee hebben gedaan. Als deze niet meer voldoen aan onze eisen zoeken wij een nieuwe.

16. Wordt er tijdens het offreren en selecteren samengewerkt met Driebergen?

Technische dienst: Nee

Receptie: -

Audiovisuele dienst:

Planning: Alleen voor de externe locaties wordt er samengewerkt. Locaties moeten regiogebonden zijn.

Keuken:

- Nee
- Eigenlijk niet. Soms geven we elkaar wel eens advies over leveranciers.

Restaurant: Voor de wijnen en bierproducten wel.

Huishouding: Nee

Hospitality-projecten:

- Nee de technische dienst op dit moment niet.
- Dit hangt af van het project. Als het een project is voor beide locaties dan wordt er zeker samengewerkt.

Leverancierslijst met verschillende leveranciers

17. Als er gebruik gemaakt wordt van een lijst, wanneer gebeurd dat wel en wanneer niet?

Technische dienst: Wij maken vrijwel altijd gebruik van dezelfde leveranciers. Behalve als we bijvoorbeeld een grote aannemers voor een bepaalde klus nodig hebben.

Receptie: Altijd

Audiovisuele dienst: -

Planning: Wij maken voor het inkopen van stoelen, audiovisuele diensten/materialen en catering diensten wel gebruik van vaste leveranciers.

Keuken:

- Wij maken altijd gebruik van onze vaste leverancier. Mocht een van onze leveranciers een product niet hebben dan bestel ik het bij een andere leverancier.
- Wij maken altijd gebruik van onze standaard leveranciers.

Restaurant: Wij maken altijd gebruik van dezelfde leveranciers.

Huishouding: Wij bestellen altijd bij onze vaste leveranciers. Wij hebben niet met alle leveranciers een contract.

Hospitality-projecten:

- Wij maken vrijwel altijd gebruik van dezelfde leveranciers. Mocht een leverancier niet meer voldoen aan onze eisen dan zoeken wij een ander. Dat is het voordeel van mondelinge afspraken.
-

18. Hoe vaak wordt deze lijst opgefrist?

Technische dienst: Soms komt er een leverancier bij en soms valt er een af.

Receptie: Als de leveranciers niet meer voldoen aan onze wensen en eisen zoeken wij een ander.

Audiovisuele dienst: -

Planning: Alleen als de leveranciers niet meer voldoen aan de eisen en wensen.

Keuken:

- Hangt van het menu en het assortiment van leverancier af.
- Af en toe. Als een leverancier niet meer voldoet aan onze eisen en wensen, gaan wij op zoek naar een ander.

Restaurant: Continu.

Huishouding: Vaak komt er in Januari veel reclame binnen. Hierdoor willen er nog wel eens veranderingen plaatsvinden wat betreft leveranciers. Soms gebeurd het dat een leverancier niet meer voldoet aan onze eisen. Dan zoeken wij ook een nieuwe leverancier.

Hospitality-projecten:

- Bij de technische dienst vaak ad-hoc. Bij de keuken regelmatig.
- Vaak bij nieuwe projecten.

19. Maakt Dribergen gebruik van dezelfde leveranciers?

Technische dienst: Nee

Receptie: -

Audiovisuele dienst: -

Planning: -

Keuken:

- Van sommige wel. Ik heb geen idee welke dat zijn.
- Soms, voor de koffie en het vlees hebben wij dezelfde leverancier.

Restaurant: Heineken en wijnen wel.

Huishouding: Weet ik niet, volgens mij niet.

Hospitality-projecten: Soms

Onderhandelen en contracteren

20. Onderhandelt u na het aanvragen van de offerte?

- Ja,

- Nee, ga door naar vraag 19

Technische dienst: Ja

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Ja, als ik iets bestel probeer ik meestal wel te onderhandelen over de prijs.

Planning: Ja, dit is vooral bij de externe locaties. Maar dan hebben wij liever goede annuleringsvoorwaarden dan bijvoorbeeld korting op de locatiehuur. Dit is voor ons veel belangrijker.

Keuken:

- Ja, over de prijs en de levering.
- Ja

Restaurant: Nee, bij voorbaat selecteer ik leveranciers op prijs, kwaliteit, leveringsvoorwaarden etc. Ik vertrouw leveranciers dat zij een goede prijs bieden. Zo niet dan merk ik dat snel genoeg.

Huishouding: Ja

Hospitality-projecten: Ja

21. Op welke wijze onderhandelt u?

Technische dienst: Ik speel ze tegen elkaar uit. Zeg bijvoorbeeld dat de een nog goedkoper is, waardoor de ander misschien weer meer gaat zakken met zijn prijs.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: -

Planning: -

Keuken:

- Mondeling.
- Leveranciers tegen elkaar uitspelen.

Restaurant:-

Huishouding: Mondeling de juiste afspraken proberen te maken.

Hospitality-projecten: Ik kijk altijd of offertes overeen komen met elkaar. Zo niet dan ga ik flink mondeling onderhandelen.

22. Zijn er raamcontracten met leveranciers?

- Ja,

- **Nee, ga door naar vraag 26**

Technische dienst: Nee, ga door naar vraag 26

Receptie: Nee, ga door naar vraag 26

Audiovisuele dienst: nee

Planning:Nee

Keuken:

- Nee, over het algemeen hebben wij geen contracten met leveranciers. Meer mondelinge prijsafspraken.

Restaurant: Ja, met Heineken en de wijnleverancier hebben wij een contract. Deze contracten zijn voor Noordwijk en Driebergen.

Huishouding: Ja, met Bunzll hebben wij een contract voor de T-shirts, wc papier etc. Voor de was hebben wij een contract met onze leverancier en voor de handdoekrollen in e wc's ook.

Hospitality-projecten: Nee, wij hebben alleen mondelinge prijsafspraken op papier.

23. Wat wordt hierin vastgesteld?

Technische dienst: -

Receptie: -

Audiovisuele dienst: -

Planning:-

Keuken:

-
-

Restaurant: Prijsafspraken, leveringsvoorwaarden en korting.

Huishouding: Alles wat betreft de prijs, kwaliteit en levering.

Hospitality-projecten: -

24. Is er een overzicht met lopende raamcontracten?

Technische dienst: -

Receptie: -

Audiovisuele dienst: -

Planning: -

Keuken:

-
-

Restaurant: Nee

Huishouding: Er is geen overzicht met lopende raamcontracten. Ik beheer de contracten die wij voor de huishouding hebben afgesloten.

Hospitality-projecten:

25. Gelden de contracten ook voor Driebergen?

Technische dienst: -

Receptie:

Audiovisuele dienst: -

Planning: -

Keuken:

-
-

Restaurant: Deze contracten wel ja.

Huishouding: Geen idee, volgens mij niet.

Hospitality-projecten:

Bestellen & Bewaken

26. Plaatst u de order?

- Ja,

- Nee, ga door naar vraag 35

Technische dienst: Ja

Receptie: Ja

Audiovisuele dienst: Ja

Planning: Ja, samen met de medewerkers van de afdeling

Keuken:

- Ja, samen met Frans.
- Ja, of serge

Restaurant: Ja.

Huishouding: Ja

Hospitality-projecten: Ja

27. Hoe lang bent u gemiddeld bezig met 1 één order?

Technische dienst: Gemiddeld ongeveer 15 min.

Receptie: Gemiddeld 10 minuten.

Audiovisuele dienst: -

Planning:

Keuken:

- Ligt aan de bestelling en de leverancier.
- Dat verschilt per leverancier. Met een bestelling voor de Horesca zijn wij een uur bezig, maar met de bestelling voor de bakker zijn wij 10 min. bezig.

Restaurant: Verschilt per leverancier.

Huishouding: Ongeveer 10 min.

Hospitality-projecten:

- Verschilt per order.
- Dat is totaal afhankelijk van het project.

28. Hoe weet u wat er besteld moet worden en hoeveel?

Technische dienst: Meestal is er een standaard voorraad aanwezig. Aan de hand daarvan worden er bestellingen gedaan. De standaard voorraad staat niet op papier. Er moet ook een standaard voorraad aanwezig zijn om op plotselinge noodsituaties in te spelen.

Receptie: Via de klant wordt duidelijk wat er besteld moet worden.

Audiovisuele dienst: Door mijn ervaring. Ik weet precies wat er ligt en wat ik eventueel nodig heb om beter te kunne presteren.

Planning: Dit hangt af van de aanvraag of de bijeenkomst.

Keuken:

- De kok die verantwoordelijk is voor de groente besteld de groente. Verder doen wij 1x per week een grote bestelling en dagelijks doen wij kleine bestellingen.
- Elke week maken wij verschillende menu's. → op donderdag hebben wij altijd menubespreking. Dan weten wij ook precies de aantallen per dag voor de week erna. Aan de hand daarvan gaan wij bestellingen doen. Voor het ontbijt, de lunch en voor het diner. Tevens kopen wij ook de producten in voor de tussendoortjes van de klant.

Restaurant: Wij hanteren een basisvoorraad. Deze staat niet op papier maar iedereen weet wat er ongeveer moet staan. Er wordt extra besteld op weken dan het druk is en minder als het rustig is. Verder werken wij met magazijnkaarten. Bij elke product ligt een kaart. Hierop wordt geregistreerd wat erbij komt en wat eraf gaat.

Huishouding: Door het controleren van de voorraadkamer weet ik wat er besteld moet worden. Dit gebeurt niet aan de hand van een lijst.

Hospitality-projecten:

- In de keuken was dat aan de hand van een lijstje. Als iets op was dan werd dit opgeschreven en bestelde ik het bij. Tevens werd er werkelijk aan de hand van het weekmenu besteld.

Bij de technische dienst wordt aan de hand van de voorraad besteld.

- Afhankelijk van het project en in afstemming met de directie en gebruiker wordt dit bepaald

29. Op welke wijze bestelt u?

Technische dienst: Telefonisch en het meeste via internet. Onze grootste leveranciers, de technische Unie, heeft een programma op internet waarvoor wij digitaal kunnen bestellen.

Receptie: Telefonisch of per fax

Audiovisuele dienst: Telefonisch

Planning: -

Keuken:

- Telefonisch, via het internet, via een fax of via Inone, ons bestelsysteem van de leverancier.
- Internet, fax, telefonisch, Inone → bestelsysteem leverancier.

Restaurant: Via de fax of telefonisch.

Huishouding: Via internet bestel ik mijn artikelen

Hospitality-projecten: Telefonische, internet, bestelsystemen (grote leveranciers), fax.

Informatiesystemen

30. Werkt uw organisatie met een voorraadbeheersysteem?

- Ja,

- **Nee,**

Technische dienst: Nee

Receptie: Nee

Audiovisuele dienst: Nee, Ik heb wel een lijst in mijn computer waar alle audiovisuele middelen op staan. Maar ik gebruik er geen systeem voor.

Planning: -

Keuken:

- Nee
- Nee

Restaurant: Nee, bij ons kassasysteem zit wel een voorraadbeheersysteem. Hier maken wij echter nog geen gebruik van omdat Driebergen dit niet wilde.

Huishouding: Nee

Hospitality-projecten: Nee

31. Werkt uw organisatie met een elektronisch bestelsysteem?

Technische dienst: Sommige leveranciers hebben een elektronisch bestelsysteem. Vanuit de organisatie hebben wij dat niet.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Nee

Planning: -

Keuken:

- Ja wij werken met Inone. Dit is een elektronisch bestelsysteem van een grote leverancier van ons.
- Twee van onze leveranciers hebben een elektronisch bestelsysteem. Hier maken wij gebruik van. Horesca en Schuitemaker.

