

Professionaliseren van de inkoopfunctie

Samen op weg naar Purchasing Excellence?



Rob Geelhoed

Professionaliseren van de inkoopfunctie

Samen op weg naar Purchasing Excellence?

Auteur	Rob Geelhoed
Opleiding	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider	Dhr. drs. P.F.W. Postmes
Medebeoordelaar	Mw. A. van Gent
Opdrachtgever	Productschap Zuivel Louis Braillelaan 80 2719 EK Zoetermeer
Mentor	Mw. mr. L. van der Kallen
Periode onderzoek	Februari – september 2005
Plaats en datum	Den Haag, oktober 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de professionalisering van de inkoopfunctie door structurele (inkoop) samenwerking tussen de Productschappen Vee, Vlees en Eieren en het Productschap Zuivel.

De onderzoeksvraag is: *'Hoe wordt er momenteel ingekocht door de Productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren, en op welke wijze kan structurele samenwerking tussen deze organisaties leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie en een kostenreductie van 5% binnen een jaar?'*

Het doel is de huidige situatie van de inkoopfunctie in kaart te brengen en het geven van adviezen om de inkoopfunctie te professionaliseren.

De belangrijkste conclusies zijn het formuleren van inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen en prestatie-indicatoren.

Aanbevolen wordt om een inkoophandboek met checklisten samen te stellen en een inkoopcoördinator te benoemen. Het verminderen van het aantal leveranciers en het aantal ontvangen facturen zal bijdragen aan de benodigde efficiëntie.

In de bijlagen: model Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden (GIA), indeling in inkooppakketten en –percelen, kwantitatieve gegevens per inkoopperceel, ABC-analyse, het veranderingsmodel van Kotter, Europees aanbesteden, Purchasing Excellence Publiek (MSU+) model en (concept) inkoopbeleid.

Indexreferaat

Facility Management, afstudeeropdracht, professionalisering, inkoopfunctie, inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen, prestatie-indicatoren, inkoophandboek, inkoopcoördinator, inkooppakketten, inkoopperceel, Purchasing Excellence Publiek.

Managementsamenvatting

Aanleiding van het onderzoek

Naar aanleiding van een evaluatierapport over het functioneren van de productschappen is een motie ingediend in de Tweede Kamer. In een reactie hierop heeft minister de Geus van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de productschappen opgedragen een realistische toekomstverkenning uit te voeren. Eén van de aandachtspunten is het formuleren van een visie over de mogelijkheden van samenwerking of fusies tussen productschappen. Hoewel dit met name betrekking heeft op de primaire processen bij de productschappen, kan samenwerking bij de ondersteunende processen zeker ook een belangrijke bijdrage leveren aan efficiency en kostenreductie. Door samenwerking op inkoopgebied en het professionaliseren van de inkoopfunctie zijn grote kostenbesparingen te realiseren.

Probleemstelling

‘Hoe wordt er momenteel ingekocht door de Productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren, en op welke wijze kan structurele samenwerking tussen deze organisaties leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie en een kostenreductie van 5% binnen een jaar?’

Bij het literatuuronderzoek is aandacht besteed aan het begrip inkoop, inkoopanalyses, inkoop samenwerking en ontwikkelingen van inkoop in de publieke sector. Het onderzoek is verricht door interviews, deskresearch en het uitvoeren van een kwalitatieve- en kwantitatieve inkoopdiagnose. De resultaten van het onderzoek zijn vervolgens getoetst aan het literatuuronderzoek. Hier zijn een aantal aanbevelingen uit voortgekomen om de inkoopfunctie te professionaliseren en een kostenreductie van 5% binnen een jaar te realiseren.

Resultaten kwantitatieve analyse

Uit de Du-Pont-Chart valt af te lezen dat een geringe procentuele verlaging van de inkoopgebonden kosten een grotere invloed heeft op het rendement dan een procentuele verhoging van de omzet. Hieruit kan geconcludeerd worden dat inkoop een belangrijk aandachtsgebied is. De ABC-analyse toont aan dat het leveranciersbestand van de productschappen geoptimaliseerd dient te worden. Een groot percentage leveranciers is verantwoordelijk voor een zeer gering aandeel in het inkoopvolume. Uit de portfolioanalyse van Kraljic is ten slotte gebleken dat het overgrote deel van de producten en diensten een laag toeleveringsrisico heeft en de productschappen dus een sterke onderhandelingspositie hebben.

Resultaten kwalitatieve analyse

Er is geconstateerd dat de productschappen geen inkoopbeleid hebben geformuleerd. Bij het inkoopproces wordt weinig onderscheid gemaakt tussen tactische en operationele inkoop. Bij de tactische processen specificeren, selecteren en contracteren zijn de besparingsmogelijkheden het grootst. Er zijn geen inkoopprocedures en/of checklisten die de inkoopmedewerkers kunnen ondersteunen tijdens de tactische inkoopprocessen. De (papieren) bestelprocedures kunnen eenvoudiger. Elektronische hulpmiddelen kunnen dit proces vereenvoudigen en tegelijkertijd bijdragen aan het verminderen van de administratieve last. De medewerkers die belast zijn met inkoop beschikken niet over specifieke inkoopkennis. De inkoopfunctie wordt nauwelijks ondersteund door geautomatiseerde systemen. Managementinformatie is daardoor nauwelijks beschikbaar.

Er is al geruime tijd sprake van (inkoop)samenwerking tussen de productschappen op facilitair gebied. Ook op automatiseringsgebied wordt samengewerkt, hoewel inkoop samenwerking daar te verwaarlozen is. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een structurele inkoop samenwerking tussen de productschappen mogelijk is mits aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. De belangrijkste randvoorwaarden zijn dat samenwerking gezamenlijk voordeel moet opleveren, de eigen identiteit behouden moet blijven en dat er wel mag worden samengewerkt maar niet mag worden samengevoegd. Hoewel er al op een groot aantal gebieden wordt samengewerkt, zijn er nog voldoende mogelijkheden om die samenwerking op structurele basis uit te breiden. De eventuele vorming van een ‘productschappenhuis’ biedt in dat verband natuurlijk volop mogelijkheden.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen die antwoord geven op de onderzoeksvraag luiden:

- Formuleer inkoopbeleid voor PZ en PVE en werk dit concreet uit in inkoopplannen;
- Breng duidelijke functiescheiding aan tussen tactische en operationele inkopers en leg verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast (in functieprofielen, beleidsplan);
- Formuleer inkoopprocedures en bundel deze in een (digitaal) inkoophandboek;
- Maak checklisten voor het opstellen van programma's van eisen, een model offerte aanvraag, selectie- en beoordelingscriteria voor leveranciers en offertes, een model contract en leveranciersevaluatie;
- Definieer prestatie-indicatoren voor de inkoopfunctie;
- Benoem een medewerker van PZ of PVE als inkoopcoördinator;
- Stel een (inkoop)opleidingsplan samen;
- Gebruik de resultaten van de ABC-analyse om het aantal leveranciers te reduceren;
- Start overleg met leveranciers om het aantal facturen te verminderen;
- Onderzoek de overige functionaliteiten van de applicatie Cash-Handel en bekijk de mogelijkheid om Cash-Handel breder inzetbaar te maken;
- Onderzoek of het financiële pakket Exact functionaliteiten biedt om de inkoopfunctie te ondersteunen;
- Onderzoek de mogelijkheid om in eigen beheer één contractbeheersysteem te ontwikkelen;
- Definieer inkoopdoelstellingen per inkooppakket;
- Onderzoek of de huidige leverancier van kantoorbenodigdheden een bestelportaai of elektronische bestelcatalogus beschikbaar kan/wil stellen;

Financiële consequenties

De financiële consequenties van de aanbevelingen brengen jaarlijks terugkerende baten en lasten en eenmalige investeringen met zich mee.

Een jaarlijkse besparing van 5% op de facilitaire inkoopkosten door een efficiëntere inkoopfunctie is een baat van € 267.046,-.

De jaarlijks terugkerende lasten bedragen € 15.960,-. Dit levert een jaarlijkse besparing van € 251.086,-.

De eenmalige investering bedraagt € 27.477,-.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht, het eindproduct van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd bij de Productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren in Zoetermeer. Mijn onderzoek was gericht op het in kaart brengen van de huidige inkoopfunctie bij de productschappen en het geven van adviezen om de inkoopfunctie te professionaliseren.

Bij het oplossen van dit vraagstuk ben ik niet alleen te werk gegaan. Daarom wil ik dit voorwoord graag gebruiken om alle mensen te bedanken die op één of andere manier hun medewerking hebben verleend aan mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik Lisette en Suzette bedanken voor hun kritische blik, motivatie en ondersteuning tijdens het onderzoek.

Daarnaast wil ik ook mijn docent-begeleider Paul Postmes bedanken voor de inhoudelijke feedback en begeleiding tijdens het begintraject van mijn onderzoek.

Den Haag, oktober 2005

Rob Geelhoed

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Organisatiebeschrijving	5
1.1 De publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie.....	5
1.1.1 Wat zijn product- en bedrijfschappen?	5
1.1.2 Wat doen productschappen?.....	5
1.2 Productschap Zuivel.....	6
1.2.1 Organisatiestructuur	6
1.3 Productschappen Vee, Vlees en Eieren	7
1.3.1 Organisatiestructuur	7
1.4 Recente ontwikkelingen in de PBO-sector.....	8
2 Onderzoeksverantwoording	10
2.1 De vraagstelling van het onderzoek	10
2.2 Beschrijving van het onderzoek	10
2.3 Onderzoeksmethoden.....	11
3 Literatuuronderzoek	13
3.1 Wat is inkoop?	13
3.1.1 Inkoop in breder (organisatie) perspectief	13
3.1.2 Waar worden de kosten bepaald?.....	14
3.2 Inkoopanalyses	15
3.2.1 Portfolio-analyse van Kraljic.....	15
3.2.2 ABC-analyse	16
3.2.3 SWOT-analyse	16
3.3 Inkoop samenwerking	17
3.3.1 Waarom wel of niet samenwerken?	17
3.3.2 Wie neemt het initiatief tot samenwerking?	18
3.3.3 Mogelijke samenwerkingsvormen	18
3.4 Ontwikkelingen inkoop in de publieke sector	20
4 Onderzoeksresultaten	21
4.1 Resultaten kwantitatieve analyse.....	21
4.1.1 Tabellen	21
4.1.2 ABC-analyse	24
4.1.3 Dupont Chart.....	25
4.1.4 Besparingspotentieel op korte termijn	26
4.2 Resultaten kwalitatieve analyse	27
4.2.1 Onderzochte aandachtsgebieden.....	27
4.2.2 Knelpunten in het inkoopproces	30
4.2.3 (Inkoop) Samenwerking productschappen	31
4.2.4 Europees aanbesteden.....	32
4.3 Analyse inkooporganisatie	32
4.3.1 Inkoopportfolio Kraljic	32
4.3.2 SWOT-analyse	33
5 Conclusies.....	35
5.1 Conclusies kwantitatieve analyse	35
5.2 Conclusies kwalitatieve analyse.....	35
5.3 Conclusie analyse inkooporganisatie	37
6 Aanbevelingen.....	38
7 Implementatie.....	42
8 Financiële consequenties.....	43
8.1 Analyse.....	43
8.2 Exploitatiebegroting.....	44
8.3 Investeringsbegroting.....	45
8.3.1 Toelichting op investeringsbegroting	45
8.4 Terugverdienperiode.....	46
Begrippen- en afkortingenlijst.....	47
Literatuuropgave.....	48

Bijlagen

- Bijlage 1: Organogram Productschap Zuivel
- Bijlage 2: Organogram Productschappen Vee, Vlees en Eieren
- Bijlage 3: Model Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden
- Bijlage 4: Indeling inkooppakketten en –percelen Productschap Zuivel en de Productschappen Vee, Vlees en Eieren
- Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens per inkoopperceel 2004
- Bijlage 6: ABC-analyse
- Bijlage 7: Het veranderingsmodel van Kotter
- Bijlage 8: Europees aanbesteden
- Bijlage 9: Purchasing Excellence Publiek, MSU+ model
- Bijlage 10: Inkoopbeleid (concept)
- Bijlage 11: Beroepscode voor de inkoper
- Bijlage 12: Resultaten interviews

Inleiding

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool heeft ter afronding van de studie een afstudeeropdracht. Deze opdracht dient een onderzoek te zijn naar het oplossen van een geformuleerde probleemstelling, die zowel relevant is voor de opleiding als voor de opdrachtgever.

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is afgeleid van de (politieke) discussie die momenteel gaande is over de toekomst van de product- en bedrijfsschappen. In artikel 139 van de Wet op de bedrijfsorganisatie is geregeld dat de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en Economische Zaken (EZ) eens per vier jaar de Tweede Kamer informeren over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de bedrijfslichamen. In dat kader heeft de minister van SZW, mede namens de ministers van LNV en EZ, een evaluatie laten verrichten naar het functioneren van de bedrijfslichamen in de periode 1999 tot 2003. In december 2003 is het evaluatierapport 'Product- en bedrijfsschappen anno 2003. Onderzoek naar het functioneren van de product- en bedrijfsschappen' van het economisch adviesbureau KPMG BEA aangeboden aan de Tweede Kamer.

