

# Het Inkoopbeleid

De basis voor een gestructureerde afdeling



**uw vraag is onze zorg**

Motto:

*Inkopen zonder beleid betekent proberen te vliegen zonder vleugels  
Maar al heb je vleugels, ook vliegen moet je leren*

Caroline Huizer

# **Het Inkoopbeleid**

**De basis voor een gestructureerde afdeling**

**Caroline Huizer**  
**Mei 2004**

**Haagse Hogeschool  
Sector Economie & Management  
Opleiding Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag**

**Inkoop**

**Docentbegeleider: Dhr. J. Kloos**  
**Medebeoordelaar: Mevr. J.G. Hoving**

**Opdrachtgever: Parnassia  
Monsterseweg 65  
2553 RH Den Haag**

**Begeleider: Dhr. M.Welp**  
**Periode Onderzoek: januari-mei 2004**

## Auteursreferaat

Onderzoek naar het in te richten **inkoopbeleid** van **GGZ instelling** Parnassia. De probleemstelling van het onderzoek was: Hoe kan de afdeling Inkoop van Parnassia het inkoopbeleid inrichten, zodat zij op een **transparante, kostenbesparende** en **klantgerichte** wijze te werk kunnen gaan?

Het resultaat is dit rapport waarin de huidige situatie aan de hand van een inkoopaudit, literatuur, deskresearch, observeren, brainstormsessies en interviews is geanalyseerd. Vervolgens is de gewenste situatie in kaart gebracht. De huidige en gewenste situatie is ook opgemaakt voor de financiële situatie van de afdeling. Hierdoor konden conclusies, adviezen en een implementatie van het advies worden gemaakt. De adviezen zijn op het gebied van het veranderingstraject, het inkoopbeleid, **de ISO- certificering** van de afdeling en algemene zaken, zoals communiceren, transparantie en besparingen. Aan de implementatie is een tijdsplanning en kosten verbonden.

## Indexreferaat

- Facility Management
- Scriptie
- Inkoop
- Inkoopbeleid
- ISO- certificering

## Voorwoord

Dat was het dan al weer bijna. Vier jaar een Hbo opleiding volgen gaat veel sneller dan ik ooit had gedacht. Met deze scriptie hoop ik mijn Bachelor in de wacht te slepen en komt er een einde aan mijn “studerend” leven.

Aan het einde van de rit wordt het tijd om wat mensen te bedanken. Allereerst mijn ouders die het mogelijk hebben gemaakt om een opleiding te volgen en mij daarin altijd hebben gesteund. De eerdere stage-adressen waar ik een hoop heb mogen leren verdienen het ook om genoemd te worden.

Graag wil Parnassia bedanken die het voor mij mogelijk maakte om een afstudeeronderzoek bij hun te doen. In het bijzonder wil ik Mark Welp en Oscar Timmerman bedanken die een hoop tijd in mij hebben gestoken zodat het een geslaagd onderzoek zou worden, zowel voor hun afdeling als voor mijn afstuderen.

De begeleiding die ik van school ontvangen heb van Dhr. Kloos was zeer waardevol. Door zijn adviezen en tijd ben ik er uiteindelijk in geslaagd een mooi eindproduct te maken. Daarnaast heeft Mevr. Hoving mijn concept beoordeeld en van commentaar voorzien waarvoor ik haar erg dankbaar ben.

Tot slot wil ik al mijn medestudenten bedanken voor het uitwisselen van de ervaringen met betrekking tot de afstudeeropdracht.

Graag wil ik u hierbij uitnodigen mijn rapport met veel plezier te lezen en het u van nieuwe, leerzame informatie voorziet!

Caroline Huizer  
Mei 2004

## Managementsamenvatting

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op de afdeling Inkoop van Parnassia. Aanleiding was

- een conclusie uit een onderzoek uit 2003: Geen samenhang tussen de drie elementen beleid, organisatiestructuur en processen. Dit werd veroorzaakt doordat er geen duidelijk en expliciet beleid is geformuleerd. Gevolg was dat personen betrokken bij het inkoopproces verschillende visies er op nahouden met betrekking tot de inkoopfunctie
- de start met het ISO-certificeren van de afdeling. Hiervoor bleek een inkoopbeleid vereist te zijn.

De aanleiding leidde tot het starten van een onderzoek met de volgende probleemstelling:

*HOE KAN DE AFDELING INKOOP VAN PARNASSIA HET INKOOPBELEID INRICHTEN, ZODAT ZIJ OP EEN TRANSPARANTE, KOSTENBESPARENDE EN KLANTGERICHTE WIJZE TE WERK KUNNEN GAAN?*

Tijdens het onderzoek is er onderscheid gemaakt tussen deskresearch, literatuurstudie, interviews, brainstormsessies en observeren.

Door de huidige situatie te vergelijken met de literatuur en de gewenste situatie in kaart te brengen konden er conclusies en adviezen worden uitgebracht.

De belangrijkste **conclusies** zijn:

- In het veranderingstraject is geen prioritering aanwezig
- Er is in huidige situatie geen beleid vastgesteld
- Het beleid moet worden vastgesteld.
- Behalen van een ISO certificaat
- Klant betrekken bij veranderingen die hen aangaan

De belangrijkste **adviezen** zijn:

Stel prioriteiten binnen het veranderingstraject

### **Beleid**

Inkoopplan uit elkaar halen, strategisch, tactisch en operationeel scheiden  
Doelstellingen meetbaar maken door middel van prestatie-indicatoren  
Economische, organisatorische, ideële en ethische keuzes maken

### **ISO- certificering**

Procedures opstellen voor ISO  
Opstellen handboek

### **Algemeen**

Transparant werken  
Communiceren  
Besparingen

Daarnaast is er een **implementatie** gemaakt voor de adviezen.

# Inhoudsopgave

INLEIDING .....	1
HOOFDSTUK 1. PARNASSIA, TER INTRODUCTIE .....	3
1.1 De organisatie Parnassia .....	3
1.2 Het Facilitair Bedrijf .....	4
1.3 De afdeling Inkoop .....	5
HOOFDSTUK 2. OPDRACHTFORMULERING .....	7
2.1 Aanleiding van onderzoek .....	7
2.2 Probleemstelling .....	7
2.3 Onderzoeksdoelstelling .....	8
2.4 Onderzoeksverantwoording .....	9
HOOFDSTUK 3. INKOPEN BIJ PARNASSIA, ANNO 2004.....	11
3.1 Inkoop .....	11
<b>3.1.1 Klanten</b> .....	11
<b>3.1.2 Leveranciers</b> .....	12
3.2 Het inkoopproces .....	12
3.3 Inkoopbeleid .....	13
<b>3.3.1 Economische keuze</b> .....	15
<b>3.3.2. Organisatorische keuze</b> .....	16
<b>3.3.3 Ideële keuze</b> .....	17
<b>3.3.4 Ethische keuze</b> .....	17
<b>3.3.5 Fases van een inkoopbeleid</b> .....	17
3.4 Portfolio analyse .....	18
HOOFDSTUK 4. GEWENSTE SITUATIE.....	20
4.1 Inkoopontwikkelingen.....	20
4.2 Transparantie .....	21
4.3. De klanten .....	21
HOOFDSTUK 5. FINANCIËLE SITUATIE.....	23
5.1 Huidige situatie .....	23
5.2 Gewenste situatie .....	24
HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE.....	26
HOOFDSTUK 7. ADVIES .....	29
HOOFDSTUK 8. IMPLEMENTATIE .....	32
BRONNENLIJST .....	35
BIJLAGEN.....	I
BIJLAGE 1 .....	II
BIJLAGE 2 .....	V
BIJLAGE 3 .....	VII
BIJLAGE 4 .....	IX
BIJLAGE 5 .....	XI

## Inleiding

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van een afstudeeronderzoek bij Parnassia. Parnassia is vijf jaar geleden ontstaan uit een fusie. Gedurende vier maanden is er onderzoek gedaan op de afdeling Inkoop.

Voor het afstudeeronderzoek moet een beleidsmatig probleem worden opgelost. In een viertal maanden wordt er binnen een organisatie een onderzoek gedaan waarop de scriptie wordt gebaseerd.

Dit rapport is bedoeld voor de afdeling Inkoop en draagt de titel “ **Het Inkoopbeleid. De basis voor een gestructureerde afdeling.**” Deze titel slaat rechtstreeks terug op het onderzoek dat heeft plaatsgevonden. Over een inkoopbeleid bestonden een hoop visies en meerdere definities. In de onderzoeksperiode heeft het onderwerp “een inkoopbeleid” centraal gestaan. Het motto, dat op de omslag staat, is gevonden in de literatuur en beslaat een groot deel van het onderzoek.

### *De aanleiding*

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op de afdeling Inkoop van Parnassia. De aanleiding van het onderzoek vloeide voort uit een eerder onderzoek van een student van de Rijksuniversiteit uit Groningen. Hij concludeerde dat er geen sprake was van samenhang tussen de drie elementen beleid, organisatiestructuur en processen. Dit werd veroorzaakt doordat er geen duidelijk en expliciet beleid is geformuleerd. Als gevolg hiervan kan worden gezien dat diverse bij het inkoopproces betrokken personen en afdelingen er verschillende visies op nahouden met betrekking tot de inkoopfunctie en het beleid dat gevoerd zou moeten worden. Toen er vervolgens gestart werd met de ISO- certificering bleek dat een inkoopbeleid een voorwaarde was voor het behalen van deze ISO- certificering. Door de getrokken conclusie uit het eerdere onderzoek en de ISO-certificatie is er een start gemaakt met het formuleren van een inkoopbeleid. Echter ontstond het gevoel dat er verschillende interpretaties zijn van een definitie van inkoopbeleid. Verschillende mensen binnen de inkoopafdeling hadden een andere visie op de definitie van inkoopbeleid. Dit leidde tot onduidelijkheid wat een inkoopbeleid inhield. Om het ISO-certificaat te behalen is het beleid nodig. Als er niet één dezelfde visie over inkoopbeleid bestaat zal het inkoopbeleid nooit op de juiste manier worden geformuleerd.

### *De probleemstelling en subprobleemstellingen*

De aanleiding leidde tot het starten van een onderzoek met de volgende probleemstelling:

*HOE KAN DE AFDELING INKOOP VAN PARNASSIA HET INKOOPBELEID INRICHTEN, ZODAT ZIJ OP EEN TRANSPARANTE, KOSTENBESPARENDE EN KLANTGERICHTE WIJZE TE WERK KUNNEN GAAN?*

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er een aantal subprobleemstellingen geformuleerd:

- *Op welke wijze dient een inkoopbeleid geformuleerd te worden en wat houdt een inkoopbeleid in?*

- *Op welke wijze kan er rekening worden gehouden met de ISO- certificering in het te formuleren inkoopbeleid?*
- *Wat is de huidige manier van werken van de afdeling Inkoop?*
- *Wat is de gewenste manier van werken van de afdeling Inkoop?*
- *Op welke wijze moet men rekening houden met het beleid op andere gebieden binnen Parnassia?*
- *Op welke manier kan de afdeling Inkoop kostenbesparend te werk gaan?*
- *Op welke wijze kan er klantgericht te werk worden gegaan?*
- *Op welke wijze kan er transparant te werk worden gegaan?*

Om deze subprobleemstellingen te beantwoorden zijn er verschillende soorten van onderzoek gedaan.

#### *Doelgroep*

Als eerste wordt dit rapport geschreven voor de productmanager van de afdeling Inkoop & Logistiek. Daarnaast is dit rapport bestemd voor de afdeling Inkoop & Logistiek van Parnassia.

#### *Leeswijzer*

Het rapport is ingedeeld in drie delen en 8 hoofdstukken. Er is binnen het onderzoek gewerkt volgens het Tien Stappen Plan ( TSP ) van Kempen en Keizer. Hiervoor is gekozen om het onderzoek en het rapport overzichtelijk en werkbaar te maken. Het eerste deel van de scriptie beslaat de *Oriëntatie* van het onderzoek. In het eerste hoofdstuk wordt gekeken naar de organisatie Parnassia, het Facilitair Bedrijf en de afdeling Inkoop. Het tweede hoofdstuk beschrijft het onderzoek en de manier van werken tijdens het onderzoek.

Het tweede deel, *Analyse*, bevat drie hoofdstukken. Hoofdstuk 3 schetst de huidige situatie, die is gekoppeld aan de literatuur. Hoofdstuk 4 bevat de informatie over de gewenste situatie binnen de afdeling Inkoop. Het vijfde hoofdstuk in dit deel beslaat de financiële informatie.

Het derde deel, *Conclusie, Advies en Implementatie*, bevat de drie hoofdstukken die gaan over de titel van dit deel. In hoofdstuk 6 worden er conclusies getrokken die van belang zijn voor het onderzoek. Hoofdstuk 7 bevat het advies van het onderzoek en het laatste hoofdstuk gaat in op de implementatie van het advies.



## Hoofdstuk 1. Parnassia, ter introductie

*In dit eerste hoofdstuk wordt de organisatie beschreven waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Eerst wordt de organisatie Parnassia beschreven, gevolgd door een beschrijving van het Facilitair Bedrijf en als laatste de inkoopafdeling.*

### 1.1 De organisatie Parnassia

Parnassia is een organisatie die geestelijke gezondheidszorg verleent in de regio Den Haag en bestaat nu vijf jaar. Het voluit genoemde Psycho Medisch Centrum Parnassia is ontstaan uit de fusie van Psychiatrische Centrum Dr. Schröder van der Kolk, de Haagse RIAGG's (RIAGG Noordhage, RIAGG Westhage en RIAGG Zuidhage) en de stichting RBC.

Parnassia begeleidt, behandelt en verpleegt mensen (verder cliënten genoemd) met psychiatrische problemen. Gemiddeld heeft Parnassia 28 duizend cliënten. Deels betreft het cliënten die klinisch zijn opgenomen, dat wil zeggen dag en nacht. Ook verleent Parnassia haar diensten aan cliënten die verder zelfstandig functioneren en regelmatig (bijv. dagelijks of wekelijks) langskomen voor een consult. Momenteel werken er een kleine 3000 medewerkers op 28 locaties binnen en rond Den Haag.

De **missie** van Parnassia luidt: **'uw vraag is onze zorg'** en is gebaseerd op de kernwaarden *'openheid, respect en deskundigheid'*. Parnassia draagt bij aan het herstel van een psychische aandoening. Of helpt iemand om te leven met een blijvende handicap of beperking. Het product is, kort gezegd, het bijdragen in de kwaliteit van leven van de cliënten.

Parnassia bestaat uit circuits en bedrijven. Een circuit bestaat uit meerdere afdelingen die hulp bieden aan mensen met psychische problemen zoals bijvoorbeeld persoonlijkheidsstoornissen, angststoornissen, eetstoornissen, alcoholverslaving, drugsverslaving enz. Ieder circuit heeft zijn eigen specialismen. Het kan voorkomen dat één cliënt bij verschillende circuits geholpen wordt. De circuits die er bestaan zijn: het circuit Geestelijke GezondheidsZorg (GGZ) voor Jeugd, het circuit GGZ voor Volwassenen I, het circuit GGZ voor Volwassenen II, het circuit GGZ voor Ouderen, het circuit Verpleeghuiszorg, het circuit Verslavingszorg en het circuit Haagrand.