Restaurant: Nee

Huishouding: Ja via de site van de leverancier.

Hospitality-projecten: Bij de technische dienst wordt er via een elektronisch bestelsysteem van een grote leverancier gewerkt. Dit geldt ook voor de keuken. De kleinere leveranciers worden gewoon telefonisch besteld.

32. Op welke manier worden de facturen betaald en wanneer?

Technische dienst: FZ – Aad – FZ – Guendaline of Alex -- FZ

Receptie: FA → Jeroen → FA → Hotelmanager → FA

Audiovisuele dienst: FZ – Nico – FZ – Guendaline of Alex -- FZ

Planning: FA → Planning schrijft de doorbelasting erop → FA → hotelmanager → FA

Keuken:

- FZ – Serge – FZ – Guendaline -- FZ
- FZ – Frans – FZ – Guendaline -- FZ

Restaurant: FA → Tom → FA → Hotelmanager → FA

Huishouding: Ik controleer de facturen eerst voordat deze betaald worden. De factuur komt binnen bij de financiële administratie. Dan moet ik ze controleren en tekenen. Sommige facturen moeten dan ook nog gecontroleerd worden door de hotelmanager en dan worden ze betaald door de financiële administratie.

Hospitality-projecten:

- FA → keuken of technische dienst → FA → Hotelmanager → FA
- FA → Nathalie → FA → Directie → FA

Dit gedeelte is beantwoord door de medewerkers van de financiële afdeling. De medewerkers van de hospitality-afdelingen hebben hier geen idee van.

33. Gebruikt u hiervoor een softwareprogramma?

Technische dienst: Navision

Receptie: Navision

Audiovisuele dienst: Navision

Planning: Navision

Keuken: Navision

Restaurant: Navision

Huishouding: Navision

Hospitality-projecten: Navision

34. Wat is dit voor programma?

Technische dienst: Een totaal financieel pakket.

Receptie: Een totaal financieel pakket.

Audiovisuele dienst: Een totaal financieel pakket.

Planning: Een totaal financieel pakket.

Keuken: Een totaal financieel pakket.

Restaurant: Een totaal financieel pakket.

Huishouding: Een totaal financieel pakket.

Hospitality-projecten: Een totaal financieel pakket.

35. Noem de voor en de nadelen van het programma.

Financiële afdeling:

Voordelen:

- het werkt makkelijk
- Er kunnen gemakkelijk overzichten gemaakt worden.
- Gegevens zijn makkelijk op te vragen
- Gegevens zijn makkelijk te zoeken
- Transparant systeem
- Logisch systeem
- Kan makkelijk facturen aanpassen.

Nadelen:

- Als je iets boekt is het direct definitief
- Alles moet eerst gekopieerd worden naar Excel
- Veel te standaard, afwijkingen zijn moeilijk door te voeren.
- Doorbelastingen kun je niet terug vinden op de projecten.
- Alle gegevens van afgelopen jaren staan erin. Dit is nadelig met zoekopdrachten.

Nazorg

36. Op welke manier worden bestellingen aangeleverd?

Technische dienst: Met de vrachtwagen.

Receptie: Dit verschilt per bestelling.

Audiovisuele dienst: vrachtwagen

Planning: -

Keuken:

- Met de vrachtwagen.
- Vrachtwagen, bussen, auto

Restaurant: Vaak met de vrachtwagen.

Huishouding: Met vrachtwagens.

Hospitality-projecten: Verschilt per levering.

37. Worden de bestellingen bewaakt?

- Ja,.
- Nee,

Technische dienst: Ja, bij binnenkomst wordt de levering altijd gecontroleerd met de bestelbon.

Receptie: Ja

Audiovisuele dienst: Ja

Planning: Ja

Keuken:

- Ja, aan de hand van de bestelbon controleren wij de bestelling die is binnengekomen. Ook kijken wij naar de THT datum.
- Ja, de bestellingen worden altijd gecontroleerd met de bestelbon. Tevens wordt de THT datum gecontroleerd.

Restaurant: Ja

Huishouding: Elke bestelling wordt gecontroleerd.

Hospitality-projecten: Ja, voor zover ik weet wordt alles binnen de Baak gecontroleerd bij binnenkomst.

38. Wie neemt contact op met de leverancier, als het factuur niet klopt?

Technische dienst: Ik

Receptie: Ik neem zelf contact op.

Audiovisuele dienst: Ik

Planning: De afdeling planning.

Keuken:

- Frans of ik.
- Ik

Restaurant: Dat doe ik.

Huishouding: Ik neem contact op met de leverancier.

Hospitality-projecten: De verantwoordelijke personen.

39. Meet u de prestaties van de leveranciers?

- Ja,

- Nee,

Technische dienst: Ja, onbewust controleren wij de leveranciers altijd. Je checkt altijd of de leverancier op tijd levert zoals afgesproken en of hij zich aan de juiste prijs en service houdt.

Receptie: Ja

Audiovisuele dienst: Nee, ik controleer meer of alles in orde is bij binnenkomst.

Planning: Ja

Keuken:

- Ja

- Ja, niet zozeer met prestatie-indicatoren, maar elke bestelling wordt gecontroleerd. Als een bestelling niet op tijd is of de leverancier berekend verkeerde prijzen, dan neem ik direct contact op.

Restaurant: Ja

Huishouding: Ja, ik controleer continu of de leveranciers op tijd leveren en of zij zich houden aan de prijsafspraken en service die daarbij komt kijken.

Hospitality-projecten:

- Ja, in de keuken werden bestellingen nog wel eens gesplitst. Één helft bij de vaste leverancier en de andere helft bij een nieuwe. Dit met elkaar vergelijken en checken of de kwaliteit van de vaste leverancier nog steeds goed is.

- Ja, niet a.d.h.v. prestatie-indicatoren.

Extra

40. Heeft u knelpunten gesignaleerd in het huidige inkoopproces?

Technische dienst: Ik word wel eens gebeld door leveranciers dat de factuur nog niet betaald is, waardoor zij nog niet leveren. Dat is wel lastig.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Er is behoefte aan nieuwe apparatuur. Er mag meer belangstelling voor de inkoop van de audiovisuele dienst zijn vanuit het management.

Planning: Nee eigenlijk niet.

Keuken:

- Nee

- Nee, de inkoop in de keuken gaat prima. We zorgen altijd dat er zo min mogelijk voorraad staat. Voorraad is namelijk geld.

Restaurant: Er wordt niet altijd een controle bij binnenkomst uitgevoerd. Dit komt doordat er op dat moment geen goede communicatie is.

Huishouding: Nee eigenlijk niet.

Hospitality-projecten:

- Technische dienst: hier moet alles op papier gezet worden. Er is geen voorraadlijst en als Aad weg is weet niemand wat er besteld moet worden. Tevens zou het handig zijn om digitaal te bestellen.

Keuken: aan de ene kant moet alles digitaal besteld worden. Dit zou veel makkelijker zijn. Hierdoor heeft men ook overzicht in de bestellingen. Aan de andere kant valt het contact met de leveranciers dan weg. Dit zou een nadeel kunnen zijn voor de leveranciersrelatie.

- Bij de hospitality projecten zijn er verschillende mensen die zich bezig houden met een opdracht. Hierdoor werkt men langs elkaar.

41. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?

Technische dienst: De facturen moeten sneller betaald worden en er moet meer vastgelegd worden. Stel dat ik weg ga dan weet niemand waar die in moet kopen en welke prijsafspraken gemaakt zijn.

Receptie: -

Audiovisuele dienst: Er kan veel meer geïntegreerd worden. Maar is de organisatie daarin geïnteresseerd?

Planning: Prijsafspraken etc. moeten beter op papier gezet worden. Hierdoor kunnen misverstanden voorkomen worden.

Keuken:

- Nee

- De facturen zouden sneller betaald kunnen worden. Heel soms worden wij gebeld door een leverancier dat de factuur niet betaald is.

Restaurant: Bij ons kassasysteem zit een voorraadbeheersysteem. Hier wordt echter nog geen gebruik van gemaakt. Dit zou een ideaal systeem zijn om continu de juiste voorraad in huis te hebben.

Huishouding: Misschien een betere samenwerking tussen Driebergen en Noordwijk wat betreft de inkoop van kamerbenodigdheden.

Hospitality-projecten:

- Wat betreft de technische dienst zou het kostenvoordeel opbrengen als men gezamenlijk bepaalde producten inkoop.

Voor de keuken is dit geen optie. De keuken in Driebergen is heel anders dan in Noordwijk.

- Opdrachtomschrijving meer SMART maken en een duidelijke planning. Hierdoor weet men precies wie verantwoordelijk is voor de inkoop.

Bijlage 8 Planning

Week	Subprobleemstellingen	Aanpak/activiteiten
Week 6	Hoe ziet de huidige organisatie van de Baak management centrum eruit?	Om de huidige organisatie te leren kennen ga ik drie weken meewerken in de receptie bij de Baak. Tevens is deze periode handig om de medewerkers te leren kennen en contacten te leggen.
Week 7	Hoe ziet de huidige organisatie van de Baak management centrum eruit?	Om de huidige organisatie te leren kennen ga ik drie weken meewerken in de receptie bij de Baak. Tevens is deze periode handig om de medewerkers te leren kennen en contacten te leggen.
Week 8	Hoe ziet de huidige organisatie van de Baak management centrum eruit?	Om de huidige organisatie te leren kennen ga ik drie weken meewerken in de receptie bij de Baak. Tevens is deze periode handig om de medewerkers te leren kennen en contacten te leggen.
Week 9	Welke theorie kan het beste gebruikt worden om de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen in kaart te brengen? -- Wat zijn de trends op het gebied van inkoop? -- Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?	Na de receptie ga ik drie weken meelopen bij het restaurant en de keuken. Hierdoor kan ik een beter beeld van de organisatie krijgen, onderzoek doen en mij verdiepen in de theorie via boeken, internet, syllabus en intranet. Met behulp van de onderwerpen van het inkoopmodel (theoretisch) worden er open interviews afgenomen. Ook wordt er geobserveerd.
Week 10	Welke theorie kan het beste gebruikt worden om de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen in kaart te brengen? -- Wat zijn de trends op het gebied van inkoop? -- Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?	Na de receptie ga ik drie weken meelopen bij het restaurant en de keuken. Hierdoor kan ik een beter beeld van de organisatie krijgen, onderzoek doen en mij verdiepen in de theorie via boeken, internet, syllabus en intranet. Met behulp van de onderwerpen van het inkoopmodel (theoretisch) worden er open interviews

		afgenomen. Ook wordt er geobserveerd.
Week 11	<p>Welke theorie kan het beste gebruikt worden om de inkooporganisatie van de hospitality afdelingen in kaart te brengen?</p> <p>--</p> <p>Wat zijn de trends op het gebied van inkoop?</p> <p>--</p> <p>Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?</p>	<p>Na de receptie ga ik drie weken meelopen bij het restaurant en de keuken. Hierdoor kan ik een beter beeld van de organisatie krijgen, onderzoek doen en mij verdiepen in de theorie via boeken, internet, syllabus en intranet.</p> <p>Met behulp van de onderwerpen van het inkoopmodel (theoretisch) worden er open interviews afgenomen. Ook wordt er geobserveerd.</p>
Week 13	<p>Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?</p> <p>--</p> <p>Zijn er knelpunten in de huidige situatie?</p> <p>Zo ja, welke?</p> <p>--</p> <p>Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?</p>	<p>Dan ga ik uiteindelijk nog twee weken bij de financiële administratie meelopen. Hierdoor krijg ik een beter inzicht in de huidige situatie wat betreft de inkoop. Met behulp van de onderwerpen van het inkoopmodel (theoretisch) worden er open interviews afgenomen. Ook wordt er geobserveerd.</p> <p>Open interviews en observeren.</p> <p>Open interviews.</p>
Week 14	<p>Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van de hospitality afdelingen binnen de Baak management centrum eruit?</p> <p>--</p> <p>Zijn er knelpunten in de huidige situatie?</p> <p>Zo ja, welke?</p> <p>--</p> <p>Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?</p>	<p>Financiële administratie. Met behulp van de onderwerpen van het inkoopmodel (theoretisch) worden er open interviews afgenomen. Ook wordt er geobserveerd.</p> <p>Open interviews en observeren.</p> <p>Open interviews.</p>
Week 15	<p>Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en</p>	<p>De beleidsadviezen komen tot stand met behulp van de gewenste</p>