Tijdens de behandeling van de begroting van het ministerie van EZ voor 2004 is door de leden Aptroot, Van der Laan en Heemskerk een motie ingediend waarin de regering wordt verzocht de evaluatie van de bedrijfslichamen mede te gebruiken om het beleid te heroverwegen en een moratorium in te stellen voor het oprichten van nieuwe bedrijfslichamen. Uit het rapport van KPMG BEA blijkt dat er in vier jaar tijd een flinke moderniseringsslag is gemaakt en dat er momenteel weinig tot geen problemen zijn met het feitelijk functioneren van de schappen. De probleemstelling en onderzoeksvragen binnen deze evaluatie waren echter niet gericht op de toekomst van het PBO-stelsel.

Mede ingegeven door de motie Aptroot c.s. is het kabinet van mening dat ook deze invalshoek betrokken moet worden bij het kabinetsstandpunt over het PBO-stelsel. Het kabinet heeft besloten dat er per schap een realistische toekomstverkenning dient te komen voor de in de eerstkomende jaren te verwachten en gewenste ontwikkelingen. Zij moeten daarbij aandacht besteden aan het draagvlak van hun activiteiten binnen de sector. Deze toekomstverkenning dient voorzien te zijn van een extern en onafhankelijk oordeel. Mede op basis van deze toekomstverkenning zal het kabinet in het voorjaar 2006 zijn eigen mening formuleren over nut, noodzaak en effectiviteit van de individuele schappen, dan wel de PBO als geheel.

In een brief van minister De Geus¹ van het ministerie van SZW aan de Tweede Kamer worden een aantal aandachtspunten genoemd die voor het opstellen van een realistische toekomstverkenning van belang zijn. Eén van die aandachtspunten betreft het formuleren van een visie over de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking of fusies tussen schappen. Hoewel dit aandachtspunt met name betrekking heeft op de primaire processen bij de productschappen, kan samenwerking bij de secundaire, ondersteunende processen zeker ook een belangrijke bijdrage leveren aan efficiency en kostenreductie.

Een ontwikkeling van de laatste jaren is dat de inkoopfunctie een toenemende waardering krijgt binnen overheidsinstellingen. Kostenbesparingen zijn in deze economische tijden natuurlijk actueel, maar nog belangrijker is het dat door transparante inkoopprocessen verantwoording kan worden afgelegd over de uitgaven die overheidsinstellingen doen. De groeiende belangstelling voor inkoop binnen de overheid wordt verklaard door de successen die er de laatste jaren al zijn geboekt. Door samenwerking tussen grote overheidsinstellingen en het professionaliseren van de inkoopfunctie zijn al grote kostenbesparingen gerealiseerd.

¹ Toekomst PBO, kenmerk AV/CAM/04/73145 d.d. 17-11-2004.

Probleemstelling

Na een verkennend onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

'Hoe wordt er momenteel ingekocht door de Productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren, en op welke wijze kan structurele samenwerking tussen deze organisaties leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie en een kostenreductie van 5% binnen een jaar?'

Met professionalisering wordt hier bedoeld het ontwikkelen van de inkoopfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie, die een positieve bijdrage kan leveren aan het bedrijfsresultaat.

De onderzoeksvraag is opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Is er door de productschappen een inkoopbeleid vastgesteld?
2. Op welke wijze is de inkoopfunctie bij de productschappen nu georganiseerd?
3. Hoe kan in beeld worden gebracht wat er in 2004 is ingekocht, door wie, voor wie, bij wie en tegen welke kosten?
4. Op welke wijze kan structurele (inkoop) samenwerking tussen de productschappen leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie?
5. Op welke wijze kunnen kostenbesparingen worden gerealiseerd?
6. Wat zijn de organisatorische en personele consequenties van een overgang naar een geprofessionaliseerde inkoopfunctie?
7. Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties van een overgang naar een geprofessionaliseerde inkoopfunctie?

Eindproduct

Een adviesrapport (deze afstudeeropdracht) voor het management van de Productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren met aanbevelingen om de inkoopfunctie te professionaliseren.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is naast een uitleg over de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie een korte beschrijving van de Productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren gegeven om een beeld te schetsen van deze organisaties. Hoofdstuk 2 omvat de onderzoeksverantwoording, waarin naast de vraagstelling een beschrijving en verantwoording van de onderzoeksmethodieken worden behandeld.

Nadat in hoofdstuk 2 een beschrijving en verantwoording van de onderzoeksmethodiek wordt gegeven, wordt in hoofdstuk 3 de theorie beschreven die voor dit onderzoek is gebruikt. In dit hoofdstuk worden verschillende begrippen behandeld die van belang zijn voor het onderzoek. Na de literatuurstudie is het daadwerkelijke diepteonderzoek uitgevoerd, waarvan de resultaten in hoofdstuk 4 worden weergegeven.

In hoofdstuk 5 worden op basis van het theoretisch en empirisch onderzoek conclusies getrokken. In hoofdstuk 6 worden deze conclusies vertaald in aanbevelingen. In de hoofdstukken 7 en 8 worden de bedrijfseconomische, organisatorische en personele consequenties toegelicht. In hoofdstuk 9 wordt het tijdspad beschreven waarbinnen de aanbevelingen kunnen worden geïmplementeerd.

1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een algemene indruk geschetst van de productschappen en de omgeving waarin zij opereren. In de eerste paragraaf wordt informatie verstrekt over de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (pbo), in de tweede en derde paragraaf wordt de organisatie van het Productschap Zuivel en de Productschappen Vee, Vlees en Eieren beschreven. Tot slot worden een aantal recente ontwikkelingen in de pbo-sector voor het voetlicht gebracht.

1.1 De publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie

Product- en bedrijfschappen zijn organisaties die op economisch en sociaal gebied bepaalde zaken voor een branche regelen. De verzamelnaam voor het stelsel van product- en bedrijfschappen is de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (pbo).

1.1.1 Wat zijn product- en bedrijfschappen?

Product- en bedrijfschappen zijn samenwerkingsverbanden van ondernemers- en werknemersorganisaties in een branche. De schappen zijn 'functionele' overheden; ze hebben van de overheid bevoegdheid gekregen om voor alle bedrijven in een sector bindende regels op te stellen en heffingen te innen. Voorbeelden zijn regels gericht op de vergroting van de voedselveiligheid, de bestrijding van dier- en plantziekten en de verbetering van de kwaliteit van arbeid.

De mogelijkheid om schappen in te stellen is in de Grondwet (artikel 134) vastgelegd en nader geregeld in de Wet op de bedrijfsorganisatie (Wet BO 1954). De Wet BO omschrijft de taak van bedrijfslichamen als 'het bevorderen van een het algemeen belang dienende bedrijfsuitoefening door de bedrijven waarvoor zij zijn ingesteld, alsmede het behartigen van het gemeenschappelijk belang van die bedrijven en van de daarbij betrokken personen'. Ondernemers- en werknemersorganisaties benoemen de leden in het bestuur. In de regel bestaat het bestuur uit evenveel ondernemers- als werknemersleden (paritaire samenstelling)². De oprichting van een schap gebeurt op verzoek van de branche zelf. Wel geldt als eis dat er voldoende draagvlak is voor een schap: de initiatiefnemers moeten representatief zijn voor het bedrijfsleven in de sector. De Sociaal-Economische Raad (SER) toetst dit iedere vier jaar.

Er zijn twee soorten schappen: productschappen en bedrijfschappen.

Productschappen verenigen bedrijven die zich met hetzelfde product bezig houden, zoals vlees, vis, zuivel en wijn. Ze omvatten de hele productieketen van grondstof tot eindproduct, ofwel 'van grond tot mond': producenten, industrie, groothandel en detailhandel. Productschappen komen vooral voor in de agrofoodsector. Bedrijfschappen zijn er voor ondernemingen met dezelfde functie in het economische leven, zoals horecagelegenheden, detailhandelsondernemingen of ambachtelijke bedrijven. Zij richten zich meestal op dienstverlening aan consumenten.

De reikwijdte van de schappen omvat een behoorlijk deel van het Nederlandse bedrijfsleven: circa 500.000, meestal kleine en middelgrote bedrijven met meer dan anderhalf miljoen werknemers. Nederland kent in 2004 zestien product- en bedrijfschappen, waar circa 1.200 mensen werken.

1.1.2 Wat doen productschappen?

De activiteiten van de productschappen staan in het teken van het gemeenschappelijke belang van een branche, het algemeen belang van de maatschappij en zijn aanvullend op die van de overheid en het private bedrijfsleven. Deze vorm van samenwerking tussen ondernemers- en werknemersorganisaties in een sector maakt schappen tot partners in duurzaam en innovatief ondernemen.

De schappen voeren taken uit voor een branche wanneer individuele ondernemingen of verenigingen van ondernemers en werknemers dat zelf niet kunnen, de taken met het oog op het algemeen belang toch noodzakelijk worden geacht en de mededinging niet wordt belemmerd. De concrete werkzaamheden van de productschappen vallen uiteen in autonome

² Paritair: op voet van gelijkheid staand.

werkzaamheden voor de betrokken sectoren en die in medebewind voor de nationale en EU-overheid.

- Productschappen hebben een verordenende bevoegdheid. Dit betekent dat productschappen regels kunnen vaststellen waaraan alle bedrijven in de betreffende sector zich moeten houden. De regelgeving betreft met name aangelegenheden op het gebied van kwaliteit, voedselveiligheid en milieu;
- De autonome activiteiten van de productschappen worden gefinancierd door middel van algemene en bestemmingsheffingen. Met de heffingen worden de activiteiten in het kader van promotie, onderzoek, diergezondheidszorg en projecten gefinancierd;
- Naast de rol die de productschappen hebben als discussieplatform bij de totstandkoming van het nationale en internationale beleid, fungeren zij als informatie en kenniscentrum voor de betreffende sectoren. De beschikbare informatie betreft onder andere markt- en prijsgegevens, regelingen, en productie- en handelsstatistieken;
- Daarnaast voeren de productschappen in opdracht van het Ministerie van landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit de voor de betreffende sectoren geldende Europese marktordeningregelingen uit. Hierbij bieden de productschappen de sectoren toegevoegde waarde door een goede informatievoorziening en maximale service.

Ook in ander landen binnen de Europese Unie bestaan instellingen die soortgelijke taken als de schappen verrichten. Meestal zijn dat agentschappen van de rijksoverheid, zoals in Frankrijk, of organen van ondernemersorganisaties, zoals in Duitsland. De vormgeving in Nederland, waarbij uitgegaan wordt van samenwerking tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, komt elders nauwelijks voor.

1.2 Productschap Zuivel

Het Productschap Zuivel (PZ) is een organisatie van én voor de sector. Het bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de sector zoals LTO Nederland en de Nederlandse Zuivelorganisatie. Via het PZ kan de zuivelsector regels vaststellen waaraan alle melkveehouders, zuivelfabrieken en handelaren zich moeten houden. Ook kunnen heffingen worden opgelegd voor de financiering van zaken van sectoraal belang. Dit worden de autonome activiteiten van het PZ genoemd.

De meeste werkzaamheden van het secretariaat van PZ worden echter uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV, het zogenaamde medebewind. Van de 117 medewerkers van het PZ in 2004 hielden 85 zich bezig met de uitvoering van EU-zuivelbeleid, zoals de superheffing, de uitbetalingen van de melkpremie en de exportrestituties. In 2004 werd € 583 miljoen uitbetaald. De kosten van de uitvoering van de Europese marktordeningsregelingen worden doorberekend aan het Ministerie van LNV.

Missie

Het productschap is een professionele, gespecialiseerde organisatie die vanuit zijn wettelijke positie en op basis van zijn unieke bevoegdheden, de ontwikkeling van de zuivelsector ondersteunt en bevordert.

Doelstelling

Het productschap levert een optimale bijdrage aan de beleidsontwikkeling, kennisontwikkeling en informatievoorziening in de sector. Het productschap staat voor een efficiënte, effectieve en sectorgerichte uitvoering van de administratieve regelingen in de sector.

1.2.1 Organisatiestructuur

Het Productschap Zuivel (PZ) is een platte organisatie met weinig managementlagen. Binnen dit lijn-staf organisatie-model³ worden de lijnafdelingen ondersteund door stafafdelingen⁴.

Het beleid van het PZ wordt bepaald door het bestuur. Het bestuur benoemt uit haar midden het dagelijks bestuur, dat specifieke taken heeft bij het financieel beheer. Het bestuur laat zich op een aantal beleidsterreinen adviseren door daartoe ingestelde commissies. Voor de dagelijkse

³ Thuis, T.H.J. (1999). *Toegepaste organisatiekunde*. 2e druk. Groningen, Wolters-Noordhoff.

⁴ In bijlage 1 is het organogram van het Productschap Zuivel opgenomen.

werkzaamheden beschikt het PZ over een secretariaat. De secretaris wordt benoemd door het bestuur.

De inrichting van het secretariaat wordt geleid vanuit de volgende uitgangspunten:

- Effectiviteit, efficiency en flexibiliteit;
- Heldere afbakening van verantwoordelijkheden;
- Evenwichtige scheiding van belangen en functies;
- Volwaardige functies en optimale ontplooiingsmogelijkheden voor de medewerkers.

1.3 Productschappen Vee, Vlees en Eieren

De Productschappen Vee, Vlees en Eieren (PVE) is de naam van het Gemeenschappelijk Secretariaat (GS) van het Productschap Vee en Vlees (PVV) en het Productschap Pluimvee en Eieren (PPE). Het GS bestaat sinds 1993 en bereidt beleid voor en voert het uit in opdracht van de besturen van het PVV en het PPE. De twee productschappen hebben elk hun eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid, maar hebben een gemeenschappelijke voorzitter.