De bedrijven verlenen diensten aan cliënten, personeel en bezoekers en hebben een ondersteunende functie binnen Parnassia. Er zijn drie bedrijven, te weten:

#### **Personeel, Opleidingen & Onderzoek**

Dit bedrijf houdt zich bezig met Communicatie, Wetenschappelijk onderzoek, Personeel & Organisatie, Mobiliteit & Onderwijs, Personeels- en Salarisadministratie, Opleiding medisch specialist & gedragswetenschappen en Advies & Projectmanagement.

#### **Control & Informatiebedrijf**

Het Control & Informatiebedrijf draagt zorg voor control, informatieverstrekking, financiële administratie, zorgadministratie, contracting, beheer en ontwikkeling van informatiesystemen en omvat verder nog het secretariaat van de Raad van Bestuur.

## Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf heeft een ondersteunende, dienstverlenende rol op het gebied van voeding, logistiek, telecommunicatie, beveiliging, documentair informatievoorziening (w.o. bibliotheek), huisvesting, milieu, catering, schoonmaak, textiel en dergelijke.

De missie van het Facilitair Bedrijf is: 'Het leveren van klantgerichte en professionele facilitaire dienstverlening op maat aan gezondheidszorginstellingen tegen een scherpe prijs-kwaliteitverhouding.'

In bijlage I wordt het organogram van het Facilitair Bedrijf weergegeven. Mijn onderzoek heeft plaatsgevonden binnen het Facilitair Bedrijf, dat hieronder nader wordt beschreven.

## 1.2 Het Facilitair Bedrijf

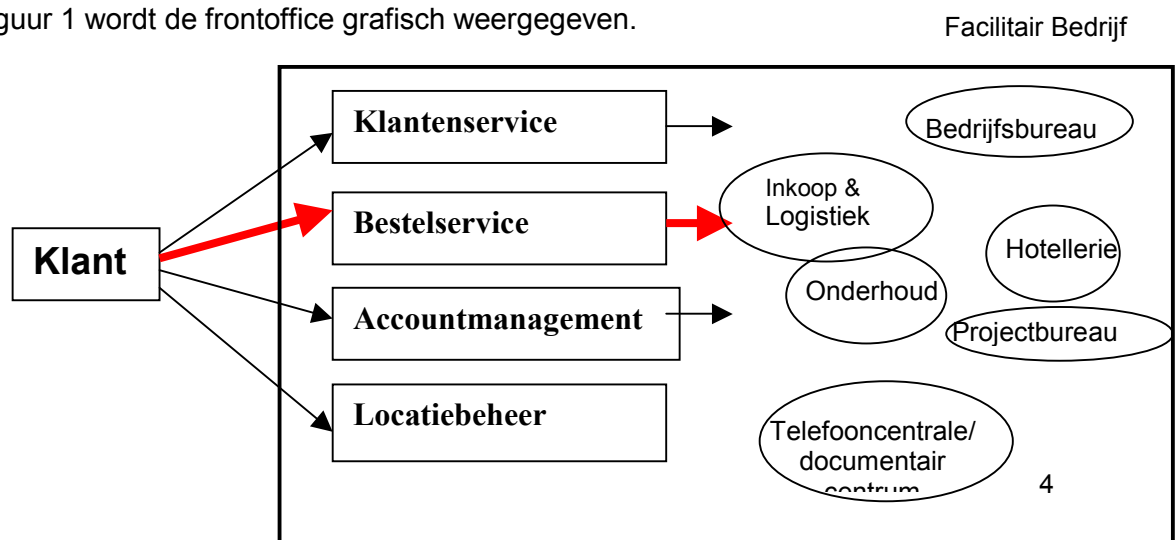
Het Facilitair Bedrijf houdt zich, zoals hierboven in de missie is geformuleerd, bezig met dienstverlening aan de zorginstellingen. Binnen Parnassia is de feitelijke klant natuurlijk de cliënt die geestelijke gezondheidszorg nodig heeft. Het Facilitair Bedrijf ondersteunt het personeel die deze zorg verleent. Er wordt dan ook wel gesproken van interne en externe klanten. De externe klant is de cliënt die geestelijke gezondheidszorg nodig heeft. De interne klant is degene die het contact onderhoudt met het Facilitair Bedrijf. Dit kan dus eigenlijk iedereen zijn. In de praktijk zijn er bepaalde mensen (bijvoorbeeld afdelingsassistenten en secretaresses etc.) die zich toelagen op deze taak en namens hun afdeling dit contact onderhouden. Deze interne klant wordt dan ook bedoeld als de term 'klant' wordt gebruikt binnen het Facilitair Bedrijf en zal ook diezelfde betekenis hebben in de rest van dit onderzoek.

De klanten van het Facilitair Bedrijf kunnen terecht bij de Facilitaire frontoffice. De frontoffice werkt als volgt:

- Telefonische dienstverlening via Klantenservice.
- Telefonische dienstverlening via Bestelservice.
- Gebouwgebonden facilitaire dienstverlening via de Locatiebeheerder.
- Overige facilitaire ondersteuning via de Accountmanager.

Nadat de klant contact heeft opgenomen met een van deze vier diensten, wordt er binnen het facilitair bedrijf een oplossing aangedragen voor de behoefte van de klant.

In figuur 1 wordt de frontoffice grafisch weergegeven.





Figuur 1: De vier ingangen voor de interne klant in het Facilitair Bedrijf

Klantenservice is het contactpunt voor de klant indien hij iets nodig heeft dat geen inkoop betreft. Klantenservice houdt zich onder andere bezig met het verstrekken van informatie aan de klant, het maken van reserveringen voor auto's, ruimtes enz. en tot slot het verwerken van klachten.

Op een aantal grote locaties van Parnassia zijn Locatiebeheerders aanwezig. Dit zijn medewerkers die op de locatie zelf een aanspreekpunt vormen namens het facilitair bedrijf. Zij zorgen met name voor het beheer en onderhoud van de gebouwen, maar controleren bijvoorbeeld ook de schoonmaak en de beveiliging.

De afdeling Accountmanagement vormt het aanspreekpunt en is adviseur voor klanten voor niet-georganiseerde dienstverlening van alle facilitaire producten. Het varieert van huisvestingsvraagstukken tot vragen op het gebied van beveiliging en van linnenvoorziening tot voeding.

Het onderzoek zal zich toespitsen op het traject dat begint bij de klant en via de Bestelservice het Facilitair Bedrijf binnenkomt, kortom het inkooptraject.

### **1.3 De afdeling Inkoop**

De inkooporganisatie valt onder de afdeling Inkoop & Logistiek.

Logistiek houdt zich bezig met de controle, registratie, opslag en transport van aan Parnassia geleverde goederen en valt uiteen in twee onderdelen, te weten Magazijn en Transport.

De afdeling Inkoop verzorgt de inkoop van alle binnen Parnassia benodigde producten en diensten die door externen worden geleverd.

De afdeling Inkoop is opgedeeld in twee delen, te weten Bestelservice en Inkoop. Bestelservice vormt het contactpunt voor de klant met de inkooporganisatie. Dat wil zeggen dat indien een klant een aanvraag plaatst deze altijd in eerste instantie bij Bestelservice terechtkomt. Bestelservice handelt ook standaard orders (orders van goederen waarvoor reeds raamcontracten bestaan) af. Dit wordt ook wel gekwalificeerd als de operationele inkoop.

Inkoop is verantwoordelijk voor de tactische en strategische inkoopactiviteiten. Indien Bestelservice een aanvraag krijgt van een artikel dat niet binnen een raamcontract valt, wordt deze order doorgespeeld aan één van de inkopers die het selecteren en contracteren van een leverancier op zich nemen.

Bestelservice heeft twee medewerkers in dienst en wordt aangestuurd door het afdelingshoofd Bestelservice/ Logistiek. Bij Inkoop werken drie inkopers, een projectleider en een inkoop/project assistent. De gehele afdeling Inkoop & Logistiek valt onder de verantwoordelijkheid van de productmanager Inkoop & Logistiek.

#### **Producten**

Voor de producten die worden ingekocht kan een theoretisch onderscheid gemaakt worden tussen primaire en secundaire inkoop (ook wel directe en indirecte inkoop). Primaire inkoop richt zich op primaire processen binnen een organisatie. Als het primaire proces stopt vindt er geen productie plaats. Bovendien maken dit type inkopen deel uit van het eindproduct dat aan de klant wordt geleverd. Het primaire

proces van Parnassia omvat het verlenen van geestelijke gezondheidszorg. Bij deze dienstverlening worden geen producten gebruikt, tenminste niet in de eigenlijke zorgverlening en op een zodanige manier dat het voor iedere cliënt hetzelfde is. Producten dienen binnen Parnassia als ondersteuning en maken geen deel uit van het geleverde eindproduct aan de cliënt.

Binnen Parnassia houdt de afdeling Inkoop zich uitsluitend bezig met secundaire inkoop. Dit wil zeggen dat de inkoop zich richt op ondersteunende processen die ervoor zorgen dat de primaire processen optimaal kunnen worden uitgevoerd.

Binnen Parnassia worden verschillende termen voor ingekochte producten gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn standaard en niet-standaard producten, specialties, catalogus en niet-catalogus artikelen. Om helderheid te scheppen onderscheid ik drie verschillende categorieën producten:

### **Magazijn artikelen**

Dit zijn artikelen die veelal opgenomen zijn in de (papieren) catalogus van Parnassia en binnen een afgesloten raamcontract vallen. De artikelen zijn geselecteerd op prijs, kwaliteit en beschikbaarheid. Aangezien deze artikelen standaard van aard zijn worden ze op voorraad gehouden in het magazijn zodat ze direct leverbaar zijn aan de klant. Voorbeelden hiervan zijn eenvoudige kantoor- en huishoudelijke artikelen, levensmiddelen en standaard medische artikelen zoals verband, naalden, stoma artikelen etc. De order van een magazijn artikel wordt verwerkt in het ERP systeem X-logic.

### **Koopgoederen**

Deze artikelen zijn over het algemeen niet opgenomen in de catalogus van Parnassia, omdat ze minder vaak worden besteld. De klant zal indien er sprake is van een koopgoed veelal in overleg met de afdeling Inkoop komen tot een specificatie van het benodigde product. De aanvraag wordt niet verwerkt in het ERP systeem, zoals de magazijn artikelen, maar in Excel. Een voorbeeld van een koopgoed is een flip-over, deze zijn niet op voorraad.

### **Investeringsgoederen**

Dit zijn artikelen die moeten worden goedgekeurd op de investeringsbegroting. Het betreft artikelen die over het algemeen voor de langere termijn worden aangeschaft, een grote financiële waarde hebben en waarop wordt afgeschreven. De aanvraag kan op verschillende manieren tot stand komen. De klant kan hiervoor bijvoorbeeld in overleg treden met het Projectbureau of het Accountmanagement.

De afdeling Inkoop speelt momenteel niet altijd een grote rol bij de behoeftebepaling van investeringsgoederen, maar wil dat graag meer doen. Als de behoefte eenmaal bepaald is, komt de order op dezelfde manier als koopgoederen tot stand. Een voorbeeld is software voor een computersysteem.

## Hoofdstuk 2. Opdrachtformulering

*In dit hoofdstuk wordt de opdracht beschreven, welke binnen Parnassia is uitgevoerd. Als eerste zal de aanleiding van het onderzoek aan bod komen. Vanuit de aanleiding wordt een probleemstelling geformuleerd, welke leidt tot verschillende subprobleemstellingen.*

### 2.1 Aanleiding van onderzoek

Voordat er een probleemstelling en daadwerkelijk onderzoek gedaan kan worden is het van belang om eerst de aanleiding van het onderzoek duidelijk te krijgen.

Als aanleiding voor dit onderzoek kan worden gesteld dat deze voortkomt uit een conclusie van een voorgaand onderzoek. Dit onderzoek werd afgerond in het voorjaar van 2003 en betrof het onderwerp E-procurement.

De doelstelling van dit onderzoek was:

*Het onderzoeken van de haalbaarheid van een integraal systeem van E-procurement binnen Parnassia, dat leidt tot een effectiever proces van beheersing van inkoop en logistiek<sup>1</sup>.*

Uit dit onderzoek werd geconcludeerd dat er ten tijde van het onderzoek geen sprake was van samenhang tussen de drie elementen beleid, organisatiestructuur en processen. Dit werd veroorzaakt doordat er geen duidelijk en expliciet beleid is geformuleerd. Als gevolg hiervan kan worden gezien dat diverse bij het inkoopproces betrokken personen en afdelingen er verschillende visies op nahouden met betrekking tot de inkoopfunctie en het beleid dat gevoerd zou moeten worden.

In dit jaar heeft de afdeling Inkoop een aantal veranderingen gepland met betrekking tot het inkoopproces. Als eerste te noemen is de invoering van E-procurement. Dit wordt naar aanleiding van de getrokken conclusie van R. Schopman ingevoerd. Daarnaast wil de afdeling Inkoop ook ISO-gecertificeerd zijn aan het einde van dit jaar. Voor het behalen van het ISO-certificaat geldt dat procedures moeten worden vastgelegd en een beleid moet zijn geformuleerd.

De getrokken conclusie in dit onderzoek wat betreft het beleid en de ISO-certificering heeft geleid tot een start voor het maken van een inkoopbeleid.

Echter ontstond bij de verschillende medewerkers op de inkoopafdeling het gevoel dat er verschillende interpretaties zijn van een definitie van inkoopbeleid.

### 2.2 Probleemstelling

Door het duidelijk krijgen van de aanleiding van het onderzoek kan er een probleemstelling worden geformuleerd.

De centrale probleemstelling van het rapport:

*HOE KAN DE AFDELING INKOOP VAN PARNASSIA HET INKOOPBELEID INRICHTEN, ZODAT ZIJ OP EEN TRANSPARANTE, KOSTENBESPARENDE EN KLANTGERICHTE WIJZE TE WERK KUNNEN GAAN?*

Binnen de probleemstelling dient er een aantal woorden verklaard te worden zodat duidelijk is wat er met de probleemstelling wordt bedoeld. Met *transparant* wordt bedoeld dat er een duidelijk en heldere manier van werken moet worden gevonden, zodat deze naar anderen kan worden uitgedragen.

<sup>1</sup> Bron: R.Schopman, Bezint eer g(E) begint!

*Klantgericht* wordt gedefinieerd als: “voldoen aan de wensen en de eisen van de klant”<sup>2</sup>. Uit de probleemstelling worden er enkele subprobleemstellingen geformuleerd. Voor het *kostenbesparende* geldt dat er bekeken moet worden hoe de afdeling kosten kan besparen.

De subprobleemstellingen moeten bijdragen aan het beantwoorden van de centrale probleemstelling.

De subprobleemstellingen in dit rapport zijn:

- 1 ) Op welke wijze dient een inkoopbeleid geformuleerd te worden en wat houdt een inkoopbeleid in?
- 2 ) Op welke wijze kan er rekening worden gehouden met de ISO-certificering in het te formuleren inkoopbeleid?
- 3 ) Wat is de huidige manier van werken van de afdeling Inkoop?
- 4 ) Wat is de gewenste manier van werken van de afdeling Inkoop?
- 5 ) Op welke wijze moet men rekening houden met het beleid op andere gebieden binnen Parnassia?
- 6 ) Op welke manier kan de afdeling Inkoop kostenbesparend te werk gaan?
- 7 ) Op welke wijze kan er klantgericht te werk worden gegaan?
- 8 ) Op welke wijze kan er transparant te werk worden gegaan?