	<p>efficiënte inkooporganisatie bij de verschillende hospitality afdelingen?</p> <p>--</p> <p>Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?</p> <p>--</p> <p>Wat zijn de consequenties van deze beleidsadviezen?</p>	<p>situatie, de trends, de visie van adviseur en de conclusies uit de huidige inkoop situatie van de hospitality afdelingen.</p> <p>Boeken en observaties.</p> <p>Boeken en brainstormen.</p>
Week 16	<p>Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte inkooporganisatie bij de verschillende hospitality afdelingen?</p> <p>--</p> <p>Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?</p> <p>--</p> <p>Wat zijn de consequenties van deze beleidsadviezen?</p>	<p>De beleidsadviezen komen tot stand met behulp van de gewenste situatie, de trends, de visie van adviseur en de conclusies uit de huidige inkoop situatie van de hospitality afdelingen.</p> <p>Boeken en observaties.</p> <p>Boeken en brainstormen.</p>
Week 17	25 april inleveren concept verslag	Afronden concept verslag
Week 18 – 22	27 mei inleveren definitief verslag	Aanpassen concept verslag en uiteindelijk definitief verslag inleveren.

Bijlage 9 Portfolio analyse van Kraljic

Hefboomproducten	Strategische producten
51200 -servies en glaswerk 51300 -disposables 51400 -hotel bedrijfskleding 51450 -wassen personeelskleding 51800 -huur drankautomaat 51900 -linnen aanschaf 51920 -linnen waskosten 53350 -onderhoudsabonnementen 73185 -inkoop dependances Totale waarde: € 172109,22 % van de inkoopwaarde: 15,6%	41154 -Pr. pensioenfonds Horeca 42271 -deelname ext.cursus/congress 51600 -aanschaf keukengereedschap 51650 -onderhoud keukengereedschap 73176 -inkoop rookwaren Totale waarde: € 15991,78 % van de inkoopwaarde: 1,43%
Routineproducten	Knelpuntproducten
40200 -stagevergoedingen 40500 -uitzendkrachten formatieplaats 42260 -maaltijden en consumpties pers 42264 -studiekostenvergoeding 42265 -kosten jubilea en afscheid 42270 -deelname eigen cursussen 42274 -BTW BUA laag 6% 42275 -verblijfskst eigen cursussen 42281 -uitzendkrachten geen form.plts 42295 -overige personeelskosten 44400 -contributies 44500 -abonnementen 44600 -drukwerk (fact., env., etc.) 44700 -boeken, tijdschrift (niet ilc) 44900 -doorbelaste kst vanuit repro 45300 -flipoverpapier 47150 -kaarten/bijsluiters drukkosten 47200 -advertenties bladen/magazines 47300 -sponsoring 47950 -overige verkoop-, marketingkosten 48150 -kleine aanschaffingen 48200 -vergaderkosten 48800 -diverse lasten vorig boekjaar 48950 -overige algemene kosten 51100 -guest supplies 51500 -bloemen, representatie hotel 53200 -schoonmaakkosten 53210 -schoonmaakkosten uren derden 53300 -onderhoudsmaterialen	53100 -water 53110 -gas 53120 -elektriciteit 53140 -waterschapslasten 53150 -vergunningen

Routineproducten	Knelpuntproducten
53310 -onderhoudskosten uren derden 53320 -gereedschappen tech.dst 53330 -onderhoudsmateriaal tech.dst 53340 -overige materialen- lampen etc 53400 -buma, stemra, omroepbijdragen 53700 -beveiligingskosten 53800 -handdoekrollen 53850 -afvalverwerkingskosten 53950 -overige huisvestingskosten 73100 -vlees (-waren) 73101 -wild en gevogelte 73102 -vis 73103 -groenten en fruit 73104 -brood en banket 73105 -zuivelproducten 73106 -olieën en vetten 73107 -diepvriesproducten 73108 -overige keuken/food 73110 -nootjes 73120 -koffie en thee 73121 -frisdranken 73122 -vruchtensappen 73123 -bier fust 73124 -bier fles 73125 -aperatieven 73126 -binnenlands gedistilleerd 73127 -buitenlands gedistilleerd 73128 -whiskies 73129 -digestieven 73131 -overige wijnen 73133 -koolzuur fustbier 73140 -diverse directe kosten audio 73141 -div. directe kosten visueel 73150 -inhuur tafels/servies e.d. 73171 -inkoop giftshop 73173 -inkoop kranten/tijdschriften 73177 -inkoop zoetwaren 73178 -inkoop wasserij gastenwas 73179 -inkoop vervoer 73190 -emballage 73194 -Commissie/bemiddeling derden 73195 -inkoop diversen 0% 73196 -inkoop diversen laag 73197 -inkoop diversen hoog	
Totale waarde: € 817187,71 % van inkoopvolume: 72,9%	Totale waarde: € 115442,61 % van inkoopvolume: 10,3%



Productgroep	Routineproduct	Knelpuntproduct	strategische producten	hefboom producten	leveranciers	Inkoopwaarde
40200 -stagevergoedingen					1	300,00
40500 -uitzendkrachten formatieplaats					3	73.650,96
41154 -Pr. pensioenfonds Horeca					1	246,40
42260 -maaltijden en consumpties pers					1	56,78
42264 -studiekostenvergoeding					4	6.828,15
42265 -kosten jubilea en afscheid					3	322,60
42270 -deelname eigen cursussen					3	7.370,00
42271 -deelname ext.cursus/congress					5	14.596,78
42274 -BTW BUA laag 6%					1	3,41
42275 -verblijfskst eigen cursussen					1	522,40
42281 -uitzendkrachten geen form.plts					2	102.895,53
42295 -overige personeelskosten					3	3.012,40
44400 -contributies					3	939,70
44500 -abonnementen					19	5.262,21
44600 -drukwerk (fact., env., etc.)					1	269,00
44700 -boeken, tijdschrift (niet ilc)					1	62,97
44900 -doorbelaste kst vanuit repro					1	9.129,65
45300 -flipoverpapier					1	280,00
47150 -kaarten/bijsluiters drukkosten					1	255,00
47200 -advertenties bladen/magazines					5	10.145,00
47300 -sponsoring					7	4.465,77
47950 -overige verkoop-, marketingkosten					9	5.086,28



Productgroep	Routineproduct	Knelpuntproduct	Strategische producten	hefboom producten	Leveranciers	Inkoopwaarde
48150 -kleine aanschaffingen					7	6.753,01
48200 -vergaderkosten					1	542,40
48800 -diverse lasten vorig boekjaar					1	3.593,40
48950 -overige algemene kosten					19	11.804,50
51100 -guest supplies					1	6.780,00
51200 -servies en glaswerk					4	10.785,14
51300 -disposables					4	24.532,64
51400 -hotel bedrijfskleding					6	10.100,04
51450 -wassen personeelskleding					2	3.570,71
51500 -bloemen, representatie hotel					6	12.573,64
51600 -aanschaf keukengereedschap					1	50,75
51650 -onderhoud keukengereedschap					1	314,50
51800 -huur drankautomaat					1	64,04-
51900 -linnen aanschaf					2	285,46
51920 -linnen waskosten					2	48.083,46
53100 -water					1	4.887,40
53110 -gas					3	33.285,40
53120 -elektriciteit					3	64.724,02
53140 -waterschapslasten					1	5.498,64
53150 -vergunningen					1	7.047,15
53200 -schoonmaakkosten					9	13.130,88
53210 -schoonmaakkosten uren derden					9	11.592,03
53300 -onderhoudsmaterialen					11	7.841,79



Productgroep	Routineproduct	Knelpuntproduct	strategische producten	hefboom producten	leveranciers	Inkoopwaarde
53310 -onderhoudskosten uren derden					25	23.015,25
53320 -gereedschappen tech.dst					1	20,67
53330 -onderhoudsmateriaal tech.dst					5	675,03
53340 -overige materialen- lampen etc					9	3.088,05
53350 -onderhoudsabonnementen					10	16.847,35
53400 -buma, stemra, omroepbijdragen					4	3.561,16
53700 -beveiligingskosten					2	642,48
53800 -handdoekrollen					1	5.210,92
53850 -afvalverwerkingskosten					4	12.906,56
53950 -overige huisvestingskosten					3	863,50
73100 -vlees (-waren)					5	50.714,33
73101 -wild en gevogelte					5	19.424,65
73102 -vis					1	42.287,91
73103 -groenten en fruit					3	52.196,79
73104 -brood en banket					5	50.097,56
73105 -zuivelproducten					4	54.075,38
73106 -olieën en vetten					2	2.489,46
73107 -diepvriesproducten					3	7.075,83
73108 -overige keuken/food					10	43.299,45
73110 -nootjes					1	498,12
73120 -koffie en thee					3	28.381,71
73121 -frisdranken					5	13.238,92
73122 -vruchtensappen					5	7.285,92



Productgroep	Routineproduct	Knelpuntproduct	strategische producten	hefboom producten	leveranciers	Inkoopwaarde
73123 -bier fust					2	16.513,84
73124 -bier fles					2	1.087,14
73125 -aperatieven					2	553,50
73126 -binnenlands gedistilleerd					2	500,91
73127 -buitenlands gedistilleerd					2	590,34
73128 -whiskies					2	1.611,22
73129 -digestieven					2	1.031,87
73131 -overige wijnen					9	38.991,45
73133 -koolzuur fustbier					1	188,48
73140 -diverse directe kosten audio					2	1.242,50
73141 -div. directe kosten visueel					1	1.389,00
73150 -inhuur tafels/servies e.d.					1	5.801,23
73171 -inkoop giftshop					1	419,30
73173 -inkoop kranten/tijdschriften					2	3.376,52
73176 -inkoop rookwaren					1	783,35
73177 -inkoop zoetwaren					2	282,00
73178 -inkoop wasserij gastenwas					2	91,60
73179 -inkoop vervoer					2	3.501,13
73185 -inkoop dependances					7	57.968,46
73190 -emballage					8	1.170,53
73194 -Commissie/bemiddeling derden					4	3.822,41
73195 -inkoop diversen 0%					4	2.280,92
73196 -inkoop diversen laag					1	56,60



Bijlage 10 ABC-analyse

Leverancier - Top 194

Periode: 01-01-07..31-12-07

Conf. faciliteiten de Baak

15. april 2008

Pagina 1

m.peschier

Gerangschikt volgens Inkoop
(LV)