De PVE mogen bindende verordeningen afkondigen voor de hele bedrijfstak. Dit gebeurt op uitdrukkelijk verzoek van de sectoren zelf. De PVE hebben twee inkomstenbronnen: de (autonome) heffingen en de vergoeding voor het medebewind. Heffingen worden opgelegd bij het slachten en exporteren van vee, het houden van dieren en de productie van (broed)eieren en eiprodukten en de handel in eieren. De opbrengst wordt gebruikt voor de financiering van autonome activiteiten zoals afzetbevordering, gezondheidszorg en kwaliteit.

Nadat de vleessector de afgelopen jaren meerdere keren getroffen is door de uitbraak van dierziekten⁵, hebben de PVE vanaf 2002 als gevolg van een krimpde veestapel en dus dalende inkomsten flink moeten reorganiseren. Mede door de uitbraak van klassieke vogelpest begin 2003 en de doorzettende tendens van krimp van de sector hebben de PVE besloten in de periode 2004-2005 verder te reorganiseren. Op 31 december 2004 waren 200 medewerkers (180,6 fte) bij de PVE in dienst, op 31 december 2001 waren dat nog 243,5 fte's.

Van de 200 medewerkers hielden 55 zich bezig met de uitvoering van EU-zuivelbeleid, zoals het uitbetalen van exportrestituties en toekennen van slachtpremies. In 2004 werd circa € 31,5 miljoen uitbetaald. De kosten van de uitvoering van de Europese marktordeningsregelingen worden doorberekend aan het Ministerie van LNV.

Missie

De Productschappen Vee, Vlees en Eieren behartigen de gezamenlijke belangen als overlegplatform, informatiebron, financier en aanjager van initiatieven die de (pluim)vee-, vlees- en eiersector ten goede komen.

Doelstelling

De PVE stellen zich ten doel een duurzame en economisch gezonde (pluimvee)vee-, vlees- en eiersector te bevorderen, die marktgericht produceert met begrip voor mens, dier en omgeving.

1.3.1 Organisatiestructuur

Het bestuur van het Gemeenschappelijk Secretariaat/PVE waarin de werkorganisatie van PPE en PVV is ondergebracht, bestaat uit de dagelijkse besturen van het PVV en het PPE. De PVE bereiden beleid voor en voeren het uit in opdracht van de besturen van het PVV en het PPE.

De organisatie van de PVE bestaat uit meerdere afdelingen met ieder hun eigen taakgebied en verantwoordelijkheden. Deze zogenaamde lijnorganisatie⁶ wordt aangestuurd door de algemeen secretaris en adjunct algemeen secretaris⁷.

⁵ Varkenspest, Mond en Klauwzeer, Aviaire Influenza (Klassieke Vogelpest).

⁶ Zie voetnoot 3.

⁷ In bijlage 2 is het organogram van de Productschappen Vee, Vlees en Eieren opgenomen.

De PVE werken voor alle bedrijfsgenoten in de kolom en steunen daarbij op privaatrechtelijke brancheorganisaties en vakorganisaties. Hun vertegenwoordigers besluiten in de besturen en commissies over het werk van de PVE.

1.4 Recente ontwikkelingen in de PBO-sector

In deze paragraaf worden een aantal recente ontwikkelingen binnen de pbo-sector toegelicht, bijvoorbeeld de vorming van één betaalorgaan, het project toekomstverkenningen PBO en te verwachten organisatorische ontwikkelingen in de periode 2006-2010.

Eén betaalorgaan⁸

Europese betalingen kunnen alleen gedaan worden door erkende betaalorganen. Zes productschappen, die taken uitvoeren in het kader van medebewind, hebben een dergelijke officiële erkenning als betaalorgaan. Omdat zowel Brussel als LNV kritisch naar dat relatief grote aantal kijken, is in 2004 een werkgroep ingesteld die de mogelijkheden moet onderzoeken om te komen tot de vorming van één betaalorgaan.

Deze werkgroep, bestaande uit de voorzitters van de productschappen en minister Veerman van LNV, heeft uit vijf mogelijke varianten gekozen voor het zogenaamde holding-model. De Dienst Regelingen (een agentschap van het ministerie van LNV) zal gaan fungeren als centraal coördinerend betaalorgaan.

De belangrijkste uitgangspunten voor dit model zijn:

- De relatie tussen minister van LNV en de productschappen blijft de vorm van medebewind houden, dus rechtstreekse opdrachten van de minister;
- De productschappen behandelen alle taken tot en met beschikken, bezwaar en beroep zelf;
- De positie van de productschappen in het Brussels overleg blijft gehandhaafd;
- De systematiek van kostenvergoedingen door LNV blijven materieel ongewijzigd;
- Betalingen gebeuren door Dienst Regelingen;
- Er zal een verschuiving plaatsvinden in verantwoordelijkheidsverdeling voor (interne) audit en externe controles.

Daarnaast wordt voor alle processen gekeken naar mogelijkheden om verbeteringen door te voeren of kosten te besparen.

Toekomstverkenning PBO-sector⁹

De product- en bedrijfsschappen moeten van het kabinet in 2005 een realistische toekomstverkenning gaan maken. Zij dienen hierbij aandacht te besteden aan het draagvlak van hun activiteiten binnen de sector, zowel bij de ondernemers die zijn aangesloten bij een brancheorganisatie als bij ongeorganiseerde ondernemers.

De schappen moeten hun toekomstverkenning voorzien van een extern en onafhankelijk oordeel. Mede op basis hiervan wil het kabinet in de eerste helft van 2006 een beslissing nemen over het voortbestaan van de schappen.

Op verzoek van de minister van SZW coördineert de SER de totstandkoming van de toekomstverkenningen van de bedrijfslichamen.

Samenvoegen productschappen¹⁰

Door sommigen wordt aangedrongen op het samenvoegen van productschappen: een dierlijk en een plantaardig productschap. Het Hoofdproductschap voor Akkerbouwproducten ziet zelfs mogelijkheden voor het vormen van één superproductschap. Het PZ voelt weinig voor een dergelijke bureaucratische constructie. De meerwaarde van productschappen is dat ze functioneren in hun eigen sector. Kennis van zaken en korte lijnen zijn goed gewaardeerde eigenschappen. Kostenbesparing en efficiency zijn ook te bereiken door op terreinen die daartoe mogelijkheid hebben, onderling samen te werken zonder de eigen identiteit in te leveren. Voor die vormen van samenwerking is het PZ wel te vinden.

⁸ Intranet PZ, maart 2005.

⁹ PBO-Nieuwsbrief: Platform toekomstverkenningen bedrijfslichamen (SER), februari 2005.

¹⁰ Reactie op strategische visie 'Op weg naar 2010' van HPA, intranet PZ, mei 2005.

Organisatorische ontwikkelingen¹¹

In augustus 2005 heeft het bestuur van de PVE bekend gemaakt dat als gevolg van het verdwijnen van diverse taken in de periode 2006-2010 het personeelsbestand zal worden teruggebracht van 180 naar 75 fte's. Bij de overige productschappen spelen vergelijkbare ontwikkelingen, zij het naar verwachting minder drastisch. Naast de personele aspecten zullen op termijn ook organisatorische problemen ontstaan. Het eerst in de sfeer van huisvesting. De secretarissen van de productschappen voeren daarom sinds enige tijd weer verkennende gesprekken over de optie om te komen tot een 'productschappenhuis'. Naast het evidente voordeel qua huisvesting zou dat ook mogelijkheden bieden op andere terreinen intensiever samen te werken.

¹¹ Reactie PZ op bekendmaking reorganisatie PVE, intranet PZ, augustus 2005.

2 Onderzoeksverantwoording

Nadat er in hoofdstuk 1 een omschrijving is gegeven van de organisaties waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, wordt in dit hoofdstuk besproken hoe het onderzoek is uitgevoerd. In paragraaf 2.1 wordt de vraagstelling van het onderzoek beschreven. In paragraaf 2.2 wordt een beschrijving gegeven van de verschillende onderzoeken die hebben plaatsgevonden. In paragraaf 2.3 wordt beschreven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt bij het onderzoek.

2.1 De vraagstelling van het onderzoek

De eerste fase van het onderzoeksproces bestaat uit het formuleren van de probleemstelling. Aan het formuleren van de probleemstelling is een proces vooraf gegaan. Er is een kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd om het onderwerp te verkennen, de onderzoeksactiviteiten te benoemen en de grenzen van het onderzoek af te bakenen. Bij het vooronderzoek is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en zijn oriënterende gesprekken gevoerd met de betrokken inkoopmedewerkers, waardoor een globaal beeld is ontstaan van de organisaties en het probleem.

De probleemstelling heeft na het vooronderzoek de vorm gekregen van de volgende onderzoeksvraag:

'Hoe wordt er momenteel ingekocht door de productschappen Zuivel en Vee, Vlees en Eieren, en op welke wijze kan structurele samenwerking tussen deze organisaties leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie en een kostenreductie van 5% binnen een jaar?'

Om de onderzoeksvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, is de onderzoeksvraag in deelvragen opgesplitst. De vragen waarin de centrale vraagstelling is opgesplitst zijn:

1. Is er door de productschappen een inkoopbeleid vastgesteld?
2. Op welke wijze is de inkoopfunctie bij de productschappen nu georganiseerd?
3. Hoe kan in beeld worden gebracht wat er in 2004 is ingekocht, door wie, voor wie, bij wie en tegen welke kosten?
4. Op welke wijze kan structurele (inkoop) samenwerking tussen de productschappen leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie?
5. Op welke wijze kunnen kostenbesparingen worden gerealiseerd?
6. Wat zijn de organisatorische en personele consequenties van een overgang naar een geprofessionaliseerde inkoopfunctie?
7. Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties van een overgang naar een geprofessionaliseerde inkoopfunctie?

2.2 Beschrijving van het onderzoek

Het onderzoeksplan vormt, na het formuleren van de onderzoeksvraag en de deelvragen, de tweede fase in het onderzoeksproces namelijk het kiezen van de onderzoeksopzet. Voor wat betreft onderzoekstypen is zijn twee indelingen mogelijk¹². Enerzijds het onderscheid tussen kwantitatief versus kwalitatief onderzoek, anderzijds het onderscheid tussen beschrijvend versus explorerend dan wel toetsend onderzoek.

De eerste indeling, die tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek, is gebaseerd op het soort gegevens dat men denkt te gaan verzamelen. Het onderzoek naar de wijze waarop structurele samenwerking kan leiden tot professionalisering van inkoopfunctie wordt getypeerd als kwalitatief onderzoek. Het doel van het kwalitatief onderzoek is gegevens te verzamelen met betrekking tot de huidige procedures en methoden, organisatie en personeel, het huidige inkoopproces en eventuele knelpunten. Het kwalitatief onderzoek is onder te verdelen in een intern onderzoek en literatuuronderzoek. Het intern onderzoek is gericht op het in kaart brengen van de huidige situatie aan de hand van het racewagenmodel¹³. Het literatuuronderzoek heeft als doel om informatie te verkrijgen die getoetst kan worden aan de huidige situatie. Tevens wordt het onderzoek als kwantitatief onderzoek bestempeld, aangezien er overwegend gebruik

¹² Baarda, D.B. en Goede, M.P.M., de (1999). *Methoden en technieken, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. 2^e herziene druk, 5^e oplage. Houten, Educatieve Partners Nederland BV.

¹³ Zie paragraaf 3.1.1 'Inkoop in breder (organisatie) perspectief'.

wordt gemaakt van kwantitatieve gegevens om de inkoopstromen bij de productschappen in kaart te brengen. Op basis van het kwantitatief onderzoek kunnen eventuele kostenbesparingen inzichtelijk worden gemaakt.

De tweede indeling heeft betrekking op het soort onderzoeksvraag, die moet worden beantwoord. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen beschrijvend en explorerend dan wel toetsend onderzoek. Het onderzoek naar de professionalisering van de inkoopfunctie bij de productschappen is in hoofdzaak een beschrijvend onderzoek. Bij een beschrijvend onderzoek gaat het om het beschrijven en categoriseren van het voorkomen van een of meer kenmerken binnen een specifieke groep aan de hand van een vooraf beschreven systematiek. De nadruk ligt op het beschrijven van de inkoopprocessen aan de hand van inkoopprocedures en methodes. Er is voor dit onderzoek gekozen omdat het van belang is om te beschrijven welke stappen dienen te worden doorlopen voor het inrichten van een professionele inkooporganisatie. Het is niet van belang een theorie of synthese te ontwikkelen of een verklaring te toetsen, maar meer de vraag wat, hoe en waarom.

2.3 Onderzoeksmethoden

Als verantwoording voor de wijze waarop het onderzoek is opgezet, wordt hierna per deelvraag aangegeven **wat** er onderzocht is, **hoe** het onderzoek is opgezet, **bij wie of wat** er informatie is ingewonnen en **welke analysetechniek** er is gebruikt¹⁴.

1. Is er door de productschappen een inkoopbeleid vastgesteld?

Wat: vaststellen of er (schriftelijke) inkoop beleid is vastgesteld.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwalitatief, toetsend onderzoek.

Met welke dataverzamelmethode: literatuuronderzoek van secundaire interne gegevens.

In welke vorm: bureauonderzoek en gestructureerde interviews.

Bij wie of wat: administratieve Organisatie, gestructureerde (schriftelijke) interviews met inkoopmedewerkers, afdelingshoofden/budgethouders.

Welke analysetechniek: verzamelen en ordenen van verzamelde informatie.

2. Op welke wijze is de inkoopfunctie bij de productschappen nu georganiseerd?

Wat: vaststellen hoe het inkoopproces nu georganiseerd is.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwalitatief, beschrijvend onderzoek.