### 2.3 Onderzoeksdoelstelling

Aan het einde van de onderzoeksperiode moet er met het rapport een doel worden bereikt. Door het doel van het rapport vast te leggen wordt getracht tot een eindresultaat te komen naar tevredenheid van alle partijen. Het doel van dit rapport kan als volgt worden omschreven:

Het geven van advies over het te maken inkoopbeleid. Er staat in het rapport beschreven welke stappen de inkoopmanager moet maken om tot een goed geformuleerd beleid te komen.

Door het te formuleren beleid zal de afdeling Inkoop kunnen vastleggen volgens welke doelstellingen zij willen handelen en op welke manier zij deze doelstellingen kunnen toetsen zodat zij een up-to-date beleid hanteren.

De doelgroep voor het rapport is als eerste de productmanager van de afdeling Inkoop & Logistiek. Hij zal aan de hand van dit rapport een passend beleid kunnen maken voor de afdeling Inkoop. Door dit beleid zal de manier van bedrijfsvoering van de afdeling Inkoop ook duidelijker worden voor Parnassia, het Facilitair Bedrijf en de klant.

Aan het onderzoek zijn enkele randvoorwaarden verbonden:

- de onderzoeksperiode bedraagt 4 maanden;
- er wordt geheimhouding van de uitkomsten betracht. De scriptie kan wel ter inzage worden gezet in de bibliotheek van de Haagse Hogeschool. Indien er iets uit dit rapport gepubliceerd wordt mag de naam van Parnassia niet vermeld staan. Er dient vooraf altijd toestemming gevraagd te worden voor eventuele publicatie.

---

<sup>2</sup> Bron: Van Kooten; Syllabus Integraal kwaliteitsmanagement, 2003-2004

## 2.4 Onderzoeksverantwoording

Voor het beantwoorden van de centrale probleemstelling moeten er verschillende soorten onderzoek worden gedaan. Dit onderzoek wordt gestuurd door de verschillende subprobleemstellingen. Uitgaande van deze subprobleemstellingen kan er aan iedere subprobleemstelling de wijze van onderzoeksmethodiek worden vastgelegd.

De volgende wijzen van onderzoeksmethodiek wordt onderscheiden voor het beantwoorden van de subprobleemstellingen:

- Deskresearch<sup>3</sup>: dit betreft het systematisch gebruik (verzamelen, ordenen en analyseren) van bestaande c.q informatie.
- Literatuurstudie
- Interviews
- Brainstormsessies
- Observeren

Uitgaande van de volgorde van de subprobleemstellingen<sup>4</sup> kan per subprobleemstelling aangeven wat voor soort onderzoek er aan verbonden zit.

Om een antwoord te geven op de eerste vraag zal er een literatuuronderzoek worden gedaan. Aangezien er verschillende definities voor inkoopbeleid te vinden zijn worden deze in de theorie uiteengezet. Op deze wijze kan er door het combineren van de verschillende definities gekeken worden op welke manier een inkoopbeleid voor Parnassia dient te worden geformuleerd.

Voor de tweede vraag geldt dat door middel van interviews en het onderzoeken van bronnen er gekomen kan worden tot een antwoord. De ISO- certificering heeft ertoe geleid dat er een onderzoek naar een inkoopbeleid moest plaatsvinden bij de inkoopafdeling. Dit wordt veroorzaakt dat er voor de ISO certificering alle processen en de inkoopafdeling op paper moeten worden gezet. Hier wordt verplicht gesteld dat er een inkoopbeleid wordt vastgesteld.

Voor de derde, vierde en vijfde subprobleemstelling kan er gebruik worden gemaakt deskresearch en interviews. Voor het analyseren van de huidige situatie is er gebruik gemaakt van een inkoopaudit. Een inkoopaudit geeft het beeld van de inkoop situatie bij Parnassia. Deze inkoopaudit vindt plaats op 4 niveaus, inkooporganisatie, inkoopbeleid, inkoopproces en inkoopprocedures. Deze inkoopaudit is tot stand gekomen aan de hand van een checklist<sup>5</sup>. Voor de ISO –certificering moeten de fases van het inkoopproces en de ondersteunende diensten voor de afdeling Inkoop, bijvoorbeeld secretariaat, worden vastgelegd. Om te bekijken of er daadwerkelijk gewerkt wordt volgens deze stappen, zijn de eerste drie stappen, specificeren, onderhandelen en contracteren, aan een audit onderworpen. Binnen deze audit was het doel te bekijken of de inkopers volgens het proces te werk gaan. Door vervolgens de resultaten naast de gevonden literatuur te leggen kan er geanalyseerd worden hoe de huidige situatie eruit ziet en hoe er uiteindelijk tot de gewenste situatie gekomen kan worden.

Door interviews en het analyseren van de financiële gegevens kan er een antwoord worden gegeven op de zesde subprobleemstelling. Voor de volgende vraag geldt dat er door middel van deskresearch en interviews een antwoord kan worden gegeven.

<sup>3</sup> Bron: Syllabus MVO en De Markt, Drs C.M. Genet, 2000/2001

<sup>4</sup> zie paragraaf 2.2 “Probleemstelling”

<sup>5</sup> Bron:Nijjs, Drs. W, Grondslagen van de Inkoop.

Tevens wordt hier ook gebruik gemaakt van de brainstormsessies die met de klant hebben plaatsgevonden met betrekking tot de invoering van e-procurement. Om antwoord te krijgen op de transparantie van werken is er een literatuurstudie gedaan hoe deze transparantie te bereiken is. Voor een aantal subprobleemstellingen geldt dat er gebruik is gemaakt van het observeren van handelingen, personen en de cultuur die er binnen de afdeling heerst.

Onderzoeksmethode	Subprobleemstelling	Opmerking
Literatuuronderzoek	Sub 1, 2, 3, 8	Inkoopaudit aan de hand van literatuur toegepast. Hiermee is de huidige situatie geanalyseerd.
Deskresearch	Sub 2, 3, 4, 5, 6, 7	
Interviews	Sub 3, 4, 5, 7	
Brainstormsessie	Sub 6	
Observeren	Sub 3, 7, 8	

Tabel 1: onderzoeksmethode



## Hoofdstuk 3. Inkopen bij Parnassia, anno 2004

*In dit hoofdstuk wordt aan de hand van literatuur en onderzoek op basis van interviews, deskresearch, observaties en een inkoopaudit gekeken naar de huidige situatie van de inkoopafdeling van Parnassia.*

### 3.1 Inkoop

Allereerst is het van belang te kijken wat Inkoop precies inhoudt. Daarvoor bestaan er vele definities. Eenvoudig kan worden gezegd:

INKOOP IS ALLES WAAR EEN EXTERNE FACTUUR TEGENOVER STAAT

Deze definitie wordt ook gehanteerd bij Parnassia op de afdeling Inkoop. Dit houdt in dat alle facturen die er binnen komen de inkoopafdeling verantwoordelijk is. Bij Parnassia zijn er crediteuren waar de afdeling Inkoop geen invloed op heeft<sup>6</sup>.

Een algemeen bruikbare definitie van de inkoopfunctie luidt:

*Het geheel van activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken<sup>7</sup>.*

Hierbij zijn er drie aspecten van belang:

- Een technisch aspect: de juiste producten van de juiste kwaliteit;
- Een logistiek aspect: de producten moeten op de juiste tijd en plaats beschikbaar zijn;
- Een commercieel aspect: tegen de juiste prijs c.q de laagste integrale kosten.

Voor het goed vervullen van de inkoopfunctie betekent het dat er altijd oog moet zijn voor een externe oriëntatie, inkopers moeten oog hebben voor de ontwikkelingen in de externe omgeving, zoals bijvoorbeeld op de leveranciersmarkten. Toch moet er op gelet worden dat er gekocht wordt volgens de interne bedrijfsvoering.

Goederen en diensten worden ingekocht ten behoeve van medewerkers en afdelingen. Tegenwoordig wordt er in dit verband gesproken over interne klanten en interne klantgerichtheid. Het professioneel inkopen vereist het zoeken naar evenwicht tussen de wensen van de interne klanten en de eisen en het belang van de organisatie als geheel.

#### 3.1.1 Klanten

Bij Parnassia wordt de regel gehanteerd dat de klant alles kan bestellen wat hij maar wil. Dit houdt in dat als het niet om een artikel gaat wat binnen de raamcontracten valt, de inkoper op zoek moet gaan naar het juiste product.

De bedoeling bij Parnassia is dat de klant zijn producten bij de inkooporganisatie besteld. Hier wordt verderop in het hoofdstuk uitgebreider op ingegaan.

De klanten van de inkoopafdeling van Parnassia geven aan dat zij graag wat meer controle op hun bestellingen willen hebben. Er kan ook geen controle plaatsvinden op het uitgegeven totaalbedrag van hun bestellingen. Hiermee wordt bedoeld dat de klant geen overzicht heeft van de door hem bestelde goederen en daarmee bestede bedrag. Aangezien de klant zijn eigen budget bij moet houden, wordt dit als lastig ervaren. Zij zouden ook graag zien in welke fase hun bestelling is. Het kan gebeuren dat bestelde producten een langere levertijd hebben of dat er vertraging is

<sup>6</sup> Zie ook hoofdstuk 5 Financiële situatie

<sup>7</sup> Bron: Gelderman/ Albronda: Professioneel Inkopen.

opgetreden in hun levering. Zij kunnen dit niet terugvinden en moeten dan steeds contact opnemen met Bestelservice.

Uit een eerder onderzoek is gebleken de communicatie tussen de klant en de afdeling Inkoop niet altijd op de gewenste manier gaat.

De klant weet door de vele ingangen die het Facilitair Bedrijf heeft, niet altijd de juiste ingang te vinden voor de inkoop. Een goed voorbeeld van het niet goed verlopen van de communicatie op dit gebied is als de stuurgroep Bouw, onderdeel van het Facilitair Bedrijf, besluit tot een verbouwing terwijl de afdeling Inkoop hier niet van op de hoogte wordt gesteld. Er zou dan bijvoorbeeld voor een schildersbedrijf moeten worden gezorgd en worden gecontracteerd. De informatie van de verbouwing kwam te laat bij de afdeling Inkoop terecht.

Dit zou een goede taak zijn voor het accountmanagement. Hun taak is het om tussen het Facilitair Bedrijf en de klant te staan. Als de klant behoeftes aangeeft moeten deze worden opgepakt door de verantwoordelijke accountmanager, waarna hij de behoefte doorgeeft aan de betreffende afdeling binnen het Facilitair Bedrijf.

### 3.1.2 Leveranciers

Voor het aantal leveranciers en ontvangen facturen wordt verwezen naar hoofdstuk 5.1.

De inkopers van Parnassia zien hun leveranciers als relatie. Hiermee wordt bedoeld dat er op vriendelijke voet met hen te werk wordt gegaan. Door een vriendelijke houding zijn mensen over het algemeen bereid om meer te doen voor andere. Zo ziet de inkoopafdeling het ook. Ze willen een voor hun zo goed mogelijk contract afsluiten.

Er zijn enkele grote raamcontracten afgesloten met leveranciers. Voor het beheren van deze contracten zijn er Service Level Managers aangesteld.

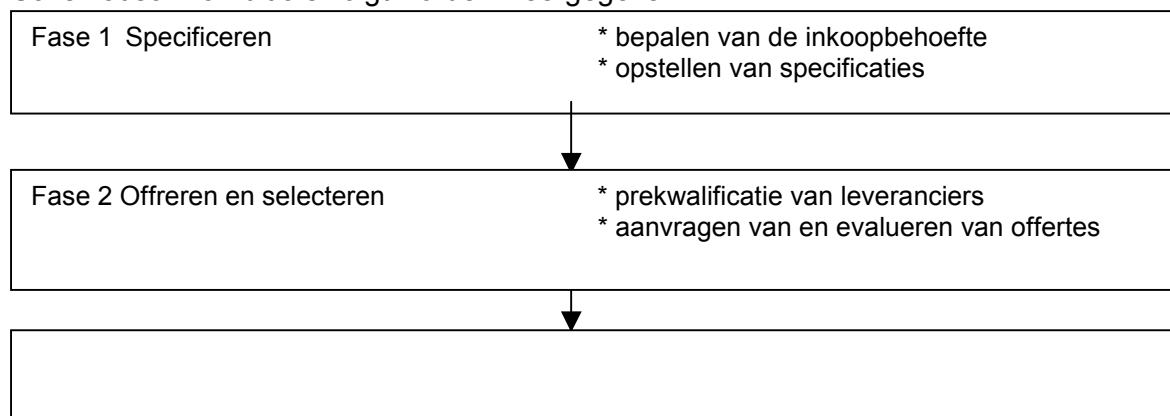
In paragraaf 3.3.1 wordt ingegaan op Make- or Buy, Co-makership, Service Level Manager en Vendor Rating. Dit zijn allemaal begrippen die te maken hebben met de leveranciers van Parnassia.

## 3.2 Het inkoopproces

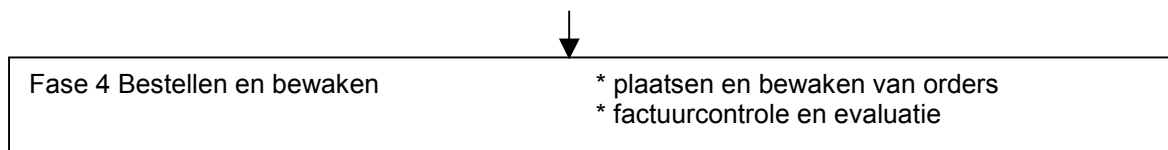
Het inkoopproces bestaat uit 4 hoofdfasen<sup>8</sup>:

- Specificeren;
- Offreren en selecteren;
- Onderhandelen en contracteren;
- Bestellen en bewaken.

Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



bron: Gelderman / Aaltona: Professioneel inkoop.



Figuur 2: de fasen, met hun belangrijkste taken, van het inkoopproces

Deze 4 genoemde fasen zijn onder te verdelen in 6 stappen, respectievelijk: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

Deze processtappen zijn op papier gezet door de inkoopafdeling voor de te behalen ISO- certificering. Als de inkoopafdeling alle procedures op schrift heeft zal het voor de ISO- certificering ook gecontroleerd worden of het proces wat beschreven is gevolgd wordt. Voor alle drie de procedures gold dat de geïnterviewde inkoper niet met zekerheid kon zeggen of een aantal stappen binnen het proces op die manier verliep.

De klant kan zijn te bestellen product opzoeken in de magazijncatalogus die op het netwerk van Parnassia staat. In deze catalogus zijn producten opgenomen die via Bestelservice te bestellen zijn. Binnen deze catalogus kan gezocht worden op artikelnummer of op alfabetische volgorde. Daarnaast is er onderscheid gemaakt tussen enkele artikelgroepen, zoals onder andere drukwerk en promotie, huishoud en schoonmaak. In de inleiding van de catalogus staat vermeld op welke wijze de klant deze artikelen kan bestellen. Als het product vermeld staat in de catalogus kan hij middels een formulier de bestelling plaatsen. Deze wordt verwerkt door Bestelservice. Bestelservice is verantwoordelijk voor de *operationele inkoop*.