Leverancier: Datumfilter: 01-01-07..31-12-07

Plaats	Nr.	Naam	Plaatsnaam	Inkoop (LV) excl. BTW	CUMULATIEF BEDRAG	%	Aantal facturen	Gem. fact.bedrag excl. BTW		
1	0,5%	110919	Luba Personele Diensten	LEIDEN	118.837,70	118.837,70	8,8%	A	104	1.142,67
2	1,0%	256570	Horecavo Horesca	LEIDERDORP	95.990,37	214.828,07	15,9%	A	52	1.845,97
3	1,5%	256960	Jaap Augustinus Groente & Fruit	NOORDWIJK ZH	58.208,28	273.036,35	20,2%	A	12	4.850,69
4	2,1%	115630	Gemeente Noordwijk	NOORDWIJK ZH	54.629,33	327.665,68	24,2%	A	15	3.641,96
5	2,6%	256297	Modeluxe Linnen Services	LEIDEN	50.269,90	377.935,58	28,0%	A	57	881,93
6	3,1%	126284	Eneco Energie Services B.V.	ROTTERDAM	47.967,82	425.903,40	31,5%	A	11	4.360,71
7	3,6%	256429	Schuitmakers Vishandel B.V.	KATWIJK ZH	46.491,59	472.394,99	34,9%	A	13	3.576,28
8	4,1%	257361	Bakkerij de Witt	NOORDWIJK ZH	40.451,66	512.846,65	37,9%	A	53	763,24
9	4,6%	114227	Essent Energie Verkoop Nederland BV	'S-HERTOGENBOSCH	39.932,70	552.779,35	40,9%	A	23	1.736,20
10	5,2%	261528	Security Diensten Nederland	VLAARDINGEN	39.220,01	591.999,36	43,8%	A	12	3.268,33
11	5,7%	116777	Palace Hotel Holland BV	NOORDWIJK ZH	34.949,84	626.949,20	46,4%	A	27	1.294,44
12	6,2%	257762	Kaasspecialist Peter den Elzen BV	NOORDWIJK ZH	34.222,89	661.172,09	48,9%	A	12	2.851,91
13	6,7%	256787	Strogoff Freshfood BV	SCHAGEN	33.072,73	694.244,82	51,3%	A	50	661,45
14	7,2%	259036	Brand Bierbrouwerij B.V.	NOORDWIJK ZH	32.323,59	726.568,41	53,7%	A	51	633,80
15	7,7%	115637	Bunzl Outsourcing Services B.V.	ALMERE	30.378,61	756.947,02	56,0%	A	59	514,89
16	8,2%	257381	Randstad Nederland	DIEMEN	26.810,80	783.757,82	58,0%	A	44	609,34
17	8,8%	257847	ISS Cleanings Services	ROTTERDAM	25.879,66	809.637,48	59,9%	A	24	1.078,32



18	9,3%	114970	Koffiebranderij G. Peeze BV	ARNHEM	24.667,01	834.304,49	61,7%	A	23	1.072,48
19	9,8%	262289	Aart Verhagen	OEGSTGEEST	20.572,50	854.876,99	63,2%	A	10	2.057,25
20	10,3%	256798	Van den Berg Vleeswaren BV	ETTEN-LEUR	17.845,02	872.722,01	64,5%	B	49	364,18
21	10,8%	110468	de Baak, Management Centrum VNO-NCW	NOORDWIJK ZH	14.950,00	887.672,01	65,6%	B	6	2.491,67
22	11,3%	256376	Gemeente Noordwijk	NOORDWIJK ZH	14.411,69	902.083,70	66,7%	B	3	4.803,90
23	11,9%	115628	Alexander Hotel	NOORDWIJK ZH	13.289,90	915.373,60	67,7%	B	10	1.328,99
24	12,4%	262423	DLV Wijnen BV	ZEIST	13.249,78	928.623,38	68,7%	B	12	1.104,15
25	12,9%	119789	van Gansewinkel Zuid-Holland	VLAARDINGEN	11.981,61	940.604,99	69,6%	B	12	998,47
26	13,4%	122488	Olivier Horeca b.v.	HAARLEM	11.920,36	952.525,35	70,4%	B	36	331,12
27	13,9%	269435	Outdoor Lifestyle	LEIDSCHENDAM	11.839,29	964.364,64	71,3%	B	1	11.839,29
28	14,4%	257189	Ruig Wild en Gevogelte	OOSTZAAN	11.476,83	975.841,47	72,2%	B	43	266,90
29	14,9%	271731	Van Klaveren Riooltechniek bv	KATWIJK ZH	11.081,36	986.922,83	73,0%	B	5	2.216,27
30	15,5%	120195	Robert Bosch B.V.	HOEVELAKEN	10.917,78	997.840,61	73,8%	B	5	2.183,56
31	16,0%	268629	Caves Cadier BV	MAASTRICHT	9.696,39	1.007.537,00	74,5%	B	11	881,49
32	16,5%	256498	Otis B.V.	AMERSFOORT	9.154,32	1.016.691,32	75,2%	B	2	4.577,16
33	17,0%	267857	De Baak inzake Stafafdelingen	NOORDWIJK ZH	9.129,65	1.025.820,97	75,9%	B	12	760,80
34	17,5%	113688	Hoogheemraadschap van Rijnland	LEIDEN	9.092,04	1.034.913,01	76,5%	B	5	1.818,41
35	18,0%	259332	Fresh Chain Retail bv	RIJNSBURG	9.027,53	1.043.940,54	77,2%	B	12	752,29
36	18,6%	101582	Taleninstituut Regina Coeli BV	VUGHT	8.899,00	1.052.839,54	77,9%	B	4	2.224,75
37	19,1%	105510	NV NUON Customer Care Center	DUIVEN	8.701,27	1.061.540,81	78,5%	B	19	457,96
38	19,6%	100534	Art en Style Consultancy	AMSTERDAM	8.491,17	1.070.031,98	79,1%	B	9	943,46
39	20,1%	261020	Van der Burg & Bol b.v.	'S-GRAVENHAGE	7.784,47	1.077.816,45	79,7%	B	22	353,84
40	20,6%	261485	Bosman Hotel Services	HELMOND	7.065,78	1.084.882,23	80,2%	B	12	588,82
41	21,1%	259764	Parkeerservice Noordwijk	NOORDWIJK ZH	6.966,15	1.091.848,38	80,7%	B	2	3.483,08



42	21,6%	263261	HAIL	ALKMAAR		6.780,00	1.098.628,38	81,3%	B	10	678,00
43	22,2%	119377	Politieke Pers BV	'S-GRAVENHAGE		6.667,50	1.105.295,88	81,7%	B	1	6.667,50
44	22,7%	271730	Stucadoorsbedrijf J. van Rhijn	LEIDEN		6.475,00	1.111.770,88	82,2%	B	3	2.158,33
45	23,2%	107683	Technische Unie B.V.	AMSTELVEEN		6.395,58	1.118.166,46	82,7%	B	41	155,99
46	23,7%	261439	Centerboor	KATWIJK ZH		6.338,90	1.124.505,36	83,2%	B	10	633,89
47	24,2%	127686	Wijn Verlinden BV	'S-HERTOGENBOSCH		6.179,65	1.130.685,01	83,6%	B	7	882,81
48	24,7%	121918	Putman Onderhoudsdiensten BV	NOORDWIJK ZH		6.168,15	1.136.853,16	84,1%	B	11	560,74
49	25,3%	259888	B & J Services	KATWIJK ZH		5.864,11	1.142.717,27	84,5%	B	18	325,78
50	25,8%	262438	P. van Nieulande	OOSTERHOUT NB		5.849,00	1.148.566,27	84,9%	B	9	649,89
51	26,3%	120822	NV NUON Customer Care Center	AMSTERDAM		5.741,12	1.154.307,39	85,4%	B	5	1.148,22
52	26,8%	109183	Hotels van Oranje	NOORDWIJK ZH		5.718,93	1.160.026,32	85,8%	B	4	1.429,73
53	27,3%	256394	Drinkland	NOORDWIJK ZH		5.670,50	1.165.696,82	86,2%	B	34	166,78
54	27,8%	256494	CWS Nederland	'S-HERTOGENBOSCH		5.574,46	1.171.271,28	86,6%	B	7	796,35
55	28,4%	262314	Weenink Bedrijfskleding	ROTTERDAM		5.417,06	1.176.688,34	87,0%	B	5	1.083,41
56	28,9%	115674	Internationale School voor Wijsbegeerte	LEUSDEN		5.000,00	1.181.688,34	87,4%	B	1	5.000,00
57	29,4%	116522	Philips Consumer Luminaires the Netherlands B.V.	GORINCHEM		4.933,42	1.186.621,76	87,8%	B	6	822,24
58	29,9%	126577	Duinwaterbedrijf Zuid-Holland	ZOETERMEER	24,9%	4.887,40	1.191.509,16	88,1%	B	1	4.887,40
59	30,4%	271772	PNP Toplines	AMSTERDAM		4.794,07	1.196.303,23	88,5%	C	1	4.794,07
60	30,9%	261994	Meubelmakerij Mieremet	LEIDEN		4.322,00	1.200.625,23	88,8%	C	4	1.080,50
61	31,4%	129236	Akerendam Assesment Centers	BUSSUM		4.142,15	1.204.767,38	89,1%	C	3	1.380,72
62	32,0%	115633	Square Vision	HILVERSUM		4.135,00	1.208.902,38	89,4%	C	2	2.067,50
63	32,5%	115676	Hotel Mercure Noordwijk	NOORDWIJK ZH		3.608,41	1.212.510,79	89,7%	C	3	1.202,80
64	33,0%	262417	Het Accommodatie Buro	WOUDEBERG		3.500,00	1.216.010,79	89,9%	C	1	3.500,00
65	33,5%	267165	Satelliet Meubelen BV	BREDA		3.480,00	1.219.490,79	90,2%	C	1	3.480,00