Met welke dataverzamelmethode: participerende observatie, half gestructureerde interviews.

In welke vorm: bureauonderzoek, halfgestructureerde interviews.

Bij wie of wat: medewerkers en leidinggevendenden, verantwoordelijk voor inkoop van producten en diensten.

Welke analysetechniek: ordenen van gegevens (proces ordening).

3. Hoe kan in beeld worden gebracht wat er in 2004 is ingekocht, door wie, voor wie, bij wie en tegen welke kosten?

Wat: het uitvoeren van een inkoopdiagnose.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwantitatief, beschrijvend onderzoek.

Met welke dataverzamelmethode: bureauonderzoek.

In welke vorm: bureauonderzoek van secundaire interne gegevens.

Bij wie of wat: m.b.v. inkoopgegevens facilitaire diensten en crediteurenadministraties.

Welke analysetechniek: ordenen, taxonomie¹⁵.

¹⁴ Genet, C.M. (2001). *Syllabus Methoden van onderzoek en de Markt* (code 2384).

¹⁵ Taxonomie = een indeling van relevante elementen in klassen.

4. Op welke wijze kan structurele (inkoop)samenwerking tussen de productschappen leiden tot professionalisering van de inkoopfunctie?

Wat: onderzoeken of structurele samenwerking mogelijk is, en zo ja of daar randvoorwaarden aan zijn verbonden.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwalitatief, beschrijvend onderzoek.

Met welke dataverzamelingmethode: open interview.

In welke vorm: half gestructureerde interviews.

Bij wie of wat: management productschappen.

Welke analysetechniek: samenvatten.

5. Op welke wijze kunnen kostenbesparingen worden gerealiseerd?

Wat: het analyseren van de resultaten van de deelvragen 1 t/m 5.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwalitatief, beschrijvend onderzoek.

Met welke dataverzamelingmethode: bureauonderzoek.

In welke vorm: bureauonderzoek van secundaire interne gegevens.

Bij wie of wat: beoordelen van de resultaten van de deelvragen 1 t/m 5.

Welke analysetechniek: ordenen, samenvatten.

6. Wat zijn de organisatorische en personele consequenties van een overgang naar een geprofessionaliseerde inkoopfunctie??

Wat: het analyseren van de resultaten van deelvraag 6.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwalitatief, toetsend onderzoek.

Met welke dataverzamelingmethode: bureauonderzoek.

In welke vorm: bureauonderzoek van secundaire interne gegevens.

Bij wie of wat: beoordelen van de resultaten van deelvraag 6.

Welke analysetechniek: ordenen, samenvatten.

7. Wat zijn de bedrijfseconomische consequenties van een overgang naar een geprofessionaliseerde inkoopfunctie??

Wat: het analyseren van de resultaten van deelvraag 6.

Hoe:

Met welke onderzoekstypen: kwalitatief, toetsend onderzoek.

Met welke dataverzamelingmethode: resultaten van deelvraag 6.

In welke vorm: bureauonderzoek van secundaire interne gegevens.

Bij wie of wat: beoordelen van de resultaten van deelvraag 6.

Welke analysetechniek: ordenen, samenvatten.

3 Literatuuronderzoek

Nadat in hoofdstuk 2 het empirisch onderzoek is weergegeven wordt in dit hoofdstuk het literatuuronderzoek beschreven. In paragraaf 3.1 wordt het begrip inkoop beschreven. In paragraaf 3.2 wordt de inkoopportfolio van Kraljic behandeld. In paragraaf 3.3 wordt het onderwerp inkoop samenwerking toegelicht. In de paragrafen 3.4 en 3.5 worden ten slotte ontwikkelingen van inkoop in de publieke sector en organisatieverandering beschreven.

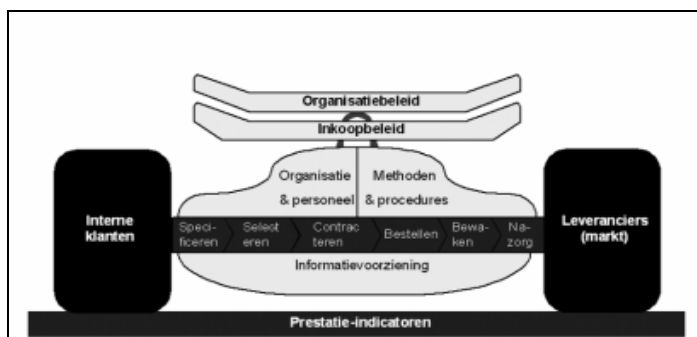
3.1 Wat is inkoop?

Er bestaan vele verschillende definities van inkoop. In de meeste definities komen elementen als 'de juiste plaats', 'de juiste tijd' en 'de juiste specificatie' voor. De meeste definities zijn echter vaak te lang of incompleet. Beter is het om een korte definitie te hanteren die de volledige lading dekt: *inkoop is alles waar een externe factuur voor binnenkomt*¹⁶.

Inkoop heeft betrekking op kopen, maar ook op huren of leasen. Verder dekt de definitie de inkoop van zowel goederen als diensten en werken, en zowel primaire als facilitaire inkoop. De manier waarop wordt ingekocht is niet van invloed op de definitie. Zo is aanbesteden net zo goed inkoop als een stilziggende verlenging van een bestaand contract.

3.1.1 Inkoop in breder (organisatie) perspectief

Volgens Harink en Telgen (1999) kan de inkoopfunctie¹⁷ worden gedefinieerd als een verzameling van onderdelen in hun onderlinge samenhang. Dit is geïllustreerd in figuur 3.1: het 'race-wagenmodel' (u kijkt tegen de achterkant van de racewagen aan)¹⁸. Voor het onderzoek bij de productschappen wordt van dit model gebruikt gemaakt omdat hiermee de complete inkoop situatie wordt getoond. Tevens komen de ineffektieve en inefficiënte inkoopactiviteiten door middel van dit model goed tot uiting.



Figuur 3.1: het racewagenmodel

Naast de definitie van wat inkoop is, is ook de activiteit 'inkopen' te definiëren. Van Weele verdeelt de inkoopactiviteiten in zes stappen onder:¹⁹

- *Specificeren* van de behoefte in een programma van eisen;
- *Selecteren* van leveranciers;
- *Contracteren* van een leverancier;
- *Bestellen* op basis van het contract;
- *Bewaken* van de levering van bestellingen en de afspraken gemaakt in het contract;
- *Nazorg* om problemen op bestellingen- of contractniveau op te lossen.

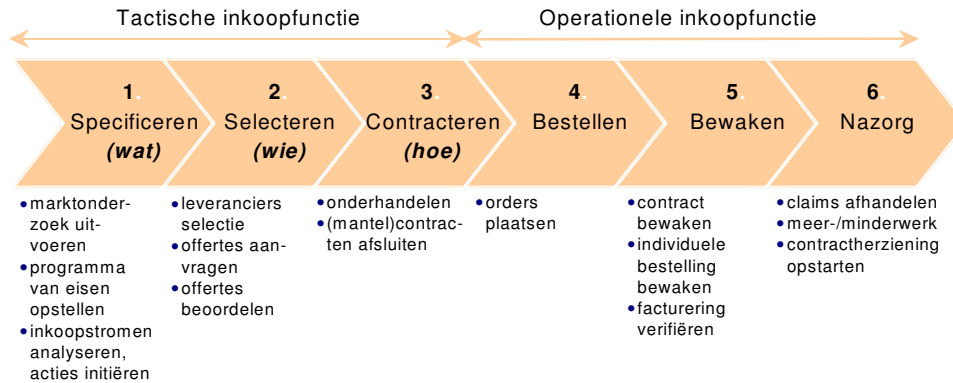
De laatste fasen, bestellen tot en met nazorg, vormen het operationele inkoopproces: het bestellen of afroepen binnen (raam)contracten die gesloten zijn met leveranciers. Het tactische inkoopproces gaat daar aan vooraf. Dit is geïllustreerd in figuur 3.2.

¹⁶ Telgen, J. (1994). *Inzicht en Overzicht, de uitdagingen van Besliskunde en Inkoopmanagement, oratie Universiteit Twente*.

¹⁷ Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (diensten en goederen) van externe bronnen te betrekken.

¹⁸ Schotanus, F., Lans, M. van der, Telgen, J., e.a. (2004). *Inkoop samenwerking, van theorie naar praktijk*.

¹⁹ Weele, A.J. van (1999). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*.



Figuur 3.2: Het inkoopproces naar Van Weele (1988)

Inkoopbeleid schrijft voor hoe een organisatie zich wil profileren naar externe partijen, zoals leveranciers, en hoe bepaalde keuzes tijdens het inkoopproces gemaakt moeten worden. Het inkoopbeleid dient in lijn te zijn met het organisatiebeleid, waarin standpunten in worden genomen over economische, organisatorische, idealistische en ethische onderwerpen. Uit het inkoopbeleid komt een aantal prestatie-indicatoren voort: meetbare indicatoren die samen representatief zijn voor de prestatie van de inkoopfunctie als geheel. Op basis van goede prestatie-indicatoren kan de prestatie van de inkoopfunctie gestuurd worden.

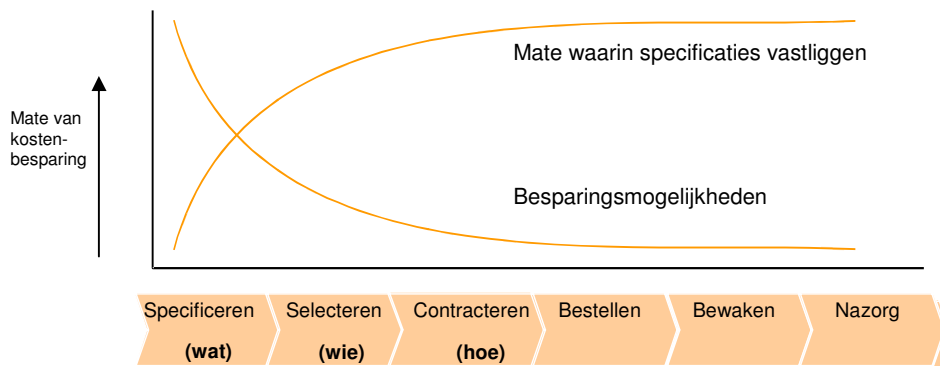
Het inkoopproces wordt ondersteund door de volgende pijlers:

- *Methoden en procedures*: welke handelingen moeten door wie worden uitgevoerd en op welke wijze dient dit te gebeuren?
- *Invulling van personeel en organisatie*: wie zijn betrokken bij de inkoopfunctie en op welke wijze wordt er samengewerkt en gerapporteerd?
- *Informatievoorziening*: welke kwalitatieve en kwantitatieve informatie is beschikbaar en hoe zijn de informatiestromen georganiseerd?

Tot slot maken ook de (*interne*) klanten en leveranciers een belangrijk deel uit van de inkoopfunctie. De (*interne*) klanten van de inkoopfunctie zijn alle medewerkers in een organisatie die gebruik maken van ingekochte producten en diensten. De (potentiële) leveranciers van deze producten en diensten zijn de belangrijkste externe partners van de inkoopfunctie.

3.1.2 Waar worden de kosten bepaald?

Zoals weergegeven in figuur 3.3 kunnen de meeste besparingen behaald worden vóór het onderhandelen met de leveranciers plaatsvindt.



Figuur 3.3: invloed op integrale kosten

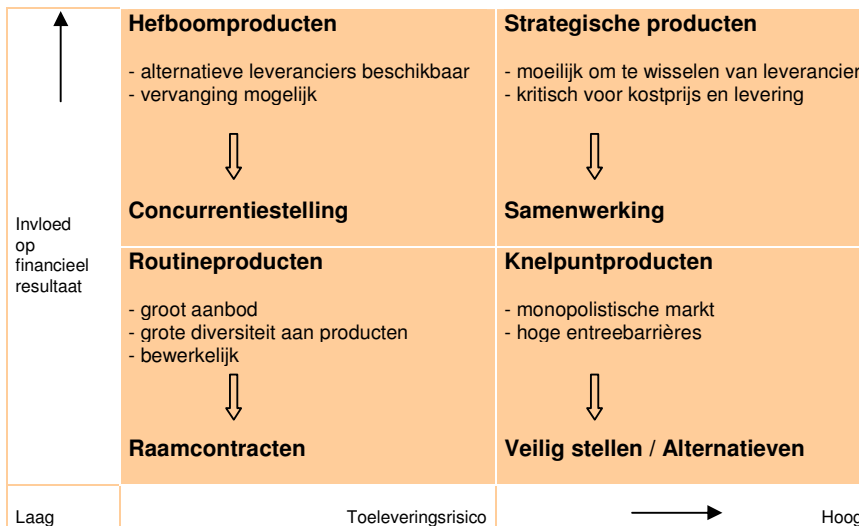
Slecht inkoopbeleid kost het Nederlandse bedrijfsleven jaarlijks veel geld. Die conclusie kan getrokken worden uit de deelrapportage over Project 2 en 3 van het NEVI programma 'Purchasing Excellence'²⁰. Voor de onderzochte bedrijven geldt dat professionalisering van hun inkoopprocessen 10% minder inkoopuitgaven zou betekenen ofwel een stijging van de winst met maar liefst 21%. Het grootste deel van de kosten wordt bepaald in de fase van het *specificeren*. Door de behoefte juist te specificeren wordt voorkomen dat er betaald wordt voor overbodige eigenschappen van een product of dienst. Tijdens het *selecteren* van potentiële leveranciers levert het veel op om verder te kijken dan de bekende (bestaande) leveranciers. Tot slot kunnen tijdens *contractonderhandelingen* nog besparingen behaald worden, door bijvoorbeeld meerjarenafspraken te maken, afspraken te maken over facturatie of kortingen te bedingen. De verwerkingskosten van een factuur kunnen 30 tot 40 euro bedragen²¹.