Indien de klant een product wenst dat niet in de catalogus is opgenomen, kan hij contact opnemen met de Bestelservice, door middel van een “aanvraag tot inkoop” in te dienen. De medewerker van Bestelservice zal vervolgens naar één van de inkopers gaan die het product in zijn inkooppakket heeft zitten. De inkoper zal op zoek gaan naar het gewenste product. Om het juiste product te kunnen kopen zal er contact worden gezocht met de klant om het product te specificeren. Op deze wijze komt de inkoper erachter welke eisen er aan het product worden gesteld vanuit de klant. Het selecteren en contracteren vindt uitsluitend door de afdeling Inkoop plaats. De inkoopafdeling is verantwoordelijk voor de *tactische inkoop*.

Indien er gekeken wordt naar figuur 2 houdt dat in dat de drie eerste fasen de tactische inkoop is en de laatste fase de operationele fase.

### 3.3 Inkoopbeleid

*De verschillende definities uit de literatuur zullen hieronder uiteengezet worden. Extra informatie over inkoopbeleid is terug te vinden in bijlage 2.*

Een optimaal *inkoopbeleid* gaat uit van de wensen en verlangens van de interne afnemer. Voortst dient het inkoopbeleid zoveel mogelijk op deelbeleid van andere functionele gebieden ( zoals voorraadbeheer, kwaliteitsbeheer, productieplanning) aan te sluiten. En tenslotte zal het inkoopbeleid gericht moeten zijn op verbetering van het ondernemingsresultaat<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Bron: Weele, van, Prof.Dr. A.J., Inkoop in strategisch perspectief.

Bij het *inkoopbeleid* liggen doelstellingen en uitgangspunten voor de middellange en lange termijn vast<sup>10</sup>.

Een *inkoopbeleid* geeft aan welke taakstellingen voor inkoop zijn voorzien op het gebied van af te sluiten prijsniveau, kwaliteitsverbetering, verkorting van doorlooptijden, verbetering van leveringsbetrouwbaarheid van leveranciers, inkoopmarktonderzoek en automatisering<sup>11</sup>.

Bij het *inkoopbeleid* wordt aangegeven op welke wijze men van plan is de functie/taak van de inkoop zo goed mogelijk uit te voeren.

De instrumenten van het inkoopbeleid zijn het productbeleid, prijsbeleid, distributiebeleid en communicatiebeleid<sup>12</sup>.

Op de inkoopafdeling van Parnassia is geen inkoopbeleid geformuleerd. Op de inkoopafdeling is er een inkoopplan aanwezig. De theorie stelt dat er uit een inkoopbeleid een inkoopplan vloeit. Dit houdt in dat de afdeling in de verkeerde volgorde te werk is gegaan.

In het plan zijn er verschillende doelstellingen voor de afdeling Inkoop opgesteld. Deze doelstellingen zijn geformuleerd naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek van R. Schopman, 2003. Het eerste afdelingsplan is gemaakt voor de periode van 2004-2006. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers niet weten wat er in het inkoopplan staat. Ze hebben het inkoopplan gekregen, maar dit is vervolgens in een la beland. Dit houdt in dat het inkoopplan niet is gecommuniceerd. Een vereiste van een beleid of een plan is dat deze gecommuniceerd wordt met de betrokkenen. In dit geval zijn dat de klanten, leveranciers en eigen medewerkers.

Voor het formuleren van het inkoopbeleid geldt dat het inkoopbeleid moet passen bij beleid op andere terreinen.

Beleidsplannen waar het inkoopbeleid op dient te worden afgestemd zijn o.a: financieel beleid, organisatiebeleid, facilitair beleid, technisch beleid, logistiek beleid, kwaliteitsbeleid en het communicatiebeleid.

Binnen Parnassia ontbreekt enige vorm van beleid<sup>13</sup>. Er is derhalve geen organisatiebeleid, facilitair beleid of kwaliteitsbeleid. De organisatie is in het bezit van een bedrijfsplan en een Facilitair Plan, deze twee zijn van invloed voor de afdeling Inkoop. Deze plannen beslaan een periode van drie jaar, wat in dit geval betekent van 2004-2006. De keuze voor een plan in plaats van beleid is bewust genomen. Door de fusie<sup>14</sup> ontwikkelt Parnassia zich snel. Door iedere drie jaar te bekijken welke resultaten er geboekt zijn en waar nog aan gewerkt moet worden blijven de plannen up-to-date.

De afdeling Inkoop heeft een missie geformuleerd voor haar afdeling. Deze missie van de inkoopfunctie luidt: " *Het realiseren van een evenwichtige balans tussen het ondersteunen van het zorgproces op een flexibele service gerichte manier en het behalen van commerciële doelen.*"

De visie van de inkoopafdeling luidt: " *Het realiseren van methoden en technieken, binnen het operationele inkoopproces, op een zodanige wijze dat de interne klant, middels internet technologie, autonoom binnen raamovereenkomsten goederen kan verwerven.*"

<sup>10</sup> Bron: Gelderman/ Albrondra, Professioneel Inkopen

<sup>11</sup> Bron: van Weele, A.J, Brocke, Y.M, Stals T. W. F, Inkoopbegrippenlijst.

<sup>12</sup> Bron: Nijs, Drs. W. Grondslagen van de Inkoop.

<sup>13</sup> Hier wordt dan uitgegaan dat in een beleid de lange termijndoelstellingen zijn vastgelegd

<sup>14</sup> zie 1.1 De organisatie Parnassia

Deze visie van de inkoopafdeling richt zich vooral op het operationele inkoopproces. De visie zou zich ook op de strategische en tactische inkoop moeten richten. Het beleid moet verder gaan dan alleen de operationele inkoop. In deze visie lijkt het er op dat de afdeling alleen verantwoordelijk is voor wat de klant kan bestellen via internet binnen de raamovereenkomsten. Het bestellen via internet is de huidige situatie nog niet van toepassing.

De keuzes in het inkoopbeleid zijn economisch, organisatorisch, ideëel en ethisch van aard.

### **3.3.1 Economische keuze**

De keuzes die economisch van aard zijn kunnen onder andere van toepassing zijn op het uitbesteden van diensten. Wanneer gaat een organisatie over op het uitbesteden van diensten. Binnen het uitbesteden zijn hier verschillende manieren voor om tot een bewuste keuze te komen, welke het beste is voor de organisatie.

#### Make- or Buy

Een instrument voor het maken van de keuze van het uitbesteden is de Make-or Buy analyse. Bij deze analyses gaat het om de keuze of de diensten die in eigen beheer zijn, beter uitbesteed kunnen worden of gewoon in eigen beheer blijven.

Voor de inkoopafdeling geldt dat deze analyse pas één keer is toegepast. Vorig jaar is er voor heel Parnassia zo'n analyse gedaan. Uit deze analyses konden vijf opties gekozen worden. Deze zijn; voortzetting van de huidige werkwijze, voortzetting gewijzigde werkwijze, samenwerking met de leverancier, uitbesteden of stoppen met de dienstverlening. Hieruit vloeide enkele samenwerkingsovereenkomsten die als Co-makership wordt gezien.

#### Co-makership

Van Co-makership maakt de inkoopafdeling wel gebruik. Co-makership houdt in dat er een leverancier wordt gezocht met wie er een intensieve samenwerkingsrelatie kan worden aangegaan met de bedoeling het gezamenlijk eindproduct te ontwikkelen en realiseren<sup>15</sup>. Doordat er voor Parnassia vaak specifieke producten worden aangekocht is het handig om een goede samenwerkingsrelatie aan te gaan. Een voorbeeld hiervan is Alofood. Alofood bereidt de maaltijden voor de patiënten van Parnassia. Dit is een samenwerkingsovereenkomst tussen Parnassia en Albron Carewell. De winst die hieruit voortvloeit komt, voor 50 %, toe aan Parnassia. Daarnaast is er ook voor uitzendkrachten een overeenkomst, Parand (samenwerkingsverband Parnassia en Randstad).

#### Service Level Manager

Voor het beheren en bewaken van contracten met betrekking tot diensten heeft het Facilitair Bedrijf enkele Service Level Managers ( SLM-er) aangenomen. Deze zijn verantwoordelijk voor het contract dat door de afdeling Inkoop is afgesloten. De SLM-er moet rapporteren aan de afdeling Inkoop en staat onder leiding van de manager van de afdeling waar het contract is afgesloten. Een voorbeeld hiervan is dat de SLM-er die verantwoordelijk is voor het contract Schoonmaak valt onder de Productmanager Hotelierie.

Een andere economische keuze is de leverancier. Is er één leverancier voor meerdere producten? Welke omvang heeft de leverancier en is deze ISO gecertificeerd. Het is van belang de leverancier die wordt aangetrokken te beoordelen. Dit kan door middel van vendor rating.

<sup>15</sup> Bron: Gelderman / Albronda; Professioneel Inkopen.

### Vendor Rating

Vendor rating houdt in dat de prestaties van de leveranciers zo objectief mogelijk kunnen worden gemeten. De beoordeling van leveranciers kan met behulp van vendor rating goed worden gedocumenteerd en later als interne informatiebron worden gebruikt voor een volgend inkoopproces. Vendor rating wordt niet toegepast bij Parnassia, omdat er eerst een solide systeem moet zijn voordat ze dit willen oppakken. Enkele vragen die dat oproept is op welke wijze vendor rating moet worden toegepast en hoe dat bij Parnassia tot stand moet komen.

### **3.3.2. Organisatorische keuze**

De keuzes die gemaakt moeten worden op organisatorisch gebied zijn de centralisatie, procedures en inkoopdeskundigheid van de inkooporganisatie. Het organogram van de inkooporganisatie is terug te vinden in bijlage 1.

Het inkoopproces<sup>16</sup> dat wordt uitgevoerd, kan worden opgedeeld in de volgende drie fases:

- Beslissingsvoorbereiding ( Fase 1 & 2 )
- Beslissing ( Fase 3 )
- Uitvoering ( Fase 4 )

*Centralisatie* van de inkoopfunctie betekent dat al deze drie fasen per goederen en dienstengroep op één punt van de organisatie worden uitgevoerd. Parnassia heeft de Inkoop centraal georganiseerd.

De voordelen van een centralisatie van de inkoopafdeling zijn onder andere een eenduidig inkoopbeleid, betere onderhandelingspositie en schaalgrootte. Nadelen aan de centralisatie zijn dat de besluitvorming vertraagt, reactietijd wordt verlengd en er hogere communicatiekosten worden gemaakt. Het voordeel van het eenduidige inkoopbeleid bij een centrale inkoop geldt niet voor Parnassia.

Bij *decentralisatie* wordt tenminste één van deze fasen per goederen- en dienstengroep op meer dan één punt in de organisatie uitgevoerd. Voordelen van decentraal inkopen de kortere reactietijd, geen hoge communicatiekosten en een flexibele manier van inkopen. De nadelen aan decentralisatie van de Inkoop zijn hogere bestelkosten, werk dat dubbel wordt gedaan en de minder goede onderhandelingspositie.

Bij *gecoördineerde inkoop* wordt er een combinatie gemaakt van centrale en decentrale inkoop. Hierbij worden zaken als prijsafspraken, samenstellen van een standaard inkooppakket, leveranciersbeoordelingen e.d centraal geregeld. De bestellingen van artikelen gebeuren daarentegen door de decentrale afdelingen.

De voordelen van gecoördineerd inkopen zijn de flexibele manier van inkopen en de inkoopkracht. Bij gecoördineerd inkopen wordt het risico tot terugval naar decentraal inkopen vergroot.

In het beleid zal moeten worden vastgesteld met hoeveel FTE's en deskundigheid van de medewerkers de inkoopafdeling moet werken. Daar staan ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Door te bepalen en vervolgens vast te leggen wat ieders bevoegdheid is wordt een groot voordeel bereikt. Het inkoopproces is doorzichtiger, omdat iedereen weet wie waarvoor bevoegd c.q. verantwoordelijk is.

De procedures moeten worden vastgelegd op papier zodat iedere medewerker weet op welke manier hij of zij te werk moet gaan. De procedures die binnen Inkoop

<sup>16</sup> De fases waarin in paragraaf 3.2 onderscheid is gemaakt in figuur 2 worden vermeld tussen haakjes

worden gevolgd zijn op schrift gezet. Er moet nog wel getoetst worden of deze op de manier die is beschreven worden uitgevoerd. Voor het behalen van een ISO-certificaat is het vereist om procedures op schrift te hebben vastgelegd.

Voor het personeel van Parnassia wordt voor ieder personeelslid een Persoonlijk Opleiding Plan geschreven. Deze plannen zijn nog in ontwikkeling. Indien een medewerker in de huidige situatie een opleiding c.q cursus wil volgen dient hij hiervoor zelf initiatief te nemen. Hierbij is opgemerkt dat medewerkers van de afdeling Inkoop daadwerkelijk initiatief hiertoe nemen. Ook is er op Parnassia een Parnassia School aanwezig, waar bij- en nascholingscursussen kunnen worden gevolgd.

### **3.3.3 Ideële keuze**

Voor de ideële keuze geldt dat deze op grond van milieu, politiek en arbeidsvoorwaarden worden gemaakt.

Bij de arbeidsvoorwaarden wordt vastgelegd onder welke arbeidsvoorwaarden de medewerkers worden aangenomen. Binnen het beleid moet er worden vastgelegd op welke wijze er tegen het milieu wordt aangekeken en welke maatregelen er worden genomen om het milieu te sparen en aan welke wetten er voldaan moeten worden.

### **3.3.4 Ethische keuze**

Voor de ethische keuze moet de zuiverheid van optreden worden opgenomen. Enkele voorbeelden zijn dat de inkoper moet werken volgens de beroepscode van NEVI, deze is van toepassing op alle inkopers van Parnassia. Een ander voorbeeld is dat de inkoper die een geschenk ontvangt van een leverancier deze mag houden of moet inleveren. Uit onderzoek bleek dat medewerkers hierover een verschillende mening hadden.

Indien er een inkoopbeleid is vastgesteld is het van belang dat deze op papier is vastgelegd, zodat deze naar de betrokkenen kan worden gecommuniceerd. Op deze wijze wordt draagvlak gecreëerd voor het te hanteren beleid. Een inkoopbeleid is een dynamisch beleid, dat inhoudt dat het inkoopbeleid regelmatig moeten worden bekeken en eventueel moet worden aangepast.

### **3.3.5 Fases van een inkoopbeleid**

Er zijn 5 fases te onderscheiden bij het formuleren van het inkoopbeleid:

- fase 1: het formuleren van de doelstellingen van het inkoopbeleid
- fase 2: analyse van de bedrijfsinterne situatie en de externe omstandigheden
- fase 3: vaststellen, DAT, WAT en HOE moet worden ingekocht
- fase 4: het organiseren van het inkoopbeleid
- fase 5 controle

De eerste fase bestaat het formuleren van de inkoopdoelstellingen.