66	34,0%	112333	Noordwijk Regio Congresbureau	NOORDWIJK ZH	3.422,50	1.222.913,29	90,4%	C	25	136,90
67	34,5%	262011	Horeca Stichting Nederland	BREDA	3.270,00	1.226.183,29	90,7%	C	6	545,00
68	35,1%	258829	Hotel Reservation Service GmbH	KÖLN	3.210,75	1.229.394,04	90,9%	C	6	535,13
69	35,6%	265330	Noordwijk Marketing I.O.	NOORDWIJK ZH	3.200,00	1.232.594,04	91,2%	C	1	3.200,00
70	36,1%	258447	Ben de Graaff Project B.V.	SPRANG-CAPELLE	3.151,68	1.235.745,72	91,4%	C	1	3.151,68
71	36,6%	257548	Taxi Brouwer BV	NOORDWIJK ZH	3.067,16	1.238.812,88	91,6%	C	10	306,72
72	37,1%	257443	WMF Nederland B.V.	AMSTERDAM	2.959,08	1.241.771,96	91,8%	C	13	227,62
73	37,6%	256177	Rhima Nederland B.V.	SOEST	2.871,26	1.244.643,22	92,1%	C	10	287,13
74	38,1%	259962	Jan Smit Systeemplafonds B.V.	NOORDWIJK ZH	2.822,71	1.247.465,93	92,3%	C	3	940,90
75	38,7%	121465	J&L de Kruijf Tentenverhuur	SCHALKWIJK	2.800,00	1.250.265,93	92,5%	C	1	2.800,00
76	39,2%	273091	Water en Vuur	NOORDWIJK ZH OUDERKERK AAN DE AMSTEL	2.757,08	1.253.023,01	92,7%	C	8	344,64
77	39,7%	107104	Scope Publishing B.V.	AMSTEL	2.750,00	1.255.773,01	92,9%	C	1	2.750,00
78	40,2%	256276	Nightforce	NOORDWIJK ZH	2.735,00	1.258.508,01	93,1%	C	5	547,00
79	40,7%	260364	Macro Equipment Lease B.V.	NIEUW VENNEP	2.724,00	1.261.232,01	93,3%	C	6	454,00
80	41,2%	109749	ROC Leiden	LEIDEN	2.700,00	1.263.932,01	93,5%	C	4	675,00
81	41,8%	256625	PCM Landelijke Dagbladen	ROTTERDAM	2.562,51	1.266.494,52	93,7%	C	12	213,54
82	42,3%	259899	Locaties BV	NIEUWEGEIN	2.525,00	1.269.019,52	93,9%	C	2	1.262,50
83	42,8%	257123	Chem-Dry Job Bavelaar	KATWIJK ZH	2.452,92	1.271.472,44	94,0%	C	6	408,82
84	43,3%	123512	Dokkumer Vlaggen Centrale BV	DOKKUM	2.421,68	1.273.894,12	94,2%	C	3	807,23
85	43,8%	124349	G + N	ARNHEM	2.252,40	1.276.146,52	94,4%	C	1	2.252,40
86	44,3%	260659	Stomerij De Bolle Beer	NOORDWIJK ZH	2.118,50	1.278.265,02	94,5%	C	9	235,39
87	44,8%	115755	Hotel Clarenwijck	NOORDWIJK ZH	2.114,81	1.280.379,83	94,7%	C	5	422,96
88	45,4%	257669	Dono-Beemster	NOORD BEEMSTER	2.080,45	1.282.460,28	94,8%	C	7	297,21
89	45,9%	123841	Dutch Fashion Foundation	AMSTERDAM	2.000,00	1.284.460,28	95,0%	C	1	2.000,00



90	46,4%	267000	Entrop Promoties	BERKEL EN RODENRIJS	1.840,00	1.286.300,28	95,1%	C	4	460,00
91	46,9%	124232	Branding Beach Club	NOORDWIJK ZH	1.821,15	1.288.121,43	95,3%	C	2	910,58
92	47,4%	274571	Verkade Slaapgilde Lin-0-Lux	NOORDWIJK ZH	1.815,13	1.289.936,56	95,4%	C	1	1.815,13
93	47,9%	261254	Le Nouveau Chef	HEILOO	1.802,61	1.291.739,17	95,5%	C	3	600,87
94	48,5%	268151	Unicol	ERLANGEN	1.713,88	1.293.453,05	95,7%	C	1	1.713,88
95	49,0%	262073	Alcas BV	NAARDEN	1.680,00	1.295.133,05	95,8%	C	4	420,00
96	49,5%	262566	Wijnhandel Chiel Kuiper	KATWIJK ZH	1.583,04	1.296.716,09	95,9%	C	3	527,68
97	50,0%	260637	Fa. Jan Konijn & Zn.	ZOETERMEER	1.515,22	1.298.231,31	96,0%	C	14	108,23
98	50,5%	256627	Koninklijk Horeca Nederland	WOERDEN DRIEBERGEN- RIJSENBURG	1.491,23	1.299.722,54	96,1%	C	1	1.491,23
99	51,0%	259204	Sonar B.V.	WOERDEN	1.470,00	1.301.192,54	96,2%	C	2	735,00
100	51,5%	257378	Hobart Foster Holland B.V.	WOERDEN	1.441,13	1.302.633,67	96,3%	C	6	240,19
101	52,1%	256741	Hospitality Systems Holland B.V.	ALPHEN AAN DEN RIJN	1.424,38	1.304.058,05	96,4%	C	2	712,19
102	52,6%	109848	ADT Security Services	CAPELLE AAN DEN IJSSEL	1.380,14	1.305.438,19	96,5%	C	2	690,07
103	53,1%	276362	Kerstdorp aan Zee	NOORDWIJK ZH	1.350,00	1.306.788,19	96,6%	C	1	1.350,00
104	53,6%	269717	Ontwerp en Advies	LEIDEN	1.255,00	1.308.043,19	96,7%	C	2	627,50
105	54,1%	256530	Prominent Inn Hotel	NOORDWIJK ZH	1.243,14	1.309.286,33	96,8%	C	2	621,57
106	54,6%	258325	P.H.A. van Schooten	VOORHOUT	1.178,91	1.310.465,24	96,9%	C	4	294,73
107	55,2%	259924	Anticimex Benelux B.V.	BREDA	1.062,16	1.311.527,40	97,0%	C	4	265,54
108	55,7%	118846	HSMAl Nederland	HOOFDDORP	972,78	1.312.500,18	97,1%	C	2	486,39
109	56,2%	121976	Amerpoort	BAARN	956,75	1.313.456,93	97,1%	C	3	318,92
110	56,7%	257051	Gebr. v/d Putten Transport	NOORDWIJK	924,95	1.314.381,88	97,2%	C	4	231,24
111	57,2%	256474	Otelli	HAARLEM	880,30	1.315.262,18	97,3%	C	10	88,03
112	57,7%	261111	Stucadoorsbedrijf Siera & De Cler	LEIDEN	873,58	1.316.135,76	97,3%	C	1	873,58
113	58,2%	123493	NetPlusWork BV	'S-HERTOGENBOSCH	840,00	1.316.975,76	97,4%	C	2	420,00



114	58,8%	109023	Douwe Egberts Coffee Systems B.V.	UTRECHT	826,80	1.317.802,56	97,5%	C	6	137,80
115	59,3%	123266	Ajax Brandbeveiliging	AMSTERDAM	786,87	1.318.589,43	97,5%	C	2	393,44
116	59,8%	258690	De Pijp de Sigarenspecialist	HEEMSTED	783,35	1.319.372,78	97,6%	C	3	261,12
117	60,3%	260125	Hotel.de AG	NUREMBERG	778,16	1.320.150,94	97,6%	C	7	111,17
118	60,8%	262365	CRK inz BS Horeca en Catering	'S-GRAVENHAGE	768,00	1.320.918,94	97,7%	C	2	384,00
119	61,3%	257518	Rational NL Grootkeukentechniek BV	ALMELO	759,09	1.321.678,03	97,7%	C	3	253,03
120	61,9%	259085	Hi-Safe Systems	DORDRECHT	750,00	1.322.428,03	97,8%	C	1	750,00
121	62,4%	261377	St. Muziek in Grote of Sint Jeroenskerk	OEGSTGEEST	750,00	1.323.178,03	97,9%	C	1	750,00
122	62,9%	102321	Reed Business bv	DOETINCHEM	734,00	1.323.912,03	97,9%	C	2	367,00
123	63,4%	258253	Hejco Benelux	BREDA DRIEBERGEN- RIJSENBURG	728,67	1.324.640,70	98,0%	C	10	72,87
124	63,9%	274905	Dutch Wine Brokers	DRIEBERGEN- RIJSENBURG	720,00	1.325.360,70	98,0%	C	1	720,00
125	64,4%	259109	Stichting Noordwijk Bloem en Zee	NOORDWIJK ZH	710,60	1.326.071,30	98,1%	C	2	355,30
126	64,9%	110197	Overtoom International Nederland BV	DEN DOLDER	671,50	1.326.742,80	98,1%	C	2	335,75
127	65,5%	259368	Rondo	OBDAM	666,05	1.327.408,85	98,2%	C	3	222,02
128	66,0%	257782	M.Ex.T Netherlands bv	TILBURG	643,60	1.328.052,45	98,2%	C	2	321,80
129	66,5%	112402	PCM	AMSTERDAM	612,00	1.328.664,45	98,3%	C	8	76,50
130	67,0%	259325	Bureau Admiraal BV	HAARLEM	612,00	1.329.276,45	98,3%	C	4	153,00
131	67,5%	124773	St. Pensioenbedrijf Horeca & Catering	ZOETERMEER	607,60	1.329.884,05	98,4%	C	2	303,80
132	68,0%	261408	Stichting Evenementen in Noordwijk	NOORDWIJK ZH	600,00	1.330.484,05	98,4%	C	1	600,00
133	68,6%	267855	Vlokla International B.V.	GOUDA	600,00	1.331.084,05	98,4%	C	1	600,00
134	69,1%	257419	Kruyt BV	LEIDEN	581,00	1.331.665,05	98,5%	C	1	581,00
135	69,6%	260943	Gordijn Global Security	SCHIEDAM	579,83	1.332.244,88	98,5%	C	1	579,83
136	70,1%	257004	Wesselman Arro B.V.	ROELOFARENDSVEEN DRIEBERGEN- RIJSENBURG	564,73	1.332.809,61	98,6%	C	4	141,18
137	70,6%	124890	Landgoed De Horst	DRIEBERGEN- RIJSENBURG	542,40	1.333.352,01	98,6%	C	2	271,20



138	71,1%	262404	Eucalypta.nl	DOORNENBURG	531,00	1.333.883,01	98,6%	C	1	531,00
139	71,6%	256738	I-SO	AMSTERDAM	522,40	1.334.405,41	98,7%	C	1	522,40
140	72,2%	263617	Bowling & Partycentrum Noordwijk	NOORDWIJK ZH	517,40	1.334.922,81	98,7%	C	1	517,40
141	72,7%	109721	Miele Nederland BV	VIANEN UT	516,60	1.335.439,41	98,8%	C	2	258,30
142	73,2%	259384	Stichting Kunstklank	NOORDWIJK ZH	500,00	1.335.939,41	98,8%	C	1	500,00
143	73,7%	257500	Dagblad De Telegraaf B.V.	AMSTERDAM	492,03	1.336.431,44	98,8%	C	11	44,73
144	74,2%	266332	Berg & Berg	NOORDWIJK ZH	490,74	1.336.922,18	98,9%	C	3	163,58
145	74,7%	257228	Van der Loo	NOORDWIJK ZH	484,92	1.337.407,10	98,9%	C	8	60,62
146	75,3%	274564	de Ridder - Isolatie Leiden bv	LEIDEN	482,00	1.337.889,10	98,9%	C	1	482,00
147	75,8%	258887	Weska B.V.	ROTTERDAM	477,73	1.338.366,83	99,0%	C	2	238,87
148	76,3%	256363	De Verfspecialist	NOORDWIJK ZH	471,83	1.338.838,66	99,0%	C	3	157,28
149	76,8%	273452	Proline Industrial BV	VIANEN UT	456,44	1.339.295,10	99,1%	C	1	456,44
150	77,3%	268979	Pom-Pie	LEIDEN	453,05	1.339.748,15	99,1%	C	6	75,51
151	77,8%	256225	Van der Velden Rioleringsbeheer	BUREN GLD	435,00	1.340.183,15	99,1%	C	3	145,00
152	78,4%	257511	Brouwer's Tours	NOORDWIJK ZH	433,97	1.340.617,12	99,1%	C	3	144,66
153	78,9%	112442	NIOW Vaardigheidstrainingen B.V.	ZEIST	433,00	1.341.050,12	99,2%	C	1	433,00
154	79,4%	108911	Hotel Conferentiecentrum Zonne	NOORDWIJK ZH OUDERKERK AAN DE AMSTEL	423,14	1.341.473,26	99,2%	C	1	423,14
155	79,9%	268444	Join for Kids	NOORDWIJK ZH	420,17	1.341.893,43	99,2%	C	1	420,17
156	80,4%	256236	Guldemond BV	KATWIJK ZH	419,30	1.342.312,73	99,3%	C	1	419,30
157	80,9%	261095	Peter van der Roest	GORINCHEM	411,00	1.342.723,73	99,3%	C	1	411,00
158	81,4%	257135	Eldon BV	ALPHEN AAN DEN RIJN	386,22	1.343.109,95	99,3%	C	1	386,22
159	82,0%	122573	Lucom B.V.	BREDA	376,04	1.343.485,99	99,4%	C	7	53,72
160	82,5%	258234	Berkhout Doe Het Zelf Markt	NOORDWIJK ZH	373,09	1.343.859,08	99,4%	C	6	62,18
161	83,0%	116552	Lekker Managen VOF	UTRECHT	360,00	1.344.219,08	99,4%	C	1	360,00