3.2 Inkoopanalyses

Er zijn verschillende modellen om een inkoopanalyse uit te voeren. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de portfolio-analyse van Kraljic en de ABC-analyse. Daarnaast is de SWOT-analyse een hulpmiddel voor het in kaart brengen van de omgevingsvariabelen en de interne zwakke en sterke punten van de inkooporganisatie.

3.2.1 Portfolio-analyse van Kraljic

Kraljic heeft in 1983 een model ontwikkeld dat als hulpmiddel fungeert bij het analyseren van de inkoop situatie van een onderneming, waardoor inzicht ontstaat in het leveranciersbestand. De Kraljic-matrix²² onderscheid vier productcategorieën op basis van twee criteria, te weten de mate van toeleveringsrisico en de invloed op de winstpositie van de onderneming. Bij Not for Profit organisaties is dit laatste de omvang van het inkooppakket uitgedrukt in euro's.



Figuur 3.4: Basis model Portfolio-analyse

Routineproducten hebben een laag inkooprisico en geringe invloed op de winst (bijvoorbeeld kantoorartikelen). Deze producten vergen in de regel 80% van de mens en systeemcapaciteit, terwijl ze slechts 20% van de inkoopomzet vertegenwoordigen. Het is belangrijk de inkoop en bestelfunctie efficiënt te organiseren door de logistieke en administratieve druk te verminderen. Bijvoorbeeld door het sluiten van raamovereenkomsten met een beperkt aantal leveranciers.

Bij *hefboomproducten* is het inkooprisico laag en de producten worden bij verschillende leveranciers ingekocht. De producten kennen een relatief grote onderhandelingsruimte. De producten hebben een relatief groot aandeel in de kostprijs en zijn daarom van invloed op de strategische kwetsbaarheid van een onderneming. De strategie is onderhandelen en het afsluiten van standaardcontracten met maatwerk. Kleine procentuele besparingen werken door op de rentabiliteit van een onderneming.

²⁰ NEVI (2003). *Nederlandse bedrijven op weg naar Purchasing Excellence*.

²¹ Es, W. van der, e.a. (2003). *Faciliteer inkoopmanagement*.

²² Weele, A.J. van (1999). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*.

Knelpuntproducten hebben een minder grote invloed op de winst aangezien ze een relatief lage waarde vertegenwoordigen. De producten zijn erg kwetsbaar op het gebied van toelevering, waardoor er logistieke knelpunten kunnen ontstaan.

Strategische producten zijn producten met een hoog inkooprisico en een grote invloed op de winst. Met de leveranciers van strategische producten worden vergaande vormen van samenwerking aangegaan.

Is de matrix ook toepasbaar bij de overheid? Dit was één van de vragen aan Peter Kraljic tijdens het seminar 'Kraljic-matrix springlevend!' dat op 10 maart 2005 werd gehouden in Arnhem. Er zijn immers grote verschillen tussen het bedrijfsleven en de overheid. Al was het alleen maar omdat de overheid vooral geld uitgeeft, terwijl het bedrijfsleven het verschil tussen inkomsten en uitgaven zo groot mogelijk wil maken. Inkoopstrategieën zijn bij de overheid moeilijk toepasbaar, doordat de inkoop gedecentraliseerd is. Daarnaast heeft de overheid te maken met aanbestedingswetgeving. De overeenkomst met het bedrijfsleven is dat ook de overheid een product levert, daarvoor in moet kopen en op de kosten moet letten.

Tijdens het seminar werd door Ruart Jagt²³ geconcludeerd dat de matrix zeker niet volledig op de overheid toepasbaar is, maar zolang er geen aanpassingen zijn gedaan met enig doorzettingsvermogen wel gebruikt kan worden. Peter Kraljic bevestigde deze conclusie met de opmerking dat de matrix speciaal voor industriële ondernemingen is gemaakt²⁴.

3.2.2 ABC-analyse

Een analyse waarmee leveranciers, artikelen of inkooppakketten ingedeeld worden in categorieën (A, B of C). Daarbij kan gekozen worden voor verschillende meetvariabelen. De meest gebruikte is de indeling naar geldwaarde. Dan wordt een lijst opgesteld van leveranciers, artikelen of inkooppakketten in volgorde van aflopende bijdrage aan de inkoopomzet over een bepaalde tijdsperiode.

Deze tabel kan worden omgezet in een Pareto-diagram waarbij op beide assen een procentuele verdeling wordt aangegeven:

Categorie A: 20% van de leveranciers vormen circa 80% van de jaarlijkse inkoopomzet.

Categorie B: 30% van de leveranciers vormen circa 15% van de jaarlijkse inkoopomzet.

Categorie C: 50% van de leveranciers vormen circa 5% van de jaarlijkse inkoopomzet.

3.2.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een hulpmiddel bij het in kaart brengen van de omgevingsvariabelen en de interne zwakke en sterke punten van de organisatie. De SWOT-analyse levert een bijdrage aan de discussie over de organisatiedoelstellingen. De externe analyse heeft voornamelijk betrekking op de marktomstandigheden, de interne analyse betreft met name de onderneming zelf. Bij de interne analyse gaat het om de relatief sterke en zwakke punten.

Strengths (=sterkten): brengt de interne sterke punten van een organisatie in beeld die een organisatie in staat moet stellen om mogelijke 'bedreigingen' vanuit de omgeving op te vangen;

Weakness (=zwakten): brengt de zwakke en te verbeteren punten van de organisatie in beeld om bijvoorbeeld te voldoen aan nieuwe eisen die vanuit de omgeving gesteld gaan worden;

Opportunities (=kansen): identificeert de factoren waarmee de organisatie te maken heeft die kansrijk zijn om tot een verbetering van de positie van de betreffende tak van dienst te komen;

Threats (=bedreigingen): brengt die zaken in beeld die de positie van betreffende organisaties verzwakken of die bedreigend zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

Om goed inzicht te krijgen in de wisselwerking tussen de invloeden uit de omgeving en de mogelijkheden van de organisatie om eventuele bedreigingen op te vangen of kansen te benutten, moeten de 4 genoemde punten met elkaar in verband worden gebracht.

²³ Senioradviseur inkopen en aanbesteden bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

²⁴ Verslag seminar 'Kraljic-matrix springlevend!' in Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, nummer 5 2005, pp. 9-11.

3.3 Inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking in de publieke sector is een manier om de professionaliteit van inkoop te verbeteren. De nadruk ligt daarbij niet op doeltreffendheid of rechtmatigheid van het inkoopproces, maar juist op de doelmatigheid ervan. Onderwerp zijn inkoopsamenwerkingsvormen tussen organisaties met vergelijkbare inkoopbehoeften die besluiten (delen van) het inkoopproces gezamenlijk uit te voeren ('horizontale' samenwerkingsvorm²⁵).

Het begrip inkoopsamenwerking wordt vaak geassocieerd met gezamenlijk aanbesteden. Het is een veel breder begrip, want het kent meer aspecten dan gezamenlijk aanbesteden alleen.

Inkoopsamenwerking kan gedefinieerd worden als: '*het samen bundelen en/of delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties*' (Veeke, 2002).

De belangrijkste elementen van de definitie voor inkoopsamenwerking zijn:

- *Delen van informatie en expertise*: markt- en productinformatie, best practices, gezamenlijk opstellen van specificaties, contracten en inkoopvoorwaarden, tijdsbesparing en inbreng van nieuwe kennis.
- *Delen van hulpmiddelen*: gezamenlijk invullen van inzet van mensen en middelen, betere benutting van capaciteit en delen van risico's.
- *Delen van volume*: prijsreducties en betere inkoopvoorwaarden, 'inkoopmacht' en efficiencyvoordelen.

3.3.1 Waarom wel of niet samenwerken?

Inkoopsamenwerking in de breedste zin van het woord kent verschillende voordelen, maar er zijn ook redenen om niet tot samenwerking over te gaan. Het is nuttig om de mogelijke voor- en nadelen te onderkennen, zodat een organisatie intern kan afwegen in hoeverre inkoopsamenwerking wenselijk is. Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te behalen die individueel niet bereikbaar zijn.

Waarom wel samenwerken?

- Bundelen van volumes: kortingen en betere inkoopvoorwaarden;
- Delen van hulpmiddelen en mogelijkheden tot specialisatie;
- Verminderen van transactiekosten en risico's;
- Delen van informatie, kennis en ervaring;
- Inkooptegenwicht tegen eventueel geconsolideerde leveranciersmarkt;
- Specificatie- en selectiefase beter doorlopen;
- Samen inkopen als basis voor samenwerking op andere terreinen;
- Samen inkopen wegens lijn met andere samenwerkingsactiviteiten in de organisatie.

Waarom niet samenwerken?

Geen 'goede' redenen om niet tot samenwerking over te gaan zijn:

- Onvoldoende 'op orde hebben' van de eigen inkoopfunctie...?
- Belangen van locale leveranciers...?
- Gebrek aan tijd om in samenwerken te investeren...?
- Mogelijkheid nog niet gehad...?

Gegronde redenen om niet tot samenwerking over te gaan zijn:

- Inkoopproces-coördinatie wordt complexer;
- Verminderde zeggenschap, flexibiliteit en trager reageren;
- Kans op veranderen specificaties, leveranciers en meer;
- Angst voor 'parasieten' en gevoelige informatie delen;
- Interne weerstand of verschillen in grootte, inzet, ervaring en meer;
- Er wordt een risico genomen door veranderen van huidige situatie.

²⁵ 'Verticale' vormen van inkoopsamenwerking zoals co-makership tussen kopers en leveranciers blijven hier buiten beschouwing.

3.3.2 Wie neemt het initiatief tot samenwerking?

Inkoopsamenwerking kan op verschillende niveaus geïnitieerd worden. Het is mogelijk dat inkoopsamenwerking tot stand komt door een opdracht van 'bovenaf' ('top-down'). Dit is het geval als het topmanagement van verschillende organisaties op strategisch niveau afspreekt om tot samenwerking over te gaan. Gebleken is dat samenwerkingsprojecten op strategisch niveau soms de nodige externe druk en sturing nodig hebben om tot concrete resultaten te komen²⁶.

In de praktijk komt het vaak voor dat inkoopsamenwerking geïnitieerd wordt op een 'lager' niveau in de organisatie. Interessant aan deze ontwikkeling is het feit dat deze niet het gevolg is van beleidskeuzes, maar wellicht juist het ontbreken hiervan. De ontwikkeling is dan ook het resultaat van een 'bottom-up' proces waarbij decentrale (publieke) inkopers zich realiseren dat het individueel belang gediend wordt met het ondersteunen van het collectief belang²⁷.

3.3.3 Mogelijke samenwerkingsvormen

Om de mogelijkheden voor inkoopsamenwerking in beeld te kunnen brengen zijn twee begrippen van belang: *intensiviteit van de samenwerking* en het *aantal gezamenlijke activiteiten* in de samenwerking²⁸. In de volgende subparagrafen worden deze begrippen toegelicht.

3.3.3.1 Intensiviteit van samenwerken

Intensiviteit kan worden gedefinieerd als de mate waarin je 'verplicht' bent om mee te praten in een vorm van inkoopsamenwerking. Wanneer iemand gemakkelijk weg kan blijven bij gezamenlijke bijeenkomsten, spreken we over een lage intensiviteit. Als iemands input van wezenlijk belang is om de samenwerking tot een succes te maken, spreken we over een hoge intensiviteit.

Lage intensiviteit	Hoge intensiviteit
<ul style="list-style-type: none">• Lage complexiteit• Eenzijdige afspraken• Voorspelbaar proces• Weinig betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none">• Hoge complexiteit• Gezamenlijk overleg• Hogere onzekerheid• Veel betrokkenheid

Figuur 3.5: Intensiviteit van samenwerken

3.3.3.2 Aantal gezamenlijke activiteiten

Het aantal gezamenlijke activiteiten in een samenwerkingsverband kan sterk verschillen:

- *Eenmalige, incidentele samenwerking*: één project gezamenlijk uitvoeren;
- *Samenwerking op programmabasis*: een programma van meerdere gezamenlijke projecten;
- *Continue samenwerking*: meerdere gezamenlijke projecten op lange termijn, waarbij voor elk project wordt overwogen om samen te werken.

3.3.3.3 Snelweg-matrix

Voor het indelen van inkoopsamenwerkingsverbanden is door Schotanus c.s. de snelweg-matrix ontwikkeld²⁹. In deze 3x3 matrix kunnen op basis van twee criteria inkoopsamenwerkingsverbanden gepositioneerd worden.