Voor de inkoopdoelstellingen geldt dat deze dienen afgeleid te zijn van de ondernemingsdoelstellingen en verschillen per onderneming. Ze zijn strategisch van karakter en kunnen onder meer gericht zijn op:

- het verlagen van integrale inkoopkosten
- het verminderen van toeleveringsrisico's
- het verhogen van de productkwaliteit
- het verbeteren van de leverancierkwaliteit
- het verbeteren van het functioneren van de inkooporganisatie

De inkoopdoelstellingen moeten:

- concreet (meetbaar) zijn

- realistisch (haalbaar) zijn
- (zelf) beïnvloedbaar zijn

Door de doelstellingen meetbaar te maken kan er een inkoopcontrol worden uitgeoefend. Dit betekent dat fase 5 dan uitgevoerd kan worden. Inkoopcontrol is het controleren en bijsturen van de inkoopafdeling. Dit biedt enerzijds het management de gelegenheid om de inkoopfunctie te managen en anderzijds de basis om de inkoopfunctie continue te verbeteren. In de inkoopcontrol kunnen prestatie-indicatoren worden opgenomen. Een prestatie-indicator is een meetbare maatstaf waaraan een kwantitatieve score kan worden toegekend<sup>17</sup>. Deze vloeit voort uit de Kritische succesfactor en uit de prestatie-indicator vloeit een norm.

Voor fase 2 geldt dat wat er in dit hoofdstuk is beschreven van de manier van werken van de afdeling en de inkoopontwikkelingen<sup>18</sup> worden beschouwd. Fase 4 is het schrijven van het inkoopbeleid. Hier moet gekeken worden naar onder andere de verantwoordelijke voor het inkoopbeleid. In dit rapport zal het uiteindelijke organiseren van het beleid in het Hoofdstuk 7 & 8 worden besproken.

### 3.4 Portfolio analyse

Voor de derde fase die geldt voor het formuleren van een inkoopbeleid kan er via een portfolio analyse gekeken worden wat er wordt ingekocht. Via een portfolio analyse kan er volgens Kraljic<sup>19</sup> een overzicht worden gemaakt van de inkoopomgeving. Binnen deze analyse kan er gekeken worden naar WAT er wordt ingekocht door de inkoopafdeling. Deze omgeving geeft aan welke strategie en tactiek van toepassing is op het inkoopbeleid voor het specifieke product of dienst. Het doel van de portfolio is het realiseren van een verschuiving van de producten binnen de kwadranten. Hiermee wordt het risico van de toeleverancier vermindert. Zo wordt er ook onderscheid gemaakt tussen de relaties met de leverancier. De relatie met de leverancier is van invloed op de strategie die toegepast wordt. Er bestaan binnen de portfolio analyse<sup>20</sup> vier verschillende soorten producten:

#### Routineproducten

Routineproducten hebben per eenheid een geringe waarde. Er zijn voldoende alternatieven voorhanden. Ze worden doorgaans ingekocht bij lokale leveranciers. Zo wordt de strategie van het consolideren van de relatie toegepast. Over het algemeen moeten routineproducten geen problemen opleveren tijdens het inkopen. Daartegenover staat dat deze groep wel veel tijd in beslag neemt.

#### Hefboomproducten

Deze categorie vertegenwoordigt een behoorlijk aandeel in de kostprijs. De leveringsmogelijkheden zijn wel in ruime mate aanwezig. Een kleine wijziging in prijs kan vergaande gevolgen hebben voor de prijsstelling van deze producten. Hefboomartikelen zijn in veel gevallen verbruiksartikelen en specialistische materialen. Door deze kenmerken is de strategie van het scherp onderhandelen, ook wel met het mes op tafel genoemd, van toepassing.

#### Knelpuntproducten

Deze producten hebben een relatief lage waarde in geld. Echter zijn deze producten wel van belang voor het bedrijf. Het betreft hier voornamelijk gespecificeerde materialen en handelsartikelen.

<sup>17</sup> Bron: K.van Kooten, Syllabus integraal kwaliteitsmanagement, 2003-2004

<sup>18</sup> zie 4.1 inkoopontwikkelingen

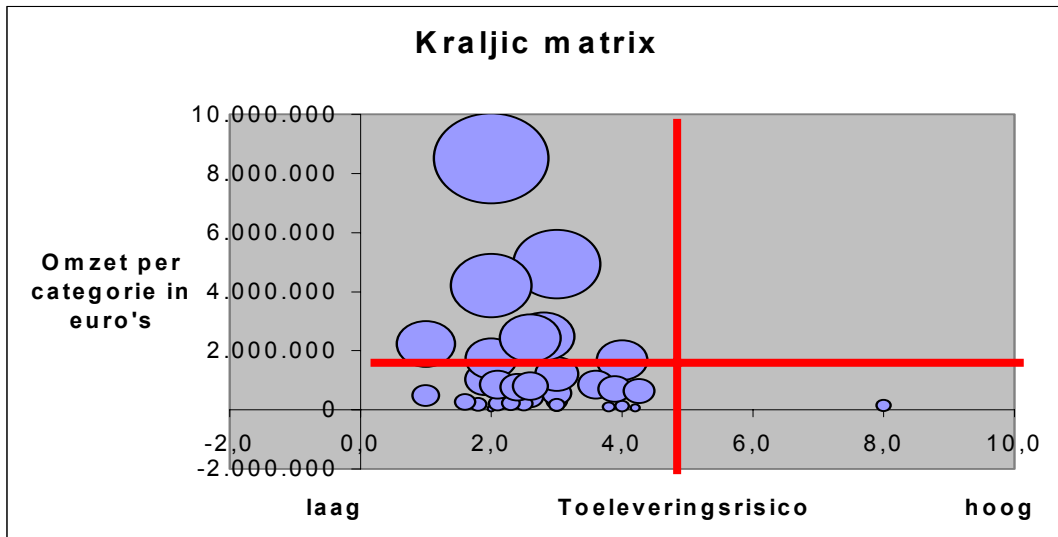
<sup>19</sup> Bron: IenL; Tijdschrift inkoop en logistiek. Nr 12 2003 Jaargang 19

<sup>20</sup> Bron: <http://www.psi-projects.nl/portfolio.htm>



### Strategische producten

Het voornaamste kenmerk van deze producten is dat ze een belangrijk onderdeel van het eindproduct vertegenwoordigen. Hiermee stijgt het belang van deze producten voor de organisatie. De leveranciers keuze is beperkt. Meestal is er maar een leverancier voor handen. Door zoveel mogelijk samen te werken met deze leveranciers worden problemen vroegtijdig gesignaleerd. Het leveren van deze producten gebeurt na een geheel of gedeeltelijke specificatie.



Figuur 3: portfolio Kraljic<sup>21</sup>

Binnen deze Matrix is te zien dat het vooral om routineproducten gaat. Dit houdt in dat het inkooprisico laag is. Bij de hefboomproducten zijn grote "bellen" ontstaan. Dit komt doordat de categorieën vaak ruim zijn genomen. De hefboomproducten zijn onder andere kantoorartikelen en het personeel van de uitzendbureaus. Bij deze productgroepen moet er goed onderhandeld worden om betere contracten af te sluiten. Hier kunnen besparingen uit voortvloeien<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Bron: R. Schopman, Bezint eer g(E) begint

<sup>22</sup> zie tabel 2: te realiseren besparingen

## Hoofdstuk 4. Gewenste Situatie

*Binnen dit hoofdstuk wordt gekeken naar de gewenste situatie van de inkoopafdeling van Parnassia. De gewenste situatie van de organisatie Parnassia is terug te vinden in bijlage 3.*

### 4.1 Inkoopontwikkelingen

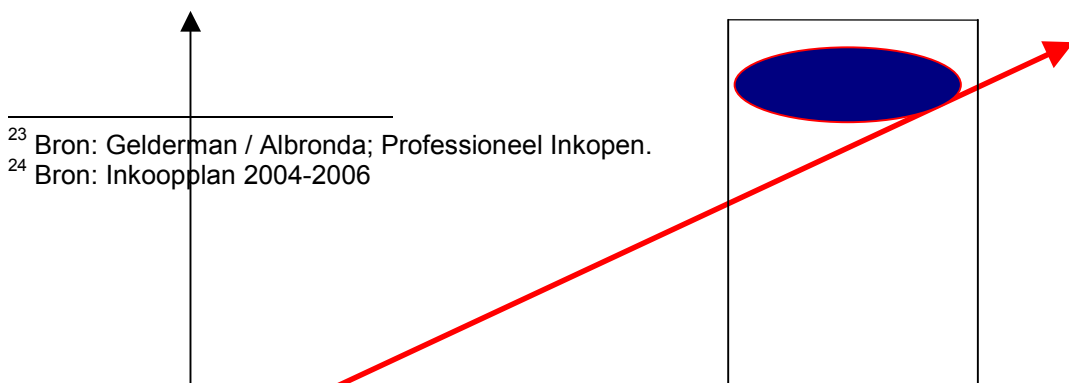
Voor de afdeling Inkoop zijn er zowel interne als externe inkoopontwikkelingen. Als externe ontwikkeling op het gebied van inkoop wordt het E-procurement gezien. Na het onderzoek dat vorig jaar gedaan is op het gebied van het gebruik van E-procurement is besloten deze manier van bestellen binnen Parnassia te gaan hanteren.

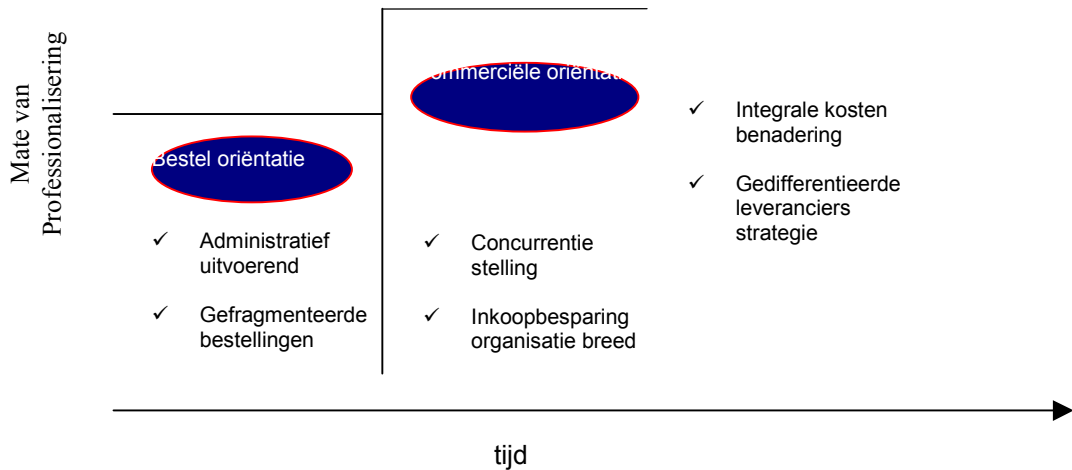
Binnen Parnassia zijn er al enkele afdelingen ISO-gecertificeerd. De afdeling Inkoop is bezig met zich voor te bereiden op de ISO-certificatie. Bij de ISO-benadering is kenmerkend dat alle procedures nauwkeurig moeten worden gedocumenteerd. Hierbij is de achterliggende gedachte dat door schriftelijke vastlegging externe controle mogelijk wordt gemaakt. Door alle afspraken expliciet te maken wint men aan duidelijkheid en coördinatie. ISO is vanuit inkoopoptiek van groot belang omdat hiermee een systematische en gedocumenteerde werkwijze wordt gerealiseerd en gegarandeerd. Niet alleen bij het specificeren van inkoopbehoeften, maar voor alle fasen van het inkoopproces<sup>23</sup>.

In 2003 is er een start gemaakt met de voorbereiding om over te gaan naar een nieuw inkoopstelsel. Primair moet dit stelsel aansluiten of onderdeel zijn van het financiële systeem. Dit moet een solide systeem worden om de gewenste E-procurement richting te geven.

Naar aanleiding van de inkoopmissie en visie heeft de afdeling zich voorgenomen de komende drie jaar te professionaliseren. De mate waarin Parnassia in staat is om de inkoopfunctie te professionaliseren en haar missie en visie te realiseren is gerelateerd aan de oriëntatie waarin de inkoopfunctie zich bevindt. Deze wordt gevisualiseerd in figuur 4.

Er wordt gestreefd naar een inkoopfunctie met een logistieke oriëntatie. Indien de inkoopfunctie zich heeft ontwikkeld tot een besteloriëntatie wordt de aandacht geschoven naar het beheersen van commerciële projecten (commerciële oriëntatie). Tenslotte zal een logistieke oriëntatie van de inkoopfunctie in Parnassia moeten zorgen voor een integrale kostenbenadering waarin zowel de aanschaf-, exploitatie- als afschrijvingskosten worden meegenomen. Daarnaast is de logistieke oriëntatie geënt op een gedifferentieerde leveranciersstrategie<sup>24</sup>.





Figuur 4 : Professionalisering van de inkoopfunctie

Daarnaast bestaat er nog een vierde fase; de strategische fase. De afdeling Inkoop heeft deze laatste fase nog niet in de planning.

In deze laatste fase gaat het erom dat inkoop bijdraagt aan de versterking van de concurrentiepositie van de onderneming op de eindmarkten. Een voorbeeld is het vroegtijdig betrekken bij de product- en procesontwikkelingen om te kunnen profiteren van de knowhow van gespecialiseerde leveranciers. In andere woorden er is veel aandacht voor strategische inkoopvraagstukken, zoals uitbesteding, make-or-buy beleid, sourcing etc.

#### 4.2 Transparantie

Als het inkoopbeleid is geformuleerd en vast is gesteld op papier, is het voor de afdeling Inkoop van belang om te weten wat de samenhang is met de processen en organisatiestructuur. Door de samenhang van verschillende zaken te weten, wordt het voor de afdeling makkelijker om transparant te werken.

Voor de afdeling geldt dat er ook een inkoophandboek wordt ontwikkeld. Onder een inkoophandboek wordt verstaan dat hierin alle documenten die van toepassing zijn op de bedrijfsvoering van de inkoopafdeling worden verzameld. Als de samenhang bekend is kan de afdeling transparant te werk gaan.

#### 4.3. De klanten

De afdeling Inkoop zal in het inkoopbeleid rekening moeten houden met klantgericht werken. Enkele zaken die klanten tevreden maken zijn:

- de afdeling is altijd bereikbaar voor de klanten
- er wordt ingespeeld op de wensen en verlangens van de klanten
- er is een bruikbaar assortiment
- er wordt op tijd geleverd

Klanten die tevreden zijn komen terug. Dit betekent voor de inkoopafdeling het volgende: de afdeling moet er zorg voor dragen dat de producten die de klanten bestellen de juiste zijn. Indien dit herhaaldelijk niet gebeurt zal er een ontevreden klant zijn, met als risico dat de klant zijn producten zelf gaat zoeken en de afdeling Inkoop niet meer betreft bij het zoeken van het juiste product. Zij zullen zelf de leverancier gaan zoeken. Dit is niet de bedoeling.

Bij de tevredenheid van de klanten kan er gekeken worden naar de 3R's<sup>25</sup>. De eerste R staat voor Reputatie. Als de afdeling een goede naam opbouwt bij zijn klanten, zal de klant vertrouwen in hem hebben. De afdeling Inkoop heeft in de huidige situatie te maken met een slechte reputatie. Dhr. Storm stelt dat de tevredenheid van de klant niet voldoende is. De afnemers van de diensten die worden aangeboden moeten enthousiast zijn.