162	83,5%	256235	Corps Culinaire	AMSTERDAM	354,90	1.344.573,98	99,4%	C	1	354,90
163	84,0%	257420	Lunastar	HOORN NH	330,90	1.344.904,88	99,5%	C	1	330,90
164	84,5%	262576	De Klucht	NOORDWIJK ZH	322,60	1.345.227,48	99,5%	C	1	322,60
165	85,1%	262592	Prolux Service Partner B.V.	DIEMEN	320,10	1.345.547,58	99,5%	C	1	320,10
166	85,6%	274455	Slijperij J.M. van Rangelrooij	'S-GRAVENHAGE	314,50	1.345.862,08	99,5%	C	1	314,50
167	86,1%	256175	MediaTrend Publicaties B.V.	ALKMAAR	300,00	1.346.162,08	99,6%	C	1	300,00
168	86,6%	261313	AD NieuwsMedia BV	ROTTERDAM	290,81	1.346.452,89	99,6%	C	5	58,16
169	87,1%	256843	HDC Media B.V.	ALKMAAR	285,27	1.346.738,16	99,6%	C	5	57,05
170	87,6%	113706	Parthen	AMSTELVEEN	280,00	1.347.018,16	99,6%	C	1	280,00
171	88,1%	105841	PCM Distributiebedrijf	ROTTERDAM	274,81	1.347.292,97	99,6%	C	4	68,70
172	88,7%	114725	Horeca Branche Instituut	ZOETERMEER	273,00	1.347.565,97	99,7%	C	3	91,00
173	89,2%	117369	Rentokil Services B.V.	RIJSWIJK ZH HARDINXVELD	269,56	1.347.835,53	99,7%	C	4	67,39
174	89,7%	109686	Grafisch Bedrijf Tuijtel	GIESSENDAM	269,00	1.348.104,53	99,7%	C	1	269,00
175	90,2%	260065	Naccos	TIENHOVEN UT	265,00	1.348.369,53	99,7%	C	1	265,00
176	90,7%	263255	Holland Marketing Services bv	LAREN NH	255,00	1.348.624,53	99,7%	C	1	255,00
177	91,2%	259746	BIZ Telefoongids	AMSTERDAM	248,00	1.348.872,53	99,8%	C	1	248,00
178	91,8%	110170	NV Casema	DELFT	244,13	1.349.116,66	99,8%	C	5	48,83
179	92,3%	114656	Dagblad De Telegraaf	AMSTERDAM	226,88	1.349.343,54	99,8%	C	4	56,72
180	92,8%	258591	De Leestafel	ZOETERMEER	215,40	1.349.558,94	99,8%	C	1	215,40
181	93,3%	256859	George Vis	NOORDWIJK ZH	212,10	1.349.771,04	99,8%	C	1	212,10
182	93,8%	256988	Liftinstituut	AMSTERDAM	211,35	1.349.982,39	99,8%	C	1	211,35
183	94,3%	257552	Gamko Horecatechniek BV	ETTEN-LEUR	208,70	1.350.191,09	99,9%	C	1	208,70
184	94,8%	256674	Het Zuiderbad	NOORDWIJK ZH	208,25	1.350.399,34	99,9%	C	1	208,25
185	95,4%	101309	Buma/Stemra	HOOFDDORP	195,00	1.350.594,34	99,9%	C	3	65,00



186	95,9%	264187	Leliveld Verhuur B.V.	NIEUWVEEN	195,00	1.350.789,34	99,9%	C	1	195,00
187	96,4%	116119	Van Eck Patisserie en IJsspecialiteiten	SCHOONREWOERD	194,65	1.350.983,99	99,9%	C	2	97,33
188	96,9%	269960	Balloon World	HILLEGOM	189,08	1.351.173,07	99,9%	C	1	189,08
189	97,4%	274458	Heliview Marketingservice B.V.	BREDA	175,00	1.351.348,07	99,9%	C	1	175,00
190	97,9%	269945	Olmenhorst Fruit B.V.	LISSERBROEK	170,26	1.351.518,33	100,0%	C	1	170,26
191	98,5%	259093	IJzerhandel van den Anker Katwijk BV	KATWIJK ZH	157,50	1.351.675,83	100,0%	C	2	78,75
192	99,0%	256623	Kluwer	DEVENTER	156,64	1.351.832,47	100,0%	C	1	156,64
193	99,5%	123020	Noordwijkse Ondernemers Vereniging	NOORDWIJK ZH	155,00	1.351.987,47	100,0%	C	2	77,50
194	100,0%	262096	Inone	LEIDEN	150,00	1.352.137,47	100,0%	C	12	12,50
					11,9%	150,00				
						<u>1.352.137,47</u>				

Bijlage 11 BIOCA-analyse

De BIOCA analyse is een hulpmiddel bij het analyseren van inkoopprocessen. Het doel van de BIOCA analyse is om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende medewerkers binnen de Hospitality-afdelingen in kaart te brengen door ze te koppelen aan fasen in het inkoopproces. Bij deze analyse worden drie kern elementen gecombineerd:

fasen van het inkoopproces;

functionarissen die bij het inkoopproces betrokken zijn;

rollen die deze functionarissen vervullen;

De letters BIOCA staan voor de volgende activiteiten:

B = Beslissen

I = Informeren

O = Ondersteunen

C = Consulteren

A = Autoriseren

	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	factuurcontrole
Restaurantmanager	B	B	B	B	B	B
Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			O	O		B
Financieel directeur			I			B
Financiële administratie			I			B/A
Hoofd huishouding	B	B	B	B	B	B
Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			O	O		B
Financieel directeur			I			B
Financiële administratie			I			B/A
	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	factuurcontrole
Technische dienst	B	B	B	B	B	B
Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			O	O		B
Financieel directeur			I			B
Financiële administratie			I			B/A
Alex van het Hoofd Projectdirecteur			B	O	O	B
Front office manager Receptie	B	B	B	B	B	B



Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			B			B
Financieel directeur						B
Financiële administratie						B/A
Chef-kok	B	B	B	B	B	B
Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			B			B
Financieel directeur			I			B
Financiële administratie			I			B/A
Hoofd planning	B	B	B	B	B	B
Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			B			B
Financieel directeur			I			B
Financiële administratie			I			B/A
Hoofd audiovisuele dienst	B	B	O	O	B	B
Hotelmanager Budgetverantwoordelijke			B	B		B
Financieel directeur			I			
Financiële administratie			I			B/A

Bijlage 12 inkoopprocedures NH conferentie centrum Leeuwenhorst

4. Procedures

4.1 Inkoop

pagina 1 van 4

Doel van de procedure

1. Het vastleggen van afspraken over de wijze waarop producten en diensten worden ingekocht.
2. Het vastleggen van afspraken over het periodiek beoordelen van leveranciers.
3. Het vastleggen van afspraken over het selecteren van leveranciers.
4. Het vastleggen van afspraken over de controle en betaling van inkoopfacturen.

Reikwijdte van de procedure

De procedure heeft betrekking op het inkopen van food, non-food en diensten en is relevant voor alle afdelingshoofden.

Werkwijze

1. Inkoop

1.1 Algemeen

Vanaf medio 2000 koopt NHCC Leeuwenhorst in principe alleen goederen in bij leveranciers die vermeld staan in het inkoopboek van NH.

Raamcontracten, prijsafspraken en onderhoudscontracten met leveranciers worden goedgekeurd door Business Unit The Netherlands / NH.

Alle food-leveranciers dienen een **HACCP-inkoopovereenkomst** te hebben ondertekend.

1.2 Inkoopvoorwaarden

Voor de algemene inkoopvoorwaarden zie het **Inkoopboek** van NH. Deze inkoopvoorwaarden zijn van toepassing op alle leveranciers die in het inkoopboek staan vermeld.

Om aanspraak te kunnen maken op deze voorwaarden moet de volgende vermelding op iedere bestelling worden opgenomen: "Op deze bestelling zijn de algemene inkoopvoorwaarden van NH Hoteles van toepassing. Deze voorwaarden liggen ter inzage bij het hotel en worden op verzoek onverwijld kosteloos toegezonden".

1.3 Bestellen

Alle bestellingen worden schriftelijk vastgelegd door het verantwoordelijke afdelingshoofd of op diens verzoek door Secretarial Office.

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de omvang van de bestelling en het voorraadniveau.

Bestellingen van voedingsmiddelen worden conform het **besteloverzicht keuken** geplaatst.

4. Procedures

4.1 Inkoop

pagina 2

van 4

1.4 (Onderhouds)contracten

Diensten die op regelmatige basis door derden worden uitgevoerd, dienen bij voorkeur te worden ondergebracht in een (onderhouds)contract.

(Onderhouds)contracten worden onder verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd afgesloten, na goedkeuring door de Hotel Director. Elk aangegaan onderhoudscontract wordt direct na ondertekening weer opgezegd door de Chief Engineer, tenzij hier onaantrekkelijke financiële consequenties aan zitten. De Chief Engineer beheert de originele onderhoudscontracten. De afdelingshoofden beschikken over een kopie. De afdelingshoofden bewaken de naleving van de afspraken in de onderhoudscontracten.

1.5 Investerings

Stelregel is dat de aankoop van duurzame gebruiksgoederen en diensten > € 500,- per artikel als investering worden beschouwd. Investerings dienen in de jaarlijkse investeringsbegroting (CAPEX) te zijn opgenomen.

MT-lid dient de aanschafaanvraag, eventueel voorzien van offerte en argumentatie, in bij de Hotel Director. De aanvraag wordt al dan niet besproken met het betreffende MT-lid. De Management Assistant zorgt vervolgens voor CAPEX request. Deze gaat vervolgens het NH traject in ter goedkeuring.

Secretarial Office maakt op verzoek van het MT-lid, maar altijd na goedkeuring door NH een purchase order. Deze wordt eerst door de Hotel Director getekend.

Hierna wordt de purchase order verstuurd naar de leverancier.

1.6 Contante inkoop

Voor alle uitgaven vanaf € 0,01 dient een Purchase Order gemaakt te worden. Deze worden ter goedkeuring ondertekend door de Hotel Director.

Declaraties worden alleen uitbetaald na inlevering van een bon met BTW-vermelding (of aparte BTW-bon).

Artikelen onder rembours worden niet geaccepteerd, tenzij vooraf goedgekeurd door de Hotel Director.