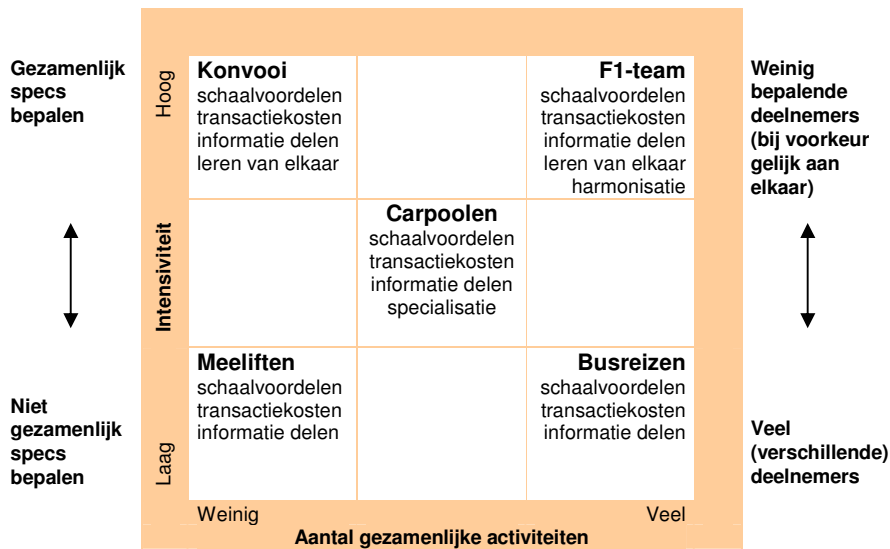
Het blijkt dat verschillende manieren van reizen overeenkomen met verschillende manieren van samenwerken in inkoop. Voor alle categorieën is het uitwisselen van informatie en ervaringen nuttig. Wel zijn er per categorie verschillen in de gezamenlijke voordelen en de mate van benutting hiervan. De mate van mogelijke besparingen stijgt meestal bij meer intensieve vormen van samenwerken op inkoopgebied: er kunnen bijvoorbeeld meer schaalvoordelen worden behaald.

²⁶ PIA (2004). *Leidraad GIA: een jaar later*. GIA II. Den Haag, Projectdirectie PIA.

²⁷ *Inkoopsamenwerking in de publieke sector loont*. <http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopsamenwerking/significant>.

²⁸ Schotanus, F., Lans, M. van der, Telgen, J., e.a. (2004). *Inkoopsamenwerking, van theorie naar praktijk*.

²⁹ Zie voetnoot 28.



Figuur 3.6: Snelweg-matrix

De vijf categorieën uit figuur 3.6 die in de praktijk voorkomen zijn:

- **Meeliften**
In een typisch meeliftverband bepaalt één organisatie de specificaties en/of leverancier. De andere organisaties kunnen vrijblijvend meedoen op deze keuzes, maar kunnen niet echt invloed uitoefenen op de uiteindelijk te nemen route.
- **Busdienst**
De busdienst is een meer structureel meeliftverband. Er worden bij een busdienstverband meerdere activiteiten opgepakt (meestal voor een lange termijn), die vaak door een onafhankelijke organisatie op profit of non-profit basis wordt gefaciliteerd.
- **Carpoolen**
Carpoolen staat ook wel bekend als 'lead buying'. Dit is een meer intensieve vorm van samenwerken dan meeliften of de busdienst. Organisaties uit het samenwerkingsverband zitten regelmatig met elkaar om de tafel om mogelijke gezamenlijke projecten te identificeren. Op basis van geschiktheid of beschikbare resources worden aan elk van de organisaties aanbestedingen toegewezen. De aangewezen organisatie voert op basis van de gezamenlijke specificaties de aanbesteding uit en houdt de anderen op de hoogte.
- **Konvooi**
Het konvooi is een intensieve eenmalige vorm van samenwerken. Vaak betreft dit een groot project, relevant voor meerdere gelijke organisaties. Bij deze vorm zijn alle organisaties min of meer betrokken bij het gehele inkoopproces, met name in de specificatie-, de selectie- en de contracteringsfase. Meer nog dan bij het carpoolen kunnen de eigen specificaties worden meegenomen in het gezamenlijke proces.
- **Formule1-team**
Het formule1-team is de meest intensieve vorm van samenwerken met de meeste gezamenlijke activiteiten. Alle organisaties spelen een belangrijke rol in een dergelijke vorm: monteurs, coureurs en het management zijn allen regelmatig betrokken bij het rijden van nieuwe wedstrijden. In een formule1-verband vergadert men dan ook regelmatig voor het oppakken van nieuwe gezamenlijke aanbestedingen en het vervolgen van bestaande.

3.3.3.4 Samenwerkingsmodel

Met gezamenlijk inkopen zijn voordelen te behalen. In de praktijk blijkt echter dat een gezamenlijke aanpak niet altijd tot succes leidt. Soms is de samenwerking te vrijblijvend of juist tot doel verheven, zijn niet juiste personen erbij betrokken of ontbreekt het aan vertrouwen.

Onder regie van de projectdirectie Professionalisering Inkoop en Aanbesteden (PIA)³⁰ is een model (zie bijlage 3) ontwikkeld dat systematisch aandacht besteedt aan de meest kritische aspecten binnen een samenwerking. Het samenwerkingsmodel is opgesplitst in zes fasen, vanaf het initiatief tot samenwerking tot en met de beheerfase. Iedere fase kent een go / no go moment, waarbij elke deelnemer moet besluiten of, en zo ja hoe, de samenwerking wordt voortgezet. Het model biedt voldoende vrijheid voor eigen inbreng, en hoeft niet in te houden dat er onder hetzelfde contract wordt ingekocht. De conclusie kan zijn dat één of meer partijen besluiten slechts op bepaalde vlakken samen te werken of individueel verder te gaan.

3.4 Ontwikkelingen inkoop in de publieke sector

Veel organisaties in de publieke sector steken veel energie in het professionaliseren van hun inkoopfunctie. Bouwfraude, bezuinigingen en accountantscontroles sporen aan tot doelmatigheid en herbezinning op integriteit van de inkooporganisatie van publieke organisaties.

Op inkoopgebied gaan (nog steeds) verhalen rond dat de publieke sector minder ver is met de professionalisering van de inkoopfunctie dan de private sector. Toch is er de afgelopen jaren flinke vooruitgang geboekt in de publieke sector. Zo is de onbekendheid met Europese aanbestedingsregelgeving³¹ sterk verminderd en zijn er initiatieven om de professionalisering op inkoopgebied te stimuleren. De projectdirectie PIA werkt samen met het NEVI Platform for Public Procurement (NPPP)³² aan verdergaande professionalisering van vele overheden door het uitwisselen van kennis en het opstarten van initiatieven zoals benchmarking en het uitvoeren van inkoopdiagnoses.

In navolging van het Programma Purchasing Excellence voor het bedrijfsleven heeft deze samenwerking onlangs geleid tot het programma Purchasing Excellence Publiek (PEP). Doel van dit programma is om via verbeterde inkoopprocessen de inkoopfunctie binnen de publieke sector te professionaliseren en aantoonbare kostenbesparingen te realiseren. 'Benchmarking', ofwel het vergelijken van (inkoop-)processen met de 'besten' en onderling met andere deelnemers vormt een integraal onderdeel van het programma.

Doordat het programma eerder is uitgevoerd in het bedrijfsleven, wordt het mogelijk om vergelijkingen te trekken tussen de publieke sector en het bedrijfsleven, naast natuurlijk de vergelijking tussen publieke organisaties onderling. Om de vergelijkbaarheid met de private sector zo groot mogelijk te houden, is er ook in het PEP voor gekozen om het Michigan State University (MSU)³³ inkoopmodel toe te passen. Het is gebleken, dat dit model (met een beperkt aantal aanpassingen) goed toepasbaar is in de publieke sector. Het aangepaste model, MSU+ model genaamd, is bedoeld voor alle Not for Profit organisaties binnen de publieke sector.

In augustus 2005 is het boekje 'Publieke organisaties op weg naar Purchasing Excellence' gepubliceerd. Hierin zijn de resultaten vastgelegd van een onderzoek dat eind 2004, begin 2005 met behulp van PEP is uitgevoerd bij 54 organisaties in de publieke sector.

³⁰ De projectdirectie PIA is een interdepartementaal platform, waarbinnen verschillende projecten voor de professionalisering van de inkoopfunctie binnen de rijksoverheid worden uitgevoerd.

³¹ Zie bijlage 8 voor uitgebreide informatie over Europees aanbesteden.

³² NEVI = Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement.

³³ Inkoopmodel dat is ontwikkeld door prof. R. Monczka op basis van (inkoop) gegevens die gedurende 10 jaar zijn verzameld bij 150 leidende industriële bedrijven.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het interne onderzoek besproken. In paragraaf 4.1 worden de resultaten van de kwantitatieve inkoopdiagnose besproken. Het doel van de kwantitatieve inkoopdiagnose is om een beeld te krijgen van wat, bij welke leveranciers en voor welke bedragen er wordt ingekocht. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt hoe een kostenbesparing van 5% is te realiseren. In paragraaf 4.2 worden de resultaten van de kwalitatieve inkoopdiagnose besproken. De kwalitatieve inkoopdiagnose geeft een beeld van de huidige inkoopfunctie bij de productschappen en identificeert verbetermogelijkheden voor de toekomst. In paragraaf 4.3 wordt tot slot de inkooporganisatie geanalyseerd met de inkoopportfolio van Kraljic en een SWOT-analyse.

4.1 Resultaten kwantitatieve analyse

Om de inkoopstromen bij de productschappen in beeld te brengen is overwegend gebruik gemaakt van kwantitatieve gegevens, die zijn verzameld met de dataverzamelmethode deskresearch. Door middel van een inkoopdiagnose is een scan gemaakt van de diverse inkoopactiviteiten binnen de organisaties. Deze nulmeting geeft in een groot aantal kerncijfers de stand van zaken weer, waardoor inzichtelijk wordt waar en hoe een kostenbesparing van 5% kan worden gerealiseerd. De kwantitatieve inkoopdiagnose geeft antwoord op de vragen *wat* (alles waar een factuur tegenover staat), *voor wie* (de afdelingen), *waar* (de leveranciers) en *voor welke bedragen* er wordt ingekocht. De resultaten van de inkoopdiagnose zijn verwerkt in tabellen en in een ABC-analyse.

Een inkoopdiagnose wordt interessanter naarmate die vergelijkbaar is met inkoopdiagnoses van andere (vergelijkbare) organisaties. Daarvoor is het belangrijk dat producten en diensten worden ingedeeld in inkooppakketten ('wat wordt ingekocht') die vergelijkbaar zijn met de inkooppakketten van andere (soortgelijke) organisaties. Hoewel de productschappen geen onderdeel uitmaken van de rijksoverheid zelf, zijn ze hier wel sterk mee verbonden. Denk hierbij aan taken die in het kader van medebewind voor de rijksoverheid worden uitgevoerd³⁴. Het ligt dan ook voor de hand om bij dit onderzoek vrijwel dezelfde standaardpakketindeling te hanteren als de rijksoverheid.³⁵ Om interpretatieverschillen te voorkomen is vooraf met de belanghebbenden de doelstelling en de reikwijdte van de inkoopdiagnose besproken.

De gegevens voor de kwantitatieve inkoopdiagnose zijn verkregen door een download uit de crediteurenadministraties van PZ en PVE (2003 en 2004). Voor de (spend)analyse waren vier gegevens per factuur van essentieel belang: bedrag, leverancier, kostensoort en kostenplaats. Nadat de gegevens uit een Oracle-database zijn overgezet naar MS/Excel is de download uit de crediteurenadministratie door ontdebellen en hercodering³⁶ geschikt gemaakt voor de kwantitatieve inkoopdiagnose.

4.1.1 Tabellen

De in onderstaande tabellen vermelde gegevens hebben betrekking op de situatie bij de productschappen in 2004.

Kengetallen 2004	PZ	PVE
Aantal (unieke) leveranciers	87	280
Aantal (unieke) facturen	1235	1214
Inkoopvolume	€ 3.514.761	€ 2.987.619
Gemiddeld aantal facturen per leverancier	14	4
Gemiddeld inkoopvolume (omzet) per leverancier	€ 40.399,55	€ 10.670,07
Gemiddeld factuurbedrag	€ 2.845,96	€ 2.460,97

Tabel 4.1: Generieke kengetallen PZ en PVE

In tabel 4.1 zijn de resultaten van de kwantitatieve analyse samengevat in kengetallen.

³⁴ Zie paragraaf 1.2 'Productschap Zuivel'.

³⁵ In bijlage 4 is de Indeling in inkooppakketten en -percelen van het Productschap Zuivel en de Productschappen Vee, Vlees en Eieren opgenomen.

³⁶ Ontdebellen: opschonen van aangeleverde data, hercoderen: herstellen van vervuiling in aangeleverde data.

Wat direct opvalt bij deze kengetallen is het hoge aantal facturen in relatie tot het aantal leveranciers bij PZ en het hoge aantal leveranciers bij PVE. Het literatuuronderzoek heeft geleerd dat de interne verwerkingskosten van een factuur 30 tot 40 euro kunnen bedragen³⁷.

Nr.	Inkooppakket PZ	Inkoopvolume (€)	Leveranciers	Facturen
1	Personeelsgerelateerde zaken	204.455	25	145
2	Kantoorinrichting en benodigdheden	413.556	34	392
3	Automatisering en telecommunicatie	1.673.920	24	304
4	Adviseurs en flexibele arbeid	380.718	14	112
5	Vervoer en emballage	177.804	10	106
6	Aanschaf/huur gebouwen en installaties	462.383	6	43
7	Exploitatie, beheer gebouwen en installaties	201.925	6	133
	Totaal	€ 3.514.761		1.235

Tabel 4.2: Inkoopvolume PZ naar inkooppakket (2004)

Bij tabel 4.2 kan opgemerkt worden dat het inkooppakket 'Automatisering en telecommunicatie' verreweg de grootste kostenpost is, gevolgd door 'Aanschaf/huur gebouwen en installaties', 'Kantoorinrichting en benodigdheden' en 'Adviseurs en flexibele arbeid'.