De volgende R staat voor Relatie. De afdeling Inkoop moet een goede relatie opbouwen met zijn klanten. Hoewel de klant niet het eerste contact zal hebben met de afdeling Inkoop zal de klant vertrouwen moeten krijgen dat de inkopers de juiste producten tegen de juiste prijs voor hen zullen aanschaffen. Indien dat vertrouwen in de afdeling er is, zal de klant graag terugkeren en ontstaat er een goede relatie. De laatste R staat voor de Ruilroutine. Als zowel een goede reputatie als relatie is ontstaan, zal de klant terugkomen en vertrouwen dat de afdeling Inkoop de juiste producten zal aanschaffen.

In de gewenste situatie van de afdeling Inkoop zal er voor de klant een grote verandering plaats vinden. Deze verandering zit voor hen in het bestellen van hun artikelen. De bedoeling is dat de klanten elektronisch gaan bestellen. Aan de hand van enkele brainstormsessies kwamen de volgende verwachtingen van het elektronisch bestellen naar voren.

Zij verwachten van het systeem dat het:

- het flexibel is
- de controle op de bestelling
- een snellere levertijd
- integraal systeem
- gemak

Met betrekking tot de communicatie:

- orderstatus
- orderbevestiging
- helpdesk
- ontvangstcontrole

Bij de start van het elektronisch bestellen zal er rekening gehouden moeten worden met de medewerkers op de verschillende afdelingen die nooit eerder met een computer hebben gewerkt. In deze medewerkers zal tijd gestoken moeten worden voor extra trainingen. Bij hen bestaat een groot risico dat het elektronisch bestellen niet zal slagen.

De klant waardeert het indien zij wordt betrokken bij het opzetten van het elektronisch bestellen.

---

<sup>25</sup> afkomstig van hoogleraar Bob Storm van de Katholieke Universiteit Brabant

## Hoofdstuk 5. Financiële situatie

*Voor de financiële situatie wordt er onderscheid gemaakt tussen de huidige en gewenste situatie.*

### 5.1 Huidige situatie

Voor de afdeling Inkoop geldt dat zij geen eigen budget heeft. Er wordt enkel een budget beschikbaar gesteld voor de medewerkers die de afdeling nodig heeft. De Exploitatiebegroting bestaat maar uit een aantal posten. De materialen die er op de Inkoopafdeling nodig zijn staan op de exploitatiebegroting van het Facilitair Bedrijf. Er wordt wel jaarlijks een vast bedrag aan inkoopvoordelen gerealiseerd. Er wordt vanuit het management aangegeven dat er jaarlijks € 182.000 aan inkoopvoordelen gerealiseerd moet worden. De inkooporganisatie heeft de afgelopen jaren deze inkoopvoordelen weten te behalen<sup>26</sup>.

Deze inkoopvoordelen worden behaald uit projecten die door de afdeling worden gedaan. Uit deze projecten zijn al flinke besparingen gehaald.

Deze inkoopvoordelen zijn als volgt uit te leggen. Iedere kostenplaats heeft een eigen budget. Indien er op deze kostenplaats een besparing wordt gerealiseerd wordt deze gemuteerd op de inkoopvoordelen. Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van deze mutatie.

#### **Budget** ( bedragen in Euro's )

Schoonmaak	1.000.000	
Voeding	2.000.000	
Vervoer	100.000	
Beveiliging	500.000	
Inkoopvoordelen		-182.000

Indien de afdeling door een project op het gebied van schoonmaak € 100.000, - bespaard, zal het er als volgt uit komen te zien.

#### **Budget** ( bedragen in Euro's )

Schoonmaak	900.000	
Voeding	2.000.000	
Vervoer	100.000	
Beveiliging	500.000	
Inkoopvoordelen		- 82.000

#### Klanten

De klanten die hun inkopen via de inkoopafdeling bestellen hebben een eigen budget. Vanuit het eigen budget van de afdeling die een product besteld heeft wordt het gefactureerde bedrag afgeschreven.

#### Facturen

Indien een klant een product bestelt bij Bestelservice, zal hiervan een order gemaakt worden in X-logic. Zodra de factuur binnen komt, wordt deze ingeboekt in X-logic en vervolgens wordt er gekeken of deze overeenkomt met een order. Indien dit niet het geval is, zal de Financiële Administratie (FA) moeten gaan zoeken naar kostenplaats waar deze factuur voor bedoeld is. Deze extra handelingen brengen kosten met zich mee.

Uit een eerder onderzoek is gebleken dat de kosten voor het behandelen van een factuur waar de kostenplaats van ontdekt moet worden op gemiddeld € 113, - komt. Dit wordt veroorzaakt door extra handelingen die worden gedaan in dat geval.

<sup>26</sup> zie bijlage 4; de behaalde inkoopvoordelen.

Er is onderzocht hoeveel facturen er buiten X-logic om binnenkomen bij de FA en hoeveel er binnenkomen die wel overeenkomen met X-logic. De facturen die buiten X-logic binnenkomen, zijn producten waar geen raamovereenkomsten voor bestaan of buiten de deur worden gekocht.

	<u>2003</u>	<u>2004 ( t/m maart)</u>
X-logic	1.691	300
Buiten X-logic	15.200	3.500

In bijlage 5 is te zien welke waarde de facturen hebben en hoeveel leveranciers er hoeveel facturen sturen.

### Crediteuren

Parnassia heeft 1900 crediteuren. Binnen dit aantal crediteuren kan er een onderscheid worden gemaakt tussen personeel, ruimte, overheid, algemeen en gebruikgoederen. Op een groot aantal van deze crediteuren heeft de afdeling Inkoop geen invloed. Een goed voorbeeld daarvan is het personeel. Er zijn meerdere uitzendbureaus waar het personeel vandaan wordt gehaald. Dit wordt veroorzaakt door soms specifieke eisen die Parnassia aan zijn personeel stelt.

## **5.2 Gewenste situatie**

In de gewenste situatie zal de inkoopafdeling een aantal besparingen moeten realiseren. In het voorgaande stuk is vermeld dat de afdeling Inkoop € 182.000 inkoopvoordelen op jaarbasis moet behalen. Hierbij moet rekening gehouden worden met de al eerder behaalde inkoopvoordelen.

In de eerste drie fases van het inkoopproces kunnen de meeste kosten worden bespaard. Door in de tactische inkoop de behoefte goed in kaart te brengen gebracht kan er geen verwarring ontstaan met de verkopende partij. De verkopende partij zal namelijk proberen om zijn dienst of product aan de inkoper te verkopen. Tevens zal er door een goede specificatie handelingen bespaard worden. Indien blijkt dat er door de specificatie leveranciers aangetrokken worden die niet voldoen aan de specificatie zal hetzelfde traject weer opnieuw worden ingezet. Alle handelingen die extra gedaan moeten worden kosten tijd en geld. Door een goede leveranciersselectie wordt er voorkomen dat er leveranciers worden uitgenodigd die niet voldoen aan de criteria van de inkoopafdeling. De inkoper zal bij de verschillende leveranciers een offerte aanvragen. Deze kan beoordeeld worden aan de hand van een scorecard.

In de gewenste situatie zal de afdeling Inkoop de bestelprocedure via het elektronisch bestellen laten verlopen. Dit betekent dat er van tevoren een investering zal moeten worden gedaan in het aanschaffen en implementeren van de software. Daarnaast zal er voor de afdelingen waar medewerkers zitten die niet met de computer kunnen werken een aantal bijeenkomsten en scholing moeten zijn voor het gebruik van de apparatuur. Vervolgens zullen alle medewerkers die zullen gaan werken met het elektronisch bestellen geïnformeerd moeten worden over het nieuwe systeem. In deze fase zullen er vooral kosten gemaakt moeten worden.

Uiteindelijk zal er een kostenreductie kunnen worden behaald van 5 tot en met 8 %<sup>27</sup>.

Voor het komende jaar zijn er al weer enkele projecten opgezet die moeten zorgen dat de afdeling Inkoop een totaal van € 182.000 aan inkoopvoordelen kan behalen.

<sup>27</sup> Bron: Oord, drs. B.. Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf.

Deze inkoopvoordelen zullen onder andere op het gebied van afvalverwijdering, energie en een onderhoudscontract voor de lift, worden behaald.

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Opmerking
KPN Mobile	Kostenbesparing	Eenmalig € 12.500 Structureel € 30.000	Omzetting contract
Kopieerwerk	Contract voor drie jaar	Besparing van € 3000 per jaar	
Anti virus software	Het upgrade, verhogen van aantallen en nieuwe licentie aanvragen, te bundelen tot één overeenkomst	Besparing € 37.700 D.m.v het samenstellen van een combinatie pakket	Het contract loopt in 2004 af en zal opnieuw moeten worden bekeken
Raamovereenkomst Dell ( leverancier)	Bestaande overeenkomst aanpast	Besparing € 22.000	
Aanpassing medisch pakket		Besparing € 10.000	
Kantoormeubilair	Nieuw contract in relatie tot verhoogde omzet	Besparing € 30.000	
Onderhoudscontract liften	Het komen tot één leverancier en verlaging kosten en kwaliteitsverbetering	Besparing € 15.000	

Tabel 2 : Te realiseren besparingen

## Hoofdstuk 6. Conclusie

*In dit hoofdstuk wordt er naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken conclusies getrokken die van belang zijn voor het in te richten beleid.*

### **Beleid**

Op basis van het onderzoek kan er gesteld worden dat Parnassia geen beleid kent, uitgaande van de definitie van beleid. Beleid wordt gezien bij Parnassia in de plannen die er gemaakt worden door de verschillende bedrijven van Parnassia en Parnassia zelf. Hiervan uitgaande kent de afdeling Inkoop zijn beleid al.

Voor het te maken beleid moeten er een aantal zaken worden opgesteld. Als eerste zal de organisatie van de inkoopafdeling moeten worden vastgelegd. Hiermee wordt bedoeld de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en het aantal FTE's.

### **Inkoopplan**

In hoofdstuk 3.2 wordt er vermeld dat uit een inkoopbeleid een inkoopplan vloeit. Binnen het inkoopplan heeft de afdeling zich enkele doelstellingen gesteld. Deze doelstellingen zijn verschillend van aard, zoals strategisch of operationeel.

Het inkoopplan is gestructureerd in drie verschillende fases<sup>28</sup>. Deze fases wil de afdeling Inkoop binnen drie jaar doorlopen. Hier heeft ze zich ieder jaar een aantal doelstellingen gesteld. Er mag niet gestart worden met een nieuwe fase voordat de oude fase afgesloten is. Binnen het plan wordt er geen rekening gehouden met de uitloop van deze fases. Dit kan inhouden dat het plan over drie jaar bijgesteld moet worden.

De plannen die in de komende tijd gemaakt gaan worden, worden volgens de Besturing & Controlcyclus gemaakt. Dit houdt voor de afdeling Inkoop in dat zij ook volgens deze methode de plannen moeten maken.

Aan de doelstellingen die er gemaakt worden, is het verstandig om prestatie-indicatoren te hangen. Zo worden de doelstellingen meetbaar gemaakt en kan de afdeling de voortgang meten.

### **Huidige situatie**

Bij het onderzoek naar de huidige situatie van de afdeling Inkoop van Parnassia valt op dat er vele verbeteringen worden ingezet. Er wordt gewerkt aan het elektronisch bestellen, een betere automatiseringsinformatie, een inkoophandboek, ISO-certificering en het contractbeheer. Dit maakt het erg lastig om de huidige situatie van de inkooporganisatie te analyseren. De afdeling bevindt zich in een veranderingsproces. Er worden situaties geschetst die de afdeling graag zou willen zien, maar niet zo als het daadwerkelijk gebeurt. Door het niet gebruiken van automatiseringsinformatie is het lastig gegevens te achterhalen. Gegevens met betrekking tot de inkoopafdeling worden niet gestructureerd opgeslagen. Hierdoor gaan er bruikbare gegevens verloren.

### **Veranderingstraject**

De afdeling Inkoop bevindt zich in een veranderingstraject. Eind 2004 is het de bedoeling ISO- gecertificeerd te zijn, elektronisch te bestellen en contractbeheer op te zetten. Dit zijn grote veranderingen. Echter bestaat er geen inkoopbeleid op de

<sup>28</sup> Zie 4.1 Inkoopontwikkelingen



afdeling en daardoor is er geen duidelijke structuur. Om de veranderingen door te voeren moet de afdeling prioriteiten stellen. Daarbij moeten zij zich afvragen wat is het belangrijkste voor de afdeling en Parnassia. Belangrijk is dat er een duidelijke structuur en eenduidige werkwijze bestaan.

### **ISO- certificaat**

Voor het behalen van de ISO 9001-2001 is het van belang dat de procedures van de afdeling Inkoop op papier worden gezet. Hier geldt voor dat er een duidelijke beschrijving moet komen van wat er WERKELIJK op de inkoopafdeling gebeurt. Oftewel:

- zeg wat je doet
- doe wat je zegt
- en toon dat aan

Hierin moet worden opgemerkt dat er als kern kan worden beschouwd dat de bedrijfsvoering continue verbeterd moet worden.

Voor de inkoopafdeling moeten alle primaire processen en ondersteunende diensten worden beschreven. Primaire processen voor de inkoopafdeling zijn de zes processtappen<sup>29</sup>. De ondersteunende processen zijn onder andere contractbeheer, Human Resource Management. Daarnaast moet worden beschreven hoe de organisatie er uit ziet en hoe de verschillende doelstellingen worden gemeten. De bedoeling is dat de bedrijfsvoering steeds wordt verbeterd. Een voorbeeld hiervan is het verbeteren van de interne klanttevredenheid. Alle informatie moet verzameld worden in een kwaliteitshandboek. Voor de afdeling Inkoop geldt dat er een inkoophandboek moet worden gemaakt. Dit handboek moet worden bijgehouden.

Na het doen van een audit van vier van deze procedures wordt er geconcludeerd dat de processen niet in alle gevallen verlopen zoals deze beschreven staan. Voor het behalen van de ISO-certificering is het belangrijk dat deze goed op papier staan.

### **Transparantie**

Voor de transparantie op de afdeling is het verstandig de verschillende zaken op papier te zetten. Door deze samen te voegen in een inkoophandboek is deze documentatie goed terug te vinden. Voor het behalen van het ISO- certificaat is het bijhouden van documentatie een eis.

### **Klant**

De klant verwacht van de afdeling Inkoop dat zij een goed product tegen een zo laag mogelijke prijs koopt. Om klantgericht te worden is het van belang voor de inkoopafdeling dat er geluisterd wordt naar de klant. De klant krijgt vertrouwen in de afdeling, waardoor de samenwerking verbeterd kan worden, waardoor de doorlooptijd ook verkort kan worden. De vraag van de klant wordt sneller gespecificeerd. Door een goede specificatie kunnen ook kosten worden bespaard, omdat de inkoper beter op zoek kan gaan naar het gevraagde product of dienst. Uit onderzoek is gebleken dat de klant het waardeert als hij wordt betrokken bij veranderingen die hun ook aangaat. Door de klant erbij te betrekken wordt er een hogere klanttevredenheid bereikt.