Het is altijd mogelijk om vooraf een voorschot aan te vragen bij Secretarial Office. Hiervoor dient al wel een getekende PO aanwezig te zijn. Direct na aankoop dient er afgerekend te worden bij Secretarial Office.

4. Procedures

4.1 Inkoop

van 4

pagina 3

2. Goederenontvangst

De afdelingshoofden of de afdeling Store zijn verantwoordelijk voor de controle op het aantal en de kwaliteit van de afgeleverde goederen. Afwijkingen worden genoteerd op de pakbon.

3. Klachten over leveranciers

Leveranciersklachten worden door de afdelingshoofden schriftelijk vastgelegd. Afdelingshoofden zorgen zelf voor de afhandeling van leveranciersklachten of schakelen naar eigen inzicht de Hotel Director in en in een gevorderd stadium vervolgens de afdeling Inkoop van NH. De leveranciersklachten worden genoteerd op het evaluatieformulier voor de betreffende leverancier dat door de afdeling Inkoop van NH periodiek wordt toegezonden.

4. Periodieke beoordeling leveranciers

4.1 Food

De leveranciers van food worden op verzoek van de afdeling Inkoop van NH periodiek door de Executive Chef beoordeeld aan de hand van toegezonden evaluatieformulieren. Eénmaal per jaar beoordeelt de Executive Chef de prestaties van de food-leveranciers nogmaals aan de hand van een NHCC Leeuwenhorst beoordelingsformulier. De beoordelingsformulieren worden bewaard door de Executive Chef. Indien na een leveranciersbeoordeling twijfels zijn over verdere samenwerking met een leverancier, ontvangt de directie een kopie van het betreffende leveranciersrapport.

4.2 Non-food

Leveranciers van non-food worden op verzoek van de afdeling Inkoop van NH beoordeeld aan de hand van toegezonden beoordelingsformulieren.

5. Selectie van leveranciers

Nieuwe leveranciers worden geselecteerd door de afdeling Inkoop van NH. Als NHCC Leeuwenhorst zelf een selectieprocedure uitvoert, dan omvat deze de volgende stappen: (de onderdelen met een * zijn verplicht voor alle leveranciers, ** alleen verplicht voor food):

- Een informatie-aanvraag*
- Een offerteronde* (ook bestaande food-leveranciers doen ongeveer eens per 2 jaar mee aan een prijsvergelijk, uitgevoerd door de F&B-Costcontroller).
- Een bedrijfsbezoek of een productpresentatie
- Het opvragen en natrekken van referenties
- Een proeflevering*
- Het ondertekenen van een HACCP-inkoopovereenkomst**
- Het bevestigen van prijsafspraken*
- Een proefperiode van 2 maanden**

Bij de selectie van nieuwe leveranciers dient altijd het inkoopboek van NH geraadpleegd te worden.

4. Procedures

4.1 **Inkoop**

van 4

pagina 4

6. **Inkoopfacturen**

De inkoopfacturen worden per post verstuurd ter attentie van HACO. Na verwerking in het grootboek worden de facturen naar de betreffende afdelingen gestuurd, alwaar de bevoegde medewerkers (zie **parafenlijst HACO**) vaststellen dat de in rekening gebrachte goederen overeenstemmen met de bestelling. Tevens wordt vastgesteld dat de goederen ook daadwerkelijk zijn ontvangen en de in rekening gebrachte prijzen in orde zijn. Na akkoord wordt er een paraaf in het blokstempel geplaatst en worden de facturen teruggestuurd naar HACO. Indien de factuur niet akkoord is, neemt het verantwoordelijke afdelingshoofd altijd contact op met de leverancier.

Als dit langer gaat duren dan de gestelde termijn van 3 dagen, dan maakt het afdelingshoofd een kopie van de factuur en zorgt dat de originele factuur weer retour gaat naar accounting. Op de factuur moet door het afdelingshoofd een opmerking worden gezet dat de factuur niet akkoord is en dat deze niet betaald mag worden.

De goedgekeurde facturen worden op een betalingslijst geplaatst en na goedkeuring door de Hotel Director middels elektronisch bankieren aangeboden aan de bank.

Bijlage 13 Externe benchmark

NH Conferentie Centrum Leeuwenhorst

Externe benchmark

Gesprek met Joost van Beek

Interview

Wat is u functie, opleiding en werkervaring?

Hotel directeur

Het inkoopbeleid

Is er een inkoopbeleid?

Ja vanuit het hoofdkantoor krijgen wij een inkoophandboek. Hier staan de inkooprichtlijnen in. Tevens staat hier een vaste leverancierslijst in waaruit wij 85% van onze producten en diensten bestellen. De overige 15% bestellen wij zelf bij lokale leveranciers. (bv. Bloemist of bakker)

Wordt er goed gecommuniceerd richting de klanten?

Voor de klant is het duidelijk waar, wat besteld moet worden. Tevens staat de procedure ook op het intranet zodat iedereen weet hoe er besteld moet worden.

Inkoopproces

Wat wordt er ingekocht?

Alles wat nodig is voor het hotel.

Waar let u op tijdens het specificeren en selecteren van leveranciers?

Als wij een lokale nieuwe leverancier zoeken doen wij vaak een blindproeverij.

Wordt er stapsgewijs ingekocht? (specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken, nazorg)

Er wordt ingekocht aan de hand van een vaste procedure.

Informatievoorziening

Maakt de organisatie gebruik van voorraadsystemen?

Ja, in het magazijn wordt er gewerkt met een voorraadstelsel.

Is het voorraadbeheer uitbesteed?

nee

Maken jullie gebruik van een inkoopstelsel?

Ja van I-procurement → Oracle

Zo ja, wat voor inkoopstelsel gebruiken jullie?

Oracle

Wat zijn de voor en nadelen hiervan?

Voor de operationele afdelingen is het lastig om met dit systeem te werken.

Hoe worden de facturen verwerkt en betaald?

Facturen worden gecontroleerd door de magazijnmedewerker. Deze stuurt de factuur digitaal door naar de financiële administratie. Deze betalen de factuur.

Organisatie en personeel

Is er een aparte inkoopafdeling?

Ja

Zo ja, hoeveel medewerkers heeft deze afdeling?

2

Hoe wordt er ingekocht, decentraal, centraal of gecoördineerd?

Er wordt centraal (vanuit het hoofdkantoor) ingekocht.

Zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijken van de inkoopverantwoordelijke eenduidig en helder onderverdeeld?

Ja

Methoden en procedures

Maken jullie gebruik van inkoopprocedures of inkoopmethoden? (bv. Inkoophandboek)

Ja deze staan ook op papier

Staan deze procedures op papier?

Ja, wij zijn ISO gecertificeerd. Alles staat op papier.

Zijn deze procedures voor iedereen duidelijk en makkelijk vindbaar?

Ja dit wordt goed gecommuniceerd via het intranet.

Leveranciersmarkt

Maken jullie gebruik van leverancierslijsten?

Ja vaste leveranciers.

Zo ja, hoe vaak worden deze bijgehouden?

Als wij niet tevreden zijn gaan we op zoek naar een nieuwe leverancier.

Bij hoeveel leveranciers wordt er ingekocht?

35 lokale leveranciers en 163 contractleveranciers.



Hebben jullie raamcontracten met leveranciers?

Ja deze worden vanuit het hoofdkantoor afgesloten.

Worden leveranciers structureel beoordeeld volgens een vaste procedure?

Ja.

Prestatie-indicatoren

Heeft elke afdeling een bepaald budget?

Ja, niet zozeer om medewerkers te beperken maar meer om begrotingen te maken.

Bijlage 14 Interne Benchmark

Landgoed de Horst

Gesprek met Patrick Kroes

Wat is u functie, opleiding en werkervaring?

Operationeel manager

Het inkoopbeleid

Is er een inkoopbeleid?

Er is geen inkoopbeleid op papier. Er zijn wel mondelinge richtlijnen. (bv. Duurzaam inkopen)

Inkoopproces

Wat wordt er ingekocht?

Alles om de F&B draaiende te houden.

Waar let u op tijdens het specificeren en selecteren van leveranciers?

Trouwe producten, biologisch, moet passen bij de eisen van de organisatie, vitaliteit.

Wordt er stapsgewijs ingekocht? (specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken, nazorg)

Er wordt wel via een bepaalde procedure ingekocht. Deze staat echter niet op papier.

Informatievoorziening

Maakt de organisatie gebruik van voorraadsystemen?

Er wordt elke maand gestokt. Zo blijven we up to date wat betreft de inkoop, verkoop en voorraad. De voorraad wordt geregistreerd op papier. Voor de banqueting staat precies op papier wat, waar aanwezig moet zijn.

Maken jullie gebruik van een inkoopstelsel?

Nee, alles wordt besteld aan de hand van de sheets en de drukte. De medewerkers weten uit ervaring wat de basisvoorraad moet zijn en wat op gaat worden besteld.

Hoe worden de facturen verwerkt en betaald?

De facturen worden hetzelfde verwerkt als in Noordwijk.

Organisatie en personeel

Hoe wordt er ingekocht, decentraal, centraal of gecoördineerd?

Decentraal, iedere afdeling doet zijn/haar eigen inkopen.

Zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de inkoopverantwoordelijke eenduidig en helder onderverdeeld?

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk verdeeld maar deze staan niet op papier. Als iemand plotseling weg is, is het niet helemaal duidelijk wat er besteld moet worden.

Methoden en procedures

Maken jullie gebruik van inkoopprocedures of inkoopmethoden? (bv. Inkoophandboek)

Nee, dit willen we wel in gaan voeren.

Staan deze procedures op papier?

Nog niet.

Zijn deze procedures voor iedereen duidelijk en makkelijk vindbaar?

Nee

Leveranciersmarkt

Maken jullie gebruik van leverancierslijsten?

Ja, iedere afdeling heeft een leverancierslijst met vaste leveranciers.

Zo ja, hoe vaak worden deze bijgehouden?

Als we niet tevreden zijn gaan we zoeken naar een nieuwe leverancier.

Hebben jullie raamcontracten met leveranciers?

nee

Worden leveranciers structureel beoordeeld volgens een vaste procedure?

Ja

Prestatie-indicatoren

Heeft elke afdeling een bepaald budget?

Nee

Wordt er gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren?

Per maand wordt er gekeken naar de marge.