Nr.	Inkooppakket PVE	Inkoopvolume (€)	Leveranciers	Facturen
1	Personeelsgerelateerde zaken	249.294	69	158
2	Kantoorinrichting en benodigdheden	184.583	81	410
3	Automatisering en telecommunicatie	538.251	43	172
4	Adviseurs en flexibele arbeid	478.180	68	242
5	Vervoer en emballage	133.469	18	59
6	Aanschaf/huur gebouwen en installaties	909.836	15	50
7	Exploitatie, beheer gebouwen en installaties	494.006	11	123
	Totaal	€ 2.987.619		1.214

Tabel 4.3: Inkoopvolume PVE naar inkooppakket (2004)

Bij tabel 4.3 kan opgemerkt worden dat het inkooppakket 'Aanschaf/huur gebouwen en installaties' de grootste kostenpost is, gevolgd door 'Automatisering en telecommunicatie', 'Exploitatie, beheer gebouwen en installaties' en 'Adviseurs en flexibele arbeid'.

De aandacht van beide organisaties dient gevestigd te worden op de hoogste (beïnvloedbare) kostenposten omdat daar procentueel gezien de grootste besparingen zijn te realiseren. Het inkooppakket 'Exploitatie, beheer gebouwen en installaties' omvat diensten die door de productschappen gezamenlijk worden ingehuurd. De onderdelen in dit pakket (totale kosten zijn € 696.000) zijn relatief eenvoudig te beïnvloeden³⁸.

Kostenplaatsen PZ	Inkoopvolume (€)	Inkoop aandeel
Beheerszaken ³⁹	221.720	6,3 %
Beleidszaken	93.978	2,7 %
Directie	18.481	0,5 %
Handelsregelingen	643.420	18,3 %
Informatie	170.034	4,9 %
Interne Acc. Dienst	10.378	0,3 %
Juridische Zaken	29.219	0,8 %
Sectorregelingen/COS	977.931	27,8 %
Algemeen PZ	1.349.599	38,4 %
Totaal	€ 3.514.761	100 %

Tabel 4.4: Inkoopvolume PZ naar kostenplaats (2004)

Meest opvallend aan de gegevens in tabel 4.4 is de kostenplaats 'Algemeen PZ'. Bijna 39% van alle kosten zijn niet als kostenplaats gerelateerd aan afdelingen binnen PZ. De verklaring die

³⁷ Zie paragraaf 3.1.2 'Waar worden de kosten bepaald?'

³⁸ In bijlage zijn de kwantitatieve gegevens per inkoopperceel 2004 opgenomen.

³⁹ Afdeling Beheerszaken bestaat uit de stafdiensten Algemene Dienst, Financiële Administratie, Informatica en Personeel & Organisatie.

hiervoor gegeven wordt is dat niet alle kosten op voorhand aan een specifieke kostenplaats zijn toe te wijzen. Bij het opmaken van de jaarrekening wordt deze post uitgesplitst in autonome- of medewindskosten.

Kostenplaatsen PVE	Inkoopvolume (€)	Inkoop aandeel
<i>Facilitaire Dienst</i> * ⁴⁰	34.097	1,1 %
<i>Financiële Zaken</i> *	37.460	1,3 %
<i>Personeel & Organisatie</i> *	10.846	0,4 %
<i>Informatie Systemen</i> *	293.336	9,8 %
<i>BHV</i>	55	0,0 %
<i>Directie</i>	59.892	2,0 %
<i>EU-Regelingen</i>	144.186	4,8 %
<i>Interne Audit Dienst</i>	4.171	0,1 %
<i>Juridische Zaken</i>	95.779	3,2 %
<i>Markt & Communicatie</i>	12.631	0,4 %
<i>Sectorafdeling Vee en Vlees</i>	71.698	2,4 %
<i>Sectorafdeling Pluimvee en Eieren</i>	10.731	0,4 %
<i>Stafbureau Brussel</i>	31.142	1,0 %
<i>Tuchtgerecht</i>	1.971	0,1 %
<i>Algemeen PVE</i>	2.179.624	73,0 %
Totaal	€ 2.987.619	100 %

Tabel 4.5: Inkoopvolume PVE kostenplaats (2004)

Meest opvallend aan de gegevens in tabel 4.5 is de kostenplaats 'Algemeen PVE'. Van alle kosten is 73% niet als kostenplaats gerelateerd aan afdelingen binnen PVE. De verklaring die hiervoor gegeven wordt is dat niet alle kosten op voorhand aan een specifieke kostenplaats zijn toe te wijzen. Bij het opmaken van de jaarrekening wordt deze post uitgesplitst in autonome- of medewindskosten.

Ranking PZ	Leverancier	Facturen	Inkoopomzet (€)	Inkoop aandeel⁴¹
1	<i>EDS International BV</i>	80	689.968	19,6 %
2	<i>Gemeenschappelijk Secr. PPE/PVE</i> ⁴²	60	563.245	16,0 %
3	<i>Mediaan/ABS BV</i>	91	411.927	11,7 %
4	<i>Scholten Awater BV</i>	33	219.017	6,2 %
5	<i>Diversen</i>	224	140.243	4,0 %
6	<i>VGZ Zorgverzekeraar</i>	8	138.507	3,9 %
7	<i>TPG Post</i>	12	108.967	3,1 %
8	<i>Hewlett-Packard Nederland BV</i>	11	95.422	2,7 %
9	<i>Deloitte</i>	7	93.814	2,7 %
10	<i>Pels Rijcken & Drooglever Fortuijn</i>	32	93.215	2,7 %
11	<i>Westerveld Schoonhouders BV</i>	36	82.715	2,4 %
12	<i>Computerplan BV</i>	5	82.629	2,4 %
13	<i>Xerox Financial Services</i>	16	77.758	2,2 %
14	<i>Van Marken Delft Drukkers</i>	27	60.438	1,7 %
15	<i>Restoplan BV</i>	45	55.399	1,6 %
Totaal		470	€ 2.913.264	82,9 %

Tabel 4.6: Top 15 leveranciers PZ naar inkoopomzet (2004)

In tabel 4.6 zijn vijftien leveranciers opgenomen aan wie PZ in 2004 het meest heeft uitgegeven. Een procentuele verlaging van de inkoopkosten levert bij deze leveranciers het hoogste rendement op.

⁴⁰ Het totaal van de met een * gemarkeerde afdelingen is vergelijkbaar met het totaal van de afdeling Beheerszaken PZ.

⁴¹ Inkooptaandeel: gerekend in een percentage van het totale inkoopvolume PZ (€ 3.514.761 / PVE € 2.987.919).

⁴² Doorbelasting PVE aan PZ, diversen en € 436.748 huur en servicekosten.

Ranking PVE	Leverancier	Facturen	Inkoopomzet (€)	Inkoop aandeel ⁴³
1	KFN Property	9	830.685	27,8 %
2	Westerveld Schoonhouders BV	27	196.839	6,6 %
3	Restoplan BV	25	137.904	4,6 %
4	Securitas Nederland BV	35	124.570	4,2 %
5	TPG Post BV	11	117.498	3,9 %
6	VGZ Zorgverzekeraar	8	116.413	3,9 %
7	Productschap Zuivel ⁴⁴	18	106.271	3,6 %
8	Hewlett-Packard Nederland BV	4	74.907	2,5 %
9	Adetech Consultancy	7	74.499	2,5 %
10	Drukkerij van Deventer BV	18	72.806	2,4 %
11	Computerplan BV	28	66.814	2,2 %
12	Pels Rijcken & Drooglever Fortuijn	14	56.036	1,9 %
13	Scaldia Papier	33	53.653	1,8 %
14	Scholten Awater BV	12	47.935	1,6 %
15	Vodafone	14	38.187	1,3 %
Totaal		263	€ 2.115.017	70,8 %

Tabel 4.7: Top 15 leveranciers PVE naar inkoopomzet (2004)

In tabel 4.7 zijn vijftien leveranciers opgenomen aan wie PVE in 2004 het meest heeft uitgegeven. Een procentuele verlaging van de inkoopkosten levert bij deze leveranciers het hoogste rendement op.

Gezamenlijke leveranciers	Inkooptaandeel PZ (€)	Inkooptaandeel PVE (€)
Scholten Awater BV	€ 219.017	€ 47.935
VGZ Zorgverzekeraar	€ 138.507	€ 116.413
TPG Post	€ 108.967	€ 117.498
Hewlett-Packard Nederland BV	€ 95.422	€ 74.907
Pels Rijcken & Drooglever Fortuijn	€ 93.215	€ 56.036
Westerveld Schoonhouders BV	€ 82.715	€ 196.839
Computerplan BV	€ 82.629	€ 66.814
Restoplan BV	€ 55.399	€ 137.904
Totaal	€ 875.871	€ 814.346

Tabel 4.8: Gezamenlijke leveranciers PZ en PVE uit de top 15 (2004)

In tabel 4.8 zijn acht leveranciers vermeld die aan beide productschappen producten en diensten hebben geleverd in 2004. Met drie leveranciers hebben de productschappen een gezamenlijke overeenkomst: VGZ Zorgverzekeraar, Westerveld Schoonhouders BV en Restoplan BV. Met de overige leveranciers doet ieder productschap afzonderlijk zaken, er zijn geen gezamenlijke afspraken.

4.1.2 ABC-analyse

Met de ABC-analyse⁴⁵ wordt getoond hoe de inkoopvolumes van PZ en PVE zijn verdeeld over de leveranciers. Bij de indeling in A, B of C leveranciers is er van uitgegaan dat A-leveranciers in 2004 een inkoopomzet hadden hoger dan € 50.000, B-leveranciers een inkoopomzet tussen € 25.000 en € 50.000 en C-leveranciers een inkoopomzet lager dan € 25.000.

Soort leveranciers	Totaal inkoopvolume	Percentage van inkoopvolume	Gemiddeld factuurbedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	€ 2.913.264	82,9 %	€ 4.240,56	687	15 (17%)
B-leveranciers	€ 292.030	8,3 %	€ 1.946,87	150	8 (9%)
C-leveranciers	€ 309.468	8,8 %	€ 777,56	398	64 (74%)
Totaal	€ 3.514.762	100 %	€ 2.845,96	1.235	87 (100%)

Tabel 4.9: ABC-analyse PZ

⁴³ Inkooptaandeel: gerekend in een percentage van het totale inkoopvolume PVE (€ 2.987.919).

⁴⁴ Doorbelasting PZ aan PVE, aandeel PVE in de onderhoudskosten voor PREIS/ZERC.

⁴⁵ Zie bijlage 6 'ABC-analyse'.

Uit de gegevens in tabel 4.9 valt af te lezen dat 17% van de leveranciers verantwoordelijk is voor 82,9% van het totale inkoopvolume. De B-leveranciers (9%) vertegenwoordigen 8,3% van het inkoopvolume, de C-leveranciers (74%) 8,8%.

Soort leveranciers	Totaal inkoopvolume	Percentage van inkoopvolume	Gemiddeld factuurbedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	€ 2.028.895	67,9 %	€ 8.560,74	237	13 (4,7%)
B-leveranciers	€ 301.343	10,1 %	€ 4.565,80	66	9 (3,2%)
C-leveranciers	€ 657.381	22 %	€ 721,60	911	258 (92,1%)
Totaal	€ 2.987.619	100 %	€ 2.460,97	1.214	280 (100%)

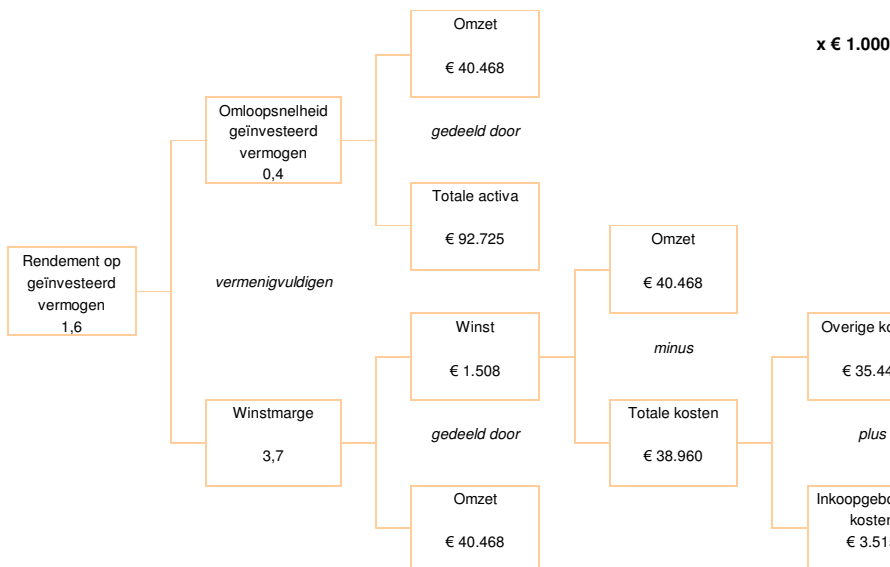
Tabel 4.10: ABC-analyse PVE

Uit de gegevens in tabel 4.10 valt af te lezen dat slechts 4,7% van de leveranciers verantwoordelijk is voor 67,9% van het totale inkoopvolume. De B-leveranciers (3,2%) vertegenwoordigen 10,1% van het inkoopvolume, de C-leveranciers (92,1%) 22%.

Uit het voorgaande blijkt dat er veel C-leveranciers zijn bij de productschappen. Uit kostenooptpunt is het belangrijk om deze relatief grote groep leveranciers sterk te verminderen.