Voor het elektronisch bestellen kunnen de klanten die niet met een computer om kunnen gaan een knelpunt worden.

Aangezien er meerdere ingangen zijn voor de klant om een behoefte kenbaar te maken is het handig om vast te stellen waar de klant moet zijn voor welke behoefte. De betekenis van de afdeling Accountmanagement voor de afdeling Inkoop moet beter zichtbaar worden.

---

<sup>29</sup> zie blz 14.

Samenvattend:

- In het veranderingstraject is geen prioritering aanwezig
- Er is in huidige situatie geen beleid vastgesteld
- Het beleid moet worden vastgesteld.
  - bevoegdheden, verantwoordelijkheden en organisatiestructuur
  - rekening houden met de Besturing en Controlcyclus
- Behalen van een ISO certificaat
  - vaststellen primaire en ondersteunende diensten
  - continue verbeteren
  - maken van een inkoophandboek
- Klant betrekken bij veranderingen die hen aangaan

## Hoofdstuk 7. Advies

*Naar aanleiding van het onderzoek en de conclusies kan er een advies worden geformuleerd voor de afdeling Inkoop.*

### Veranderingstraject

- **Stel prioriteiten binnen het veranderingstraject**

Voor de vele veranderingen moeten prioriteiten worden gesteld. Wat is het belangrijkste voor de inkoopafdeling en Parnassia. Voor de verandering elektronisch bestellen geldt dat het grootste knelpunt is dat er medewerkers zijn die niet met de computer kunnen werken. Bekijk nog een keer de mogelijkheden hiervoor, maar vanuit de klant en niet vanuit de afdeling Inkoop. De geplande invoering van juli 2004 wordt mijn inziens niet gehaald.

### Beleid

- **Inkoopplan uit elkaar halen, strategisch, tactisch en operationeel scheiden**

Om te komen tot een beleid kan het reeds geschreven inkoopplan als basis dienen<sup>30</sup>. De missie kan worden overgenomen. De visie zal een strategischer karakter moeten krijgen. Er moet in de visie worden beschreven dat de afdeling ook op strategisch gebied te werk wil gaan. Hiervan is een inkoopbeleid een voorbeeld. Het gaat bij de inkoopafdeling niet alleen om de operationele kant van de inkoop. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen de lange en korte termijn doelstelling. De lange termijn doelstellingen moeten in het inkoopbeleid worden opgenomen.

- **Doelstellingen meetbaar maken door middel van prestatie-indicatoren**

De doelstellingen moeten voldoen aan de eisen die er gesteld wordt aan de doelstelling, dus meetbaar, realistisch en beïnvloedbaar. De doelstellingen zijn gekoppeld aan de inkooporiëntatie waarin de afdeling zich wil bevinden. Door deze van elkaar te scheiden kan er een onderscheid gemaakt worden tussen het beleid en het plan. Aan elke doelstelling moet een prestatie-indicator worden gekoppeld. De indicator moet gemeten worden op een vast tijdstip van het jaar. Voor het inkoopplan geldt dat dan gemeten kan worden wanneer welke oriëntatie is afgerond. Het is van belang om eerst bijvoorbeeld de besteloriëntatie af te ronden voor met de volgende fase door te gaan. Hier zijn nog geen duidelijke prestatie-indicatoren aan gekoppeld, wat wel een vereiste is om te bekijken in welke oriëntatie de inkoopafdeling zich bevindt.

- **Economische, organisatorische, ideële en ethische keuzes maken**

In het inkoopbeleid moeten de keuzes worden gemaakt die in hoofdstuk 3 zijn beschreven. In het beleid zullen de bevoegdheden van de verschillende medewerkers worden vastgelegd en op welke wijze de inkooporganisatie ingericht wil zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het aantal FTE's waarmee de inkooporganisatie om tot een optimaal resultaat te komen vastgelegd wordt en wie voor welke taken binnen de inkooporganisatie verantwoordelijk is. Het beleid zal in moeten gaan op ethische zaken.

Er zal moeten worden vermeld of er wel of niet geschenken aangenomen mogen worden en dat er bijvoorbeeld alleen gewerkt wordt met ISO-gecertificeerde leveranciers. Een ander punt is het werken volgens de NEVI-beroepscode

<sup>30</sup> zoals eerder vermeld is dit niet de theoretische weg

## ISO

- **Procedures opstellen voor ISO**

Voor het behalen van de ISO-certificering moeten alle procedures op schrift worden vastgelegd. Het begin is gemaakt, alleen moeten de vastgelegde procedures op waarheid berusten.

Dit houdt in dat de juiste procedures moeten worden opgesteld en aan een audit moeten worden onderworpen.

- **Opstellen handboek**

Hierin zal worden opgenomen:

- het inkoopbeleid
- het inkoopplan
- inkoopprocedures

Dit handboek moet voor iedere medewerker van de inkoopafdeling ingekeken kunnen worden en moet een vaste plaats hebben.

## Algemeen

- **Transparant werken**

Door het vastleggen van het beleid, het opstellen van een handboek en het communiceren van de documenten kan de afdeling een transparante manier van werken hanteren. Iedere medewerker weet op welke wijze er gewerkt dient te worden. Alle medewerkers van de inkoopafdeling moeten weten welke veranderingen er gaande zijn en welke doelstellingen er behaald moeten worden. De verschillende groepen, medewerkers die alles weten en medewerkers die van niets weten, moeten worden geëlimineerd. Dit leidt tot een *transparante* manier van werken voor de afdeling.

- **Communiceren**

Voor alle adviezen, maar ook voor andere zaken geldt dat er meer gecommuniceerd moet worden. Door het communiceren van het beleid, plan en handboek weten de medewerkers en klanten van het *bestaan* van deze documenten.

Voor een goede samenwerking van de medewerkers van de afdeling Inkoop is het een idee om een bijeenkomst te geven omtrent het beleid, inkoopplan, inkoopprocedures en inkoophandboek. Hierdoor kan iedereen op de hoogte worden gesteld van het bestaan en de inhoud van de verschillende documenten eerder besproken. Voor de klanten geldt dat zij ook op de hoogte gesteld moeten worden van de procedures. Zo weten zij wat ze van de afdeling Inkoop kunnen verwachten en op welke wijze zij te werk zullen gaan. Dit zal leiden tot vertrouwen in de afdeling. Er moet ook gekeken worden naar de diverse ingangen voor de klanten binnen het Facilitair Bedrijf. Er moet vastgesteld worden via welke ingangen er vragen voor de afdeling Inkoop worden gesteld.

- **Besparingen**

De afdeling Inkoop zal de besparingen in het begin moeten gaan zoeken in de leveranciersreductie en het contractbeheer. De mogelijkheid bestaat dat er meerdere leveranciers zijn voor dezelfde soorten producten. Door één leverancier voor deze producten of diensten te nemen, kunnen er kortingen bedongen worden. In de eerste drie stappen<sup>31</sup> binnen het inkoopproces kan er ook gezorgd worden voor geen extra kosten. Door een goede specificatie en een offerte beoordeling kan de juiste leverancier worden geselecteerd.

---

<sup>31</sup> zie blz 14

Ook moet er gekeken worden naar de voorraden die op de afdelingen worden opgeslagen. Als de voorraden worden verkleind zal dit kosten besparen.

## Hoofdstuk 8. Implementatie

*In dit hoofdstuk wordt weergegeven op welke wijze het advies moet worden geïmplementeerd.*

Het belangrijkste van de implementatie van het advies is dat alles gecommuniceerd wordt. Als medewerkers het bestaan van het inkoopbeleid niet kennen dan zullen de doelstellingen niet gehaald worden.

### *Het stellen van prioriteiten:*

De productmanager moet bekijken welke veranderingen het eerst worden doorgevoerd. Hierin moet een logisch opeenvolging van veranderingen worden gemaakt. De projectleider die verantwoordelijk is voor het elektronisch bestellen moet vanuit de klant gaan bekijken of het elektronisch bestellen haalbaar is. Eventuele knelpunten moeten worden uitgeschakeld door oplossingen te bedenken. Indien dit niet wordt gedaan zal het elektronisch bestellen stuklopen op de knelpunten.

### *Het opstellen van het inkoopbeleid:*

Het inkoopbeleid moet worden opgesteld door de productmanager van de afdeling Inkoop. Hij heeft zicht op welke wijze hij zijn inkooporganisatie wil inrichten en hoe hij de afdeling over een paar jaar graag zou willen zien. Dit betekent voor hem dat hij zijn inkoopplan gedeeltelijk uit elkaar moet trekken. Hij moet hier een duidelijke scheiding maken tussen deze beide documenten. Daarna moet hij aan zijn doelstellingen prestatie-indicatoren hangen.

### *Het opstellen van het inkoopplan:*

De basis voor het inkoopplan is al op de afdeling aanwezig. Zodra het inkoopbeleid is geformuleerd, blijven de doelstellingen over die uitvoerend van aard zijn. Deze moeten op de juiste plek worden gezet en dan is het inkoopplan weer compleet. Aangezien het inkoopplan al op jaar is geselecteerd vloeit hieruit ook de jaarplanning van de afdeling Inkoop.

### *Het maken van een inkoophandboek:*

Zodra het inkoopbeleid klaar is, kan er gestart worden met het maken van het inkoophandboek. Daar zijn dan al twee documenten voor beschikbaar, namelijk het beleid en het plan. Voor de procedures die hier opgenomen worden geldt dat er aan gewerkt wordt deze juist te krijgen. Dit wordt bemoeilijkt door de vele veranderingen die gaande zijn binnen de inkooporganisatie. Zodra de procedures kloppen zal de afdeling proberen de ISO-certificering te behalen. Dan zijn alle documenten voor het inkoophandboek aanwezig en is het een kwestie van het maken van het handboek. Het maken van het handboek kan gedaan worden door de projectleider en twee medewerkers van de afdeling. Eventueel kan er gedacht worden aan een derdejaars FM-student die als stagiair de ISO-certificering coördineert. Deze stagiair kan de reeds opgestelde procedures aan een audit onderwerpen en indien nodig bijstellen.

### *Het communiceren van het beleid en handboek:*

Zodra het beleid en het handboek klaar zijn, is het belangrijk deze te communiceren met medewerkers van de afdeling Inkoop, dit zijn ook de medewerkers van Logistiek en Bestelservice. Zij vallen ook onder de afdeling Inkoop. Aangezien het beleid eerder klaar is dan het handboek, zal deze als eerste gecommuniceerd worden. Het beleid en zijn inhoud kan worden gepresenteerd in het teamoverleg van Inkoop en Logistiek. Indien er dan vragen zijn kunnen deze meteen worden beantwoord. Het teamoverleg staat iedere twee weken gepland. Deze regel moet worden nageleefd.

Het stimuleert de communicatie op de afdeling. Het handboek zal op een later tijdstip worden behandeld.

*Het communiceren naar de klanten:*

Voor de klanten geldt dat zij op de hoogte gesteld moeten worden van de werkwijze van de afdeling Inkoop. Niet het gehele beleid hoeft hen te worden voorgelegd. Op enkele punten die hen aangaan moeten zij geattendeerd worden. Dit kan bijvoorbeeld geschieden door medewerking van de afdeling Accountmanagement. Zij kunnen de klanten op de hoogte stellen van de veranderingen die voor hun van toepassing zijn. Een voorbeeld hiervan is het dure inkopen “buiten de deur”. De klant moet er op gewezen worden dat Parnassia hierdoor duurder uit is en dat er voor de klant geldt zijn inkopen via de afdeling Inkoop te doen.

*Meten is weten!*

Zodra het inkoopbeleid is geïmplementeerd en de prestatie-indicatoren bekend zijn, is het belangrijk om vast te stellen wanneer deze prestaties worden gemeten en dit ook duidelijk in de jaarplanning vermelden. Er moeten vaste momenten binnen een jaar zijn dat de prestaties worden gemeten. Een goed moment daarvoor is het begin van het jaar. Voor de ISO- certificering is het ook vereist dat er continue wordt verbeterd. Een voorbeeld hiervan is een klanttevredenheidsonderzoek. Indien er beleidsmatig is bepaald dat er één keer per drie jaar zo'n onderzoek moet worden gedaan moet dit in de planning zijn opgenomen er moet voor gezorgd worden dat deze steeds weer één keer per drie jaar gedaan wordt.

Indien er verbeterpunten uit deze metingen worden gehaald moeten deze weer worden opgenomen in het plan van de afdeling. Zo worden doelstellingen up-to-date gehouden.

**Belangrijkste van de implementatie van het inkoopbeleid is: communicatie en het up-to-date houden van het beleid!!!**

Document	Verantwoordelijk	Tijdsindicatie	Looptijd	Kosten	Totaal
Prioriteit aanbrengen	Productmanager*	40 uur		€ 32,50 per uur	€ 1300,-
Elektronisch bestellen ( onderzoek)	Projectleider	70 uur	2 maanden	€ 22,- per uur	€ 1540,-
Onderzoek naar Inkoopbeleid	Stagiaire Caroline Huizer	4 maanden	Januari t/m mei	€ 260,-	€1040,-

			2004	per maand	
Inkoopbeleid opstellen	Productmanager	40 uur	Eind juli 2004 af	€ 32,50 per uur	€1300,-
Inkoopplan opstellen	Productmanager	100 uur	Eind augustus 2004 af	€ 32,50 per uur	€ 3250,-
Bijstellen Inkoopbeleid en Inkoopplan	Productmanager	60 uur	Jaarlijks	€ 32,50 per uur	€1950,-
Inkoophandboek	Projectleider en twee medewerkers	Totaal 624 uur	Januari 2005**	€ 19, - per uur	€11856,-
ISO- certificering	Stagiair	4 maanden	Januari 2005	€ 260,- per maand	€ 1040,-
Drukkosten van bv inkoopplan		Bij afronding van het document		€125,-	
Communicatie van beleid	Productmanager	2 teamoverleggen*** a 1 uur	Zodra het beleid af is		

\* Bij productmanager gaat het om de productmanager Inkoop

\*\* Uitgaande van de huidige tijdsplanning

\*\*\* Er bestaan twee soorten teamoverleggen: Inkoop en een overleg van Bestelservice en Logistiek



## Bronnenlijst

### Literatuur

Gelderman/ Albrondra: Professioneel Inkopen. Eerste druk. Houten: EPN BV, 1999. ISBN 90 11 0345 1

Van Weele, Prof dr. A.J.: Inkoop in strategisch perspectief. 3<sup>e</sup> geheel herziene druk. Alphen aan de Rijn/ Diegem: Samsom, 1999. ISBN 90-14-051777-8

Nijs, drs. W.: Grondslagen van de inkoop. 5<sup>e</sup> geheel herziene druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 90 267 2679 1

Van Weele, Prof. Dr. A.J., Brocke, Yvonne M., Stals, Thea W.F.: Inkoopbegrippenlijst. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1992. ISBN 90-267-1730-X

Lenselink, Drs M., Telgen, Prof dr J.: Inkoopmanagement in de zorgsector. Deventer: Kluwer 1998. ISBN 90 267 2830 1 W

Oord, Drs B.: Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf. Alphen aan de rijn: Kluwer Bv 2003. ISBN 90 13 00547 0

Kempen en Keizer: Advieskunde voor praktijkstages. Tweede druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2000. ISBN 90-01-46822-5

I & L, officieel orgaan Nevi, Nr. 12 2003, Jaargang 19

Van Kooten, J.P.: Syllabus Integraal Kwaliteitsmanagement. Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management voltijd, 2003/2004. Code 2357.