Conclusie:

Knelpunten:

- Er moet meer digitaal gedaan worden.
- Er moeten standaard procedures op papier gezet worden.
- Openheid systemen



Benchmark vergelijking kengetallen

Kengetallen de Baak Seaside

In percentages

Som van Bedrag	Kostenplaats omschrijving									
Verdichting	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal	
40-42 Pers.kosten	0,0%	0,7%	6,7%	3,8%	4,7%	2,7%	0,1%	0,0%	18,7%	
44 Kantoorkosten	0,0%	1,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	
47 Marketingkosten	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	
48 Algemene kosten	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	
51 Hotelkosten	0,0%	5,9%	0,1%	0,5%	0,6%	3,4%	0,0%	0,0%	10,4%	
53 Huisvestingskosten	0,0%	17,3%	0,2%	1,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,3%	19,2%	
73 Inslag hotel	0,2%	1,0%	0,0%	28,7%	6,3%	10,1%	0,0%	0,0%	46,4%	
Eindtotaal	0,3%	29,8%	7,0%	34,2%	11,7%	16,6%	0,1%	0,3%	100,0%	

In bedragen

Verdichting	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
40-42 Pers.kosten		8.108,23	75.456,68	42.195,67	52.350,03	30.765,91	928,89		209.805,41
44 Kantoorkosten	280,00	13.416,62	592,80	187,50	516,76	551,96	397,89		15.943,53
47 Marketingkosten		19.952,05							19.952,05
48 Algemene kosten		22.087,83	184,40			281,05		140,03	22.693,31
51 Hotelkosten		65.757,44	934,67	5.723,86	6.532,96	37.834,72	122,00	106,65	117.012,30
53 Huisvestingskosten	427,43	193.481,57	1.738,55	13.518,20	109,00	2.733,20		2.830,33	214.838,28
73 Inslag hotel	2.541,50	11.233,24		322.053,53	71.092,99	113.565,18			520.486,44
Eindtotaal	3.248,93	334.036,98	78.907,10	383.678,76	130.601,74	185.732,02	1.448,78	3.077,01	1.120.731,32



Kengetallen Landgoed de Horst

In percentages

Verdichting	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
40-42 Pers.kosten	0,0%	0,2%	4,8%	2,4%	4,4%	5,8%	0,2%	0,0%	17,8%
44 Kantoorkosten	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
47 Marketingkosten	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
48 Algemene kosten	0,0%	3,3%	0,0%	2,7%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	6,2%
51 Hotelkosten	0,0%	4,0%	0,1%	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	6,3%
53 Huisvestingskosten	0,0%	29,6%	0,1%	0,5%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	30,5%
73 Inslag hotel	2,6%	2,1%	0,0%	23,6%	3,5%	5,4%	0,0%	0,0%	37,3%
Eindtotaal	2,7%	41,0%	5,1%	29,2%	8,2%	13,5%	0,2%	0,1%	100,0%

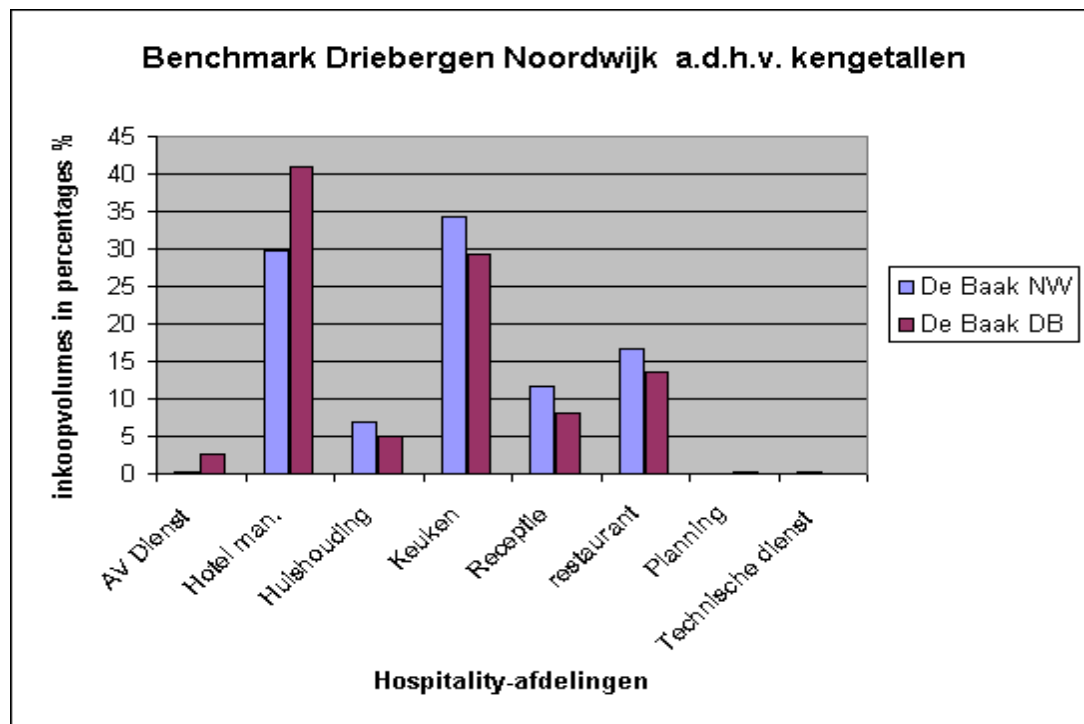
in bedragen

Verdichting	AV Dienst	Hotelmanagement	Huishouding	Keuken	Receptie	Restaurant	Planning	Technische Dienst	Eindtotaal
40-42 Pers.kosten	116,72	3.606,70	100.901,00	49.969,10	92.375,86	121.581,29	4.403,30		372.953,97
44 Kantoorkosten	125,95	18.913,99		14,56	2.787,12		473,89		22.315,51
47 Marketingkosten		17.918,94							17.918,94
48 Algemene kosten		70.049,93	129,48	56.730,64	23,76	1.409,45		859,00	129.202,26
51 Hotelkosten		83.193,14	2.993,00	978,65	748,02	44.401,61		124,74	132.439,16
53 Huisvestingskosten	366,25	619.814,56	2.802,72	11.032,82	1.642,57	510,77		1.683,95	637.853,64
73 Inslag hotel	55.380,65	44.637,29		493.142,85	73.204,63	113.959,18			780.324,60
Eindtotaal	55.989,57	858.134,55	106.826,20	611.868,62	170.781,96	281.862,30	4.877,19	2.667,69	2.093.008,08

Vergelijkingsgrafiek

Inkoopkosten per hospitality-afdeling per locatie.

	De Baak NW	De Baak DB
AV Dienst	0,3	2,7
Hotel man.	29,8	41
Huishouding	7	5,1
Keuken	34,2	29,2
Receptie	11,7	8,2
restaurant	16,6	13,5
Planning	0,1	0,2
Technische dienst	0,3	0,1



Bijlage 15 Implementatieplan

Advies op organisatorisch niveau

- Er moet een inkoopmanager aangenomen worden;

Wie	Wat	Wanneer	Communicatiemiddel	Controle
Personeelszaken	Vacatures plaatsen en sollicitatiegesprekken plannen.	Juni 2008	Internet en gesprekken	Hotelmanager
Hotelmanager	Sollicitatiegesprekken voeren in combinatie met P&O. Inkoopmanager aannemen. Inwerken van de inkoopmanager. De medewerkers van de Baak Seaside informeren over de inkoopmanager en aangeven dat de inkoopmanager nu verantwoordelijk is voor alle inkopen van de hospitality-afdelingen.	Juni 2008	Sollicitatiegesprekken	Hotelmanager
Inkoopmedewerkers	Informeren en inwerken van de inkoopmanager.	Juni 2008	gesprekken	Hotelmanager

Advies op strategisch niveau

- Er moet een inkoopbeleid opgesteld worden;

Wie	Wat	Wanneer	Communicatiemiddel	Controle
Inkoopmanager	Samen met het management en de directie richtlijnen voor een inkoopbeleid formuleren. Dit vertalen naar een operationeel inkoopbeleid.	Juli 2008	Vergaderingen, gesprekken	Inkoopmanager
Directie/ management	Richtlijnen voor het inkoopbeleid formuleren en deze presenteren aan de inkoopmanager.	Juli 2008	Vergaderingen, gesprekken	Inkoopmanager

Advies op strategisch niveau

- Het inkoopstelsel 2020vision moet geïmplementeerd worden;

Wie	Wat	Wanneer	Controle
Bedrijf: 2020vision	Projectleiding	De doorlooptijd voor de implementatie duurt ong. 2 tot 3 maanden	Financiële administratie
	Completeren vooronderzoek	Aug. Sept. En okt. 2008	
	Schrijven vooronderzoeksrapport		
	Opstellen test script		
	Creëren prototype		
	Vorbereiden workshop		
	Workshop prototype		
	Functionele acceptatietest		
	Installatie & overzetten prototype		
	Koppeling financieel systeem		
	Opleiden systeem- en applicatiebeheer		
	Opleiden gebruikers F/A		
	Opleiden budgethouders (*)		
	Systeemtest		
	Opstartbegeleiding		
	Implementatiebegeleiding		

Advies op organisatorisch niveau

- Het leveranciersbestand moet geoptimaliseerd worden;

Wie	Wat	Wanneer	Communicatiemiddel	Controle
Inkoopmanager	Samen met de leidinggevenden van de afdelingen een leveranciersselectie uitvoeren. De juiste leveranciers benaderen en goede prijsafspraken en contracten afsluiten en vervolgens een optimaal, vast leveranciersbestand realiseren.	Juli/ augustus 2008	Team meetings en afspraken met leveranciers.	Inkoopmanager
Leidinggevenden van de hospitality-afdelingen	Samen met de inkoopmanager een leveranciersselectie uitvoeren om een optimaal, vast	Juli/ augustus 2008	Team meetings en afspraken met leveranciers.	Inkoopmanager

	leveranciersbestand te realiseren.			
--	------------------------------------	--	--	--

Advies op organisatorisch niveau

- De richtlijnen van het inkoopbeleid en het leveranciersbestand moeten verwerkt worden in een inkoophandboek;

Wie	Wat	Wanneer	Controle
Inkoopmanager	Het inkoopbeleid, het leveranciersbestand en de inkoopprocedures moeten verwerkt worden in een inkoophandboek.	Augustus 2008	Inkoopmanager, Hotelmanager

Advies op operationeel niveau

- Er moet gebruik worden gemaakt van het voorraadstelsel in het restaurant;

Wie	Wat	Wanneer	Controle
Inkoopmanager	Het gebruik van het voorraadstelsel begeleiden en implementeren in samenwerking met de restaurantmanager.	Juli/ Augustus 2008	Inkoopmanager, Hotelmanager
Restaurantmanager	Het voorraadstelsel implementeren en de medewerkers hierbij begeleiden.	Juli/ Augustus 2008	Inkoopmanager

Advies op operationeel niveau

- Er moet meer gebruik worden gemaakt van het intranet.

Wie	Wat	Wanneer	Communicatiemiddel	Controle
Inkoopmanager	Relevante informatie (inkoopbeleid, inkoophandboek) verzamelen over de inkoop en dit naar een medewerker van de ICT sturen. Ook de medewerkers van de organisatie informeren over de recente informatie op intranet. Ook moet er een bestelformulier op intranet geplaatst worden.	Augustus 2008	Intern mailen	Inkoopmanager, Hotelmanager

Medewerker ICT	De recente informatie over de nieuwe gang van zaken wat betreft de inkoop op het intranet plaatsen.	Augustus 2008	Intranet, intern mailen.	Inkoopmanager
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	--------------------------	---------------

Advies op organisatorisch niveau

- Inkoopsamenwerking tussen Driebergen en Noordwijk;

Wie	Wat	Wanneer	Controle
Inkoopmanager	Nadat de inkoop bij de Baak Noordwijk gestructureerd is, moet de inkoopmanager inkoopsamenwerking tussen de Baak Noordwijk en de Baak Driebergen realiseren. Dit kan echter alleen als de inkoop binnen de Baak Noordwijk gestructureerd is. Eerder dan Januari 2009 gaat dit waarschijnlijk niet lukken.	Januari 2009	Inkoopmanager, Hotelmanager
Stagiair	Een stagiair kan in de tussentijd een onderzoek uitvoeren hoe de inkoopsamenwerking in de toekomst het beste geïmplementeerd kan worden.	Augustus 2008 – december 2008	Inkoopmanager

Bijlage 16 Organogram nieuwe inkooporganisatie