Van Kooten, K.: Syllabus Intergraal Kwaliteitsmanagement. Middelen en methoden voor het INK managementmodel. Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management voltijd, 2003/2004. Code 2331.

Es, van der W.: Syllabus Inkoopmanagement 2003-2004, Haagse Hogeschool, Facility Management voltijd; code 2355

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. Negende druk. Zoetermeer: drukkerij Rubberink van der Gang, 2003. ISBN 90-73077-09-5

### Internet

[www.inkoop.pagina.nl](http://www.inkoop.pagina.nl)

[www.factomedia.nl](http://www.factomedia.nl)

<http://www.nvilg.nl/uploads/inkoopplan.doc>

[www.twynstragudde.nl/kennisbank](http://www.twynstragudde.nl/kennisbank)

[www.nevi.nl](http://www.nevi.nl)

<https://blackboard.hhs.nl> IKM1 en IKM 2

[www.ovia.nl/voorbeelden/inkoopbeleid-olst-wijhe.doc](http://www.ovia.nl/voorbeelden/inkoopbeleid-olst-wijhe.doc)

[www.blueq.nl](http://www.blueq.nl)

[www.supplymanagement.com](http://www.supplymanagement.com)

[www.Parnassia.nl](http://www.Parnassia.nl)

<https://blackboard.hhs.nl>

- Sheets IKM 1
- Sheets IKM 2

- Sheets Advieskunde
- AO platform

<http://www.psi-projects.nl/portfolio.htm>

### **Parnassia**

Schopman, R.: Bezint eer g(E) begint!. Den Haag, 2003

Timmerman, O.: Inkoopplan 2004-2006

Stutterheim, R: FB Plan 2004-2006

### **Scripties**

Falkena, A.: Inkoopbeleid of inkopen met beleid. Facility Management, Haagse Hogeschool, 2004.

Aalst, V. van.: Inkoopplan, de betrouwbare weg tot een gestructureerde en efficiënte inkoop van de facilitaire diensten binnen FNV Huisvesting. Facility Management, Haagse Hogeschool, 2003

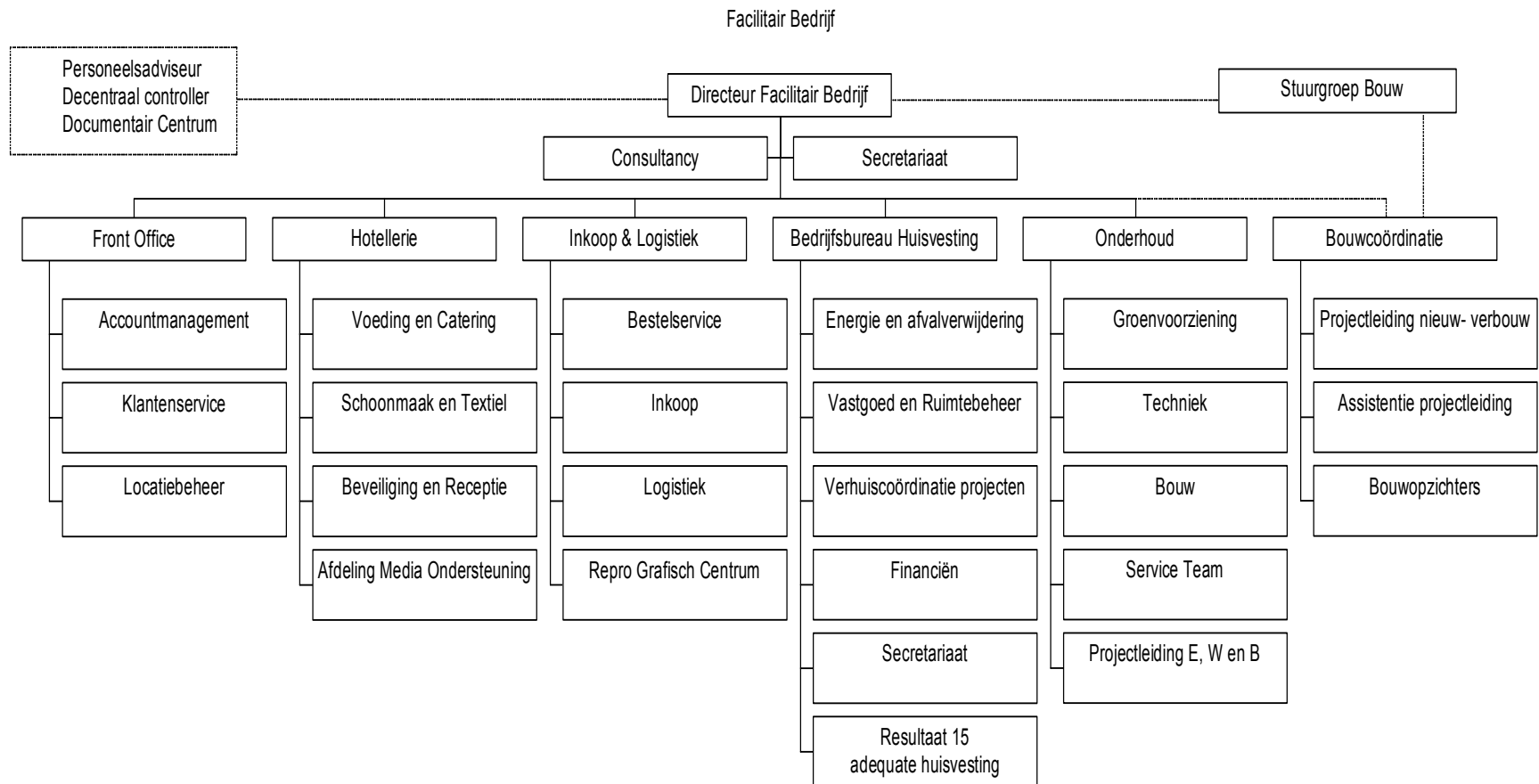
## Bijlagen



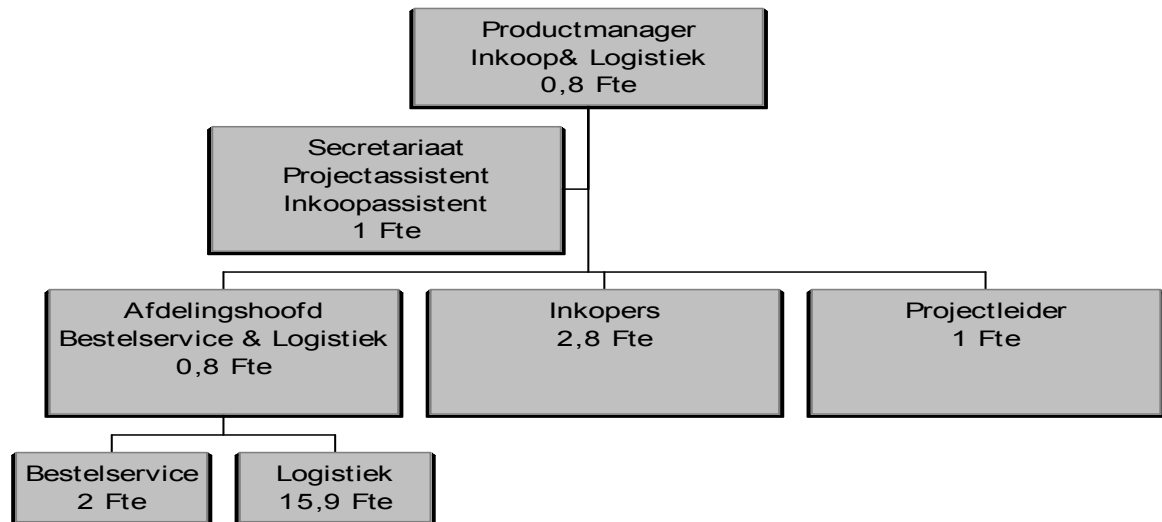
## **BIJLAGE 1**

### **Organogram Facilitair Bedrijf & afdeling Inkoop Parnassia**

Het Inkoopbeleid. De basis voor een gestructureerde afdeling.



Het organogram van de afdeling Inkoop van Parnassia :



## **BIJLAGE 2**

### **Het Inkoopbeleid**

## **Bijlage 2**

### **Het inkoopbeleid**

Een beleid bestaat uit strategisch, tactisch en operationeel beleid. Het strategische beleid richt zich op de lange termijn. Met lange termijn wordt 3 tot 5 jaar bedoeld. Het tactische beleid richt zich op het beleid van 1 tot 3 jaar. Het operationele beleid richt zich op het uitvoerende beleid. Dit beleid is voor de periode van 1 jaar.

Een onderneming probeert door beleid en strategie de gestelde doelen te behalen. De strategie is de weg die bewandeld wordt om deze te behalen.

In het strategische beleid worden de regels voor het beleid vastgelegd. Als eerste is de bevoegdheid van de inkoopafdeling en de inkopers van belang. Het hoofd inkoop is verantwoordelijk voor het resultaat van de inkoopafdeling zoals die zijn vastgesteld.

In paragraaf 3.1 is te lezen wat een inkoopfunctie inhoudt en welke drie aspecten hieraan verbonden zijn.

Deze drie aspecten kunnen uiteen gezet worden in een vijftal eisen die er gesteld kunnen worden aan de producten en diensten die worden ingekocht:

- functionele eisen (juiste producten)
- technische eisen (van de juiste kwaliteit)
- logistieke eisen (op de juiste tijd en op de juiste plaats)
- kwaliteitseisen (in de juiste hoeveelheden)
- commerciële eisen (tegen de juiste prijs)

Zoals bovenstaande indeling aangeeft bestaat er een verband tussen de inkoopfuncties en de inkoop-eisen. Zo zullen de inkoop-eisen bij elke inkooporder beoordeeld moeten worden. Door het vastleggen van deze functies en eisen in het strategische inkoopbeleid van Parnassia is het gevolg dat deze regels in de gehele onderneming van toepassing zijn.



## **Bijlage 3**

### **Organisatie Parnassia**

### **Bijlage 3 : Organisatie Parnassia**

#### **Het bedrijfsplan van Parnassia**

Parnassia heeft in haar Bedrijfsplan 2004-2006 vier speerpunten uiteenzet voor de komende jaren. Deze vier zijn:

- verder investeren in de kwaliteit van de zorg
- investeren in opleiding en onderzoek
- doorvoeren van de kleinschaligheid in alle geledingen
- klaar zijn voor de aankomende marktwerking

Binnen het plan is de rol van de ondersteunende processen helder gedefinieerd.

- de ondersteunende processen zullen meer gericht moeten worden op de behoefte die in de circuits bestaat, op het primair proces
- kennis over het circuit en haar specifieke context beïnvloedt de tevredenheid over de dienstverlening in positieve zin.

Hierdoor zal de positie van bedrijven binnen Parnassia zich meer ontwikkelen als ondersteuner/ facilitator van het primaire proces, te weten zorgverlening. Dit vraagt van de bedrijven, waaronder ook het Facilitair Bedrijf een professionele, flexibele, klantgerichte, meer vraaggestuurde organisatie welke aansluit bij een gewenste bedrijfsmatige werkwijze, bron: Bedrijfsplan Parnassia 2004-2006.

#### **Control & Besturingscyclus**

Het is de bedoeling dat alle bedrijven binnen Parnassia en Parnassia zelf, hun plannen volgens Besturing en Controlcyclus gaan opstellen. Er is gekozen voor deze cyclus aan de hand van een aantal andere modellen, namelijk het INK management model, Levers of Control en de Balance Score Card. Door een mix van deze drie modellen te maken is de Besturing en Controlcyclus gemaakt. Door het regelmatig doorlopen van deze cyclus kan bekeken worden hoe de voortgang van een afdeling is en kunnen de doelen en plannen bijgesteld worden. Eveneens van belang binnen deze cyclus zijn de risico's. Door vooraf een risicoanalyse te maken, kunnen sommige risico's voor een afdeling verkleind worden.

## **Bijlage 4**

### **Inkoopvoordelen**

## BIJLAGE 4. De behaalde Inkoopvoordelen.

### **Project Drukwerk Kostensoort 45122**

Het Parnassia drukwerk bestaat voor 55% uit standaard drukwerk en 45% uit éénmalig drukwerk. Op basis van de analyse van het drukwerk 2001 is een standaard drukwerkpakket met een geschat volume per jaar gemaakt. De kosten voor het standaard drukwerkpakket waren in 2001: **€ 152.775**.

	Kosten voor aanbesteding	Kosten na aanbesteding	Besparing
Drukwerkpakket Parnassia	<b>€ 152.775</b>	<b>€ 111.574</b>	<b>€ 41.201</b>

### **Vervoer dagbehandeling Dorestad (onderdeel van project Extern vervoer door derden) kostensoort 44322**

De deelnemers aan de dagbehandeling van Dorestad werden in 2002 opgehaald en thuisgebracht met een taxibusje. Dorestad leverde zelf een verpleegkundige voor de begeleiding. De kosten voor deze dienstverlening bedragen jaarlijks € 70.500. Door het voordelig inkopen van vervoer in combinatie met begeleiding hebben we de kosten weten terug te brengen met € 15.000.

	Kosten voor aanbesteding	Kosten na aanbesteding	Besparing
Vervoer Dagbehandeling	€ 70.500	€ 55.500	<b>€ 15.000</b>

### **Project onderhoudscontracten kostensoort 47138**

Het liftenpark werd via diverse onderhoudscontracten bij diverse leveranciers onderhouden. In het kader van het project Onderhoudscontracten is een aanbesteding gedaan voor één onderhoudscontract bij één leverancier.

	Kosten voor aanbesteding	Kosten na aanbesteding	Besparing
Onderhoudscontract liften	€ 46.470	€ 33.094	<b>€ 13.376</b>

### **Mobiele telefonie kostensoort 45223**

De vaste lasten van mobiele telefonie binnen Parnassia waren € 81.000. Via een aanbesteding is er een nieuw contract afgesloten ter waarde van € 50.635

	Kosten voor aanbesteding	Kosten na aanbesteding	Besparing
Contract mobiele telefonie	€ 81.000	€ 50.635	<b>€ 30.365</b>

### **Inbesteding koeriersdienst Trans Rico Kostensoort 44322**

Door het in dienst nemen van Mark Sultan is een besparing van € 17.419 gerealiseerd.

	Kosten voor inbesteding	Kosten na inbesteding	Besparing
Inbesteding koeriersdienst	€ 68.250	€ 50.831	<b>€ 17.419</b>

### **Raamcontract Dell Computers Kostensoort 45150**

Jaarlijks worden bij Parnassia 100 standaard pc's aangeschaft. Via een aanbesteding is de prijs per pc verlaagd.

	Kosten voor inbesteding	Kosten na inbesteding	Besparing
Aanbesteding 100 pc's	€ 87.000	€ 68.600	<b>€ 18.400</b>

## **Bijlage 5**

### **Overzicht ontvangen facturen en gemiddelde factuurwaarde**

## Bijlage 5. Overzicht ontvangen facturen en gemiddelde factuurwaarde