4.1.3 Dupont Chart

Geringe procentuele inkoopbesparingen werken door op de rentabiliteit van een onderneming. Met een Dupont Chart⁴⁶ kan onder meer het effect van een inkoopbesparing op het rendement van het geïnvesteerde vermogen van een onderneming worden bepaald. Voor deze berekening is gebruik gemaakt van de gecompriëerde jaarrekening en balans van PZ per 31 december 2004⁴⁷. De productschappen zijn organisaties zonder winstoogmerk. Om het rekenvoorbeeld met de Dupont Chart te kunnen maken is een fictieve winst geformuleerd door de omzet te verminderen met de totale kosten. De inkoopgebonden kosten bestaan uit zowel primaire als facilitaire inkoopkosten.



Figuur 4.1: Dupont Chart

Een verlaging van de inkoopgebonden kosten met 5% leidt in dit rekenvoorbeeld tot een verbetering van het rendement op geïnvesteerd vermogen van 1,6 naar 1,8. Eenzelfde rendementstijging is door bijvoorbeeld de omzet te verhogen moeilijker te realiseren. Hiermee wordt duidelijk dat het voor de productschappen aantrekkelijk is om de inkoopgebonden te verlagen.

⁴⁶ Atkinson e.a. (2000). *Moderne Management Accounting*. Schoonhoven, Academic Service.

⁴⁷ Jaarverslag PZ 2004.

4.1.4 Besparingspotentieel op korte termijn

Een van de doelstellingen is om binnen een jaar een kostenbesparing te realiseren van tenminste 5% op de inkoopgebonden kosten. Figuur 4.2 geeft inzicht in het besparingspotentieel en het besparingsgemak⁴⁸. Het is aan te bevelen om te beginnen met inkooppakketten die relatief veel besparingen opleveren tegen een geringe inspanning.

Besparingsgemak	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Kantoorartikelen • Beveiliging • Catering • Drukwerk • Vakliteratuur en abonnementen • Reproductiekosten 	Direct doen <ul style="list-style-type: none"> • Top-15 leveranciers qua omzet (tabellen 4.6 en 4.7) • C-leveranciers minimaliseren • Automatisering en telecommunicatie • Advies en flexibele arbeid • Schoonmaak 	
	Laag	Laten zitten <ul style="list-style-type: none"> • Personeelsgerelateerde zaken • Vervoer en emballage • Groenvoorziening • Kantoorinrichting • Kantoorapparatuur • Archief • Bedrijfshulpverlening 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschaf/huur gebouwen en installaties 	
		< € 250.000	Besparingspotentieel	> € 250.000

Figuur 4.2: Besparingspotentieel en -gemak

Het professionaliseren van de inkoopfunctie is een veranderingstraject dat weerstand zal oproepen bij betrokkenen⁴⁹. Korte termijn successen die zichtbaar in verband staan met een veranderingstraject vergroten de acceptatie en leveren het bewijs dat de verandering op het juiste spoor zit.

⁴⁸ Zie bijlage 5 'Kwantitatieve gegevens per inkoopperceel 2004'.

⁴⁹ Zie bijlage 7 'Het veranderingsmodel van Kotter'.

4.2 Resultaten kwalitatieve analyse

Bij de kwalitatieve inkoopdiagnose is overwegend gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens, die zijn verzameld met de dataverzamelmethode deskresearch en interviews. Het doel van de kwalitatieve analyse is om in kaart te brengen *door wie* en *hoe* er wordt ingekocht.

Gedurende het onderzoek zijn bij het Productschap Zuivel interviews gehouden met het hoofd van de afdeling Beheerszaken, de stafdiensthouders van Informatica en Personeel & Organisatie en medewerkers van de Algemene Dienst en Informatica. Bij de Productschappen Vee, Vlees en Eieren zijn interviews gehouden met de hoofden van de Facilitaire dienst, Informatiesystemen en Personeel & Organisatie en medewerkers van de Facilitaire Dienst.

4.2.1 Onderzochte aandachtsgebieden

Bij de kwalitatieve inkoopdiagnose zijn, analoog aan het 'racewagen model' uit paragraaf 3.1.1, de volgende aandachtsgebieden belicht:

- Inkoopbeleid;
- Inkoopproces;
- Methoden en procedures;
- Organisatie en personeel;
- Informatievoorziening;
- Interne klanten;
- Leveranciers(markt);
- Prestatiemeting.

Als onderdeel van de kwalitatieve inkoopdiagnose is tevens de huidige (inkoop)samenwerking tussen de productschappen in kaart gebracht en is de mogelijkheid/wenselijkheid om tot structurele inkoop samenwerking te komen onderzocht. Daarnaast is gekeken of de Europese aanbestedingswetgeving door de productschappen correct wordt toegepast.

4.2.1.1 Inkoopbeleid

Inkoopbeleid dient als kapstok bij het nemen van beslissingen. Uit de onderzochte documentatie en de resultaten van de gehouden interviews is gebleken dat PZ en PVE geen organisatiebreed inkoopbeleid hebben vastgesteld. Er is geen inkoopstrategie geformuleerd en het ontbreekt aan inkoopdoelstellingen.

4.2.1.2 Inkoopproces

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, wordt in de theorie het inkoopproces in zes fasen onderverdeeld. Deze fasen bestaan uit specificeren, selecteren, contracteren (tactisch), bestellen, bewaken en nazorg (operationeel).

- **Specificeren**
Voor de (facilitaire) diensten beveiliging, catering en schoonmaak zijn uitgebreide programma's van eisen aangetroffen. Voor de meeste producten en diensten wordt niet standaard een functioneel en/of technisch programma van eisen opgesteld. Bij de aanschaf van ICT gerelateerde producten en diensten wordt in veel gevallen een projectplan tevens als programma van eisen en wensen gebruikt.
- **Selecteren**
Er wordt weinig tijd besteed aan marktonderzoek. Leveranciersvergelijkingen vinden hierdoor nauwelijks plaats. Er bestaat een voorkeur voor bekende leveranciers, waarmee vaak al een langdurige relatie bestaat (de zogenaamde 'hofleveranciers'). Voor ICT gerelateerde producten en diensten maken de productschappen in de regel gebruik van mantelovereenkomsten die door het Ministerie van LNV zijn afgesloten.
- **Contracteren**
Met veel leveranciers zijn geen contracten afgesloten en/of prijsafspraken gemaakt. Er is geen volledig en up-to-date overzicht van door de productschappen aangegane contractuele verplichtingen aangetroffen. Bij de productschappen is niemand gespecialiseerd in het afsluiten van contracten.

- **Bestellen**
De bestelprocedures voor kantoorbenodigdheden zijn bij iedereen bekend en staan ook op het intranet vermeld. PZ medewerkers kunnen één keer per week en PVE medewerkers kunnen een keer per twee weken via de afdelingssecretariaten hun bestellingen (schriftelijk) doorgeven. De afdelingssecretariaten leveren op een vaste dag een bestelformulier in bij de Algemene Dienst (PZ) of bij de Facilitaire Dienst (PVE). Beide productschappen houden een voorraad aan van respectievelijk circa EUR 32.000 (PZ) en circa EUR 20.000 (PVE). Indien voorradig worden goederen dezelfde dag nog uitgeleverd. Bestellingen of aanvullingen op de voorraad worden per fax, brief of telefoon bij leveranciers besteld. De inkoop van hard- en software en personeelsgerelateerde zaken worden door de automatiserings- en personeelsafdelingen (ICA / IS / P&O) voor de gehele organisatie gecoördineerd ingekocht.

Bestelaanvragen voor kantoorbenodigdheden worden geautoriseerd door de afdelingssecretariaten. Bij PZ geldt verder dat voor producten die niet tot de reguliere voorraad behoren een apart bestelformulier moet worden ingevuld dat geparafeerd wordt door het afdelingshoofd. Hierover is geregeld onduidelijkheid omdat niet is vastgelegd welke (soort) producten dit betreft of boven welk maximumbedrag dit geldt. Daarnaast is ook nog een procuratieregeling van kracht.

Bij PVE geldt dat de afdelingssecretariaten geautoriseerd zijn voor bestellingen < € 250. Voor bestellingen > € 250 dient een apart bestelformulier te worden ingevuld dat geparafeerd wordt door het afdelingshoofd, voor bestellingen > 500 dient de directie te paraferen.

- *Bewaken en nazorg*
De inkoopmedewerkers controleren leveringen aan de hand van orders, afleverbonnen en/of facturen op juistheid en volledigheid. Na levering van een product of dienst wordt het inkoopproces afgesloten. Er wordt niet in alle gevallen geëvalueerd hoe het inkoopproces is verlopen, waardoor mogelijke verbeteringen over het hoofd worden gezien.

4.2.1.3 Methodes en procedures

De centrale vraag bij methodes en procedures is: 'waar worden beslissingen genomen en hoe wordt het inkoopproces uitgevoerd?'

In de Administratieve Organisatie (AO) van PZ zijn stroomdiagrammen aangetroffen voor de Algemene Dienst (AD) en Informatica (ICA). Hierin worden summier de werkprocessen beschreven vanaf het moment dat een behoefte kenbaar wordt (gemaakt) tot het bestellen van goederen en/of diensten. Bij PVE zijn geen procedures aangetroffen op het gebied van inkoop en facturering.

In de praktijk blijkt dat de gedragsregels en werkwijzen van de inkoopmedewerkers voortkomen uit routine. Er zijn geen hulpmiddelen aanwezig die het inkoopproces kunnen vereenvoudigen en uniformeren, zoals bijvoorbeeld procedures voor het aanvragen en beoordelen van offertes of een leveranciersbeoordeling.

Per inkoopende afdeling wordt verschillend omgegaan met de inkoop van producten en diensten. Deze werkwijze betekent dat beide organisaties in de praktijk wellicht te afhankelijk zijn van de persoonlijke betrokkenheid en/of deskundigheid van de desbetreffende medewerker(s). Een inkoophandboek met checklisten en standaardformulieren kan het inkoopproces vereenvoudigen en versnellen.

De inkoopfunctie bij de productschappen kan worden getypeerd als een besteloriëntatie⁵⁰: de inkopers zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van orders. Zij houden zich voornamelijk bezig met het plaatsen en afhandelen van bestellingen in opdracht van gebruikers en maken niet optimaal gebruik van de mogelijkheden van de inkoopfunctie.

4.2.1.4 Organisatie en personeel

In deze subparagraaf wordt aandacht besteed aan de plaats en functie van inkoop binnen beide organisaties. Daarbij staat de vraag centraal wie welke beslissingen neemt en wie de

⁵⁰ Gelderman, C.J., Albronda, B.J. (1999). *Professioneel inkopen*.

werkzaamheden uitvoeren. Inkoop bij de productschappen hebben voornamelijk een facilitair karakter.

Bij beide organisaties zijn meerdere personen van verschillende afdelingen betrokken bij inkoop op tactisch en operationeel niveau. Inkoop is geen volledige taak en wordt naast andere taken uitgevoerd. Vastgesteld is dat er tijdens het tactische inkoopproces geen of weinig aandacht is voor marktonderzoek, het opstellen van functionele specificaties, het opvragen van (meerdere) offertes, het bepalen van een inkoopstrategie en scherp onderhandelen.

De taken en bevoegdheden van deze medewerkers zijn vastgelegd in Organisatorische Eenheid beschrijvingen en functieprofielen. Het opleidingsniveau van de tactische inkopers is naar de mening van de geïnterviewden van voldoende niveau om de werkzaamheden adequaat uit te kunnen voeren. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het opleidingsniveau weliswaar van voldoende niveau is (HBO), maar dat er geen specifieke opleidingen op inkoopgebied zijn gevolgd (bijvoorbeeld NEVI 1, 2 of 3, ISFAH).

4.2.1.5 Informatievoorziening

Binnen het operationele inkoopproces wordt bij PZ de inkoop van kantoorbenodigdheden elektronisch ondersteund. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van de applicatie Cash-Handel. In Cash-Handel worden goederenontvangst, goederenuitgifte en facturen ingeboekt. Facturen worden door middel van een boeking in Cash-Handel naar kostenplaats uitgesplitst en betaalbaar gesteld. De leidinggevende (budgethouder) parafeert. De financiële administratie haalt deze gegevens op in de boekhoudapplicatie Cash en verricht de feitelijke betaling. De fysieke facturen worden steekproefsgewijs gecontroleerd.

In alle overige gevallen worden facturen van PZ en PVE door de betrokken inkoopmedewerkers gecodeerd, op basis waarvan de factuurbedragen naar kostenplaats kunnen worden uitgesplitst door de financiële administratie. De leidinggevende (budgethouder) parafeert. Voordat facturen worden betaald zijn er meerdere medewerkers bij dit proces betrokken geweest. De interne klanten zijn niet bij dit proces betrokken. De financiële administratie verwerkt de gegevens in de autonome- of medebewindadministratie. Medebewindkosten worden gedeclareerd bij het Ministerie van LNV.

De registratie van contracten vindt zowel centraal als decentraal plaats. Bij deze registratie is alleen sprake van (statische) opslag van contractgegevens in bijvoorbeeld MS/Excel. Er is geen periodieke match tussen centraal en decentraal vastgelegde contractgegevens.

4.2.1.6 Interne klanten

Als interne klanten worden alle medewerkers en bezoekers van de productschappen gedefinieerd. De facilitaire organisaties van PZ en PVE beschikken niet over gedocumenteerde klantwensen. Er is sprake van een aanbodgestuurde⁵¹ organisatie met een lage marktwerking⁵².

4.2.1.7 Leveranciers(markt)

Met veel leveranciers bestaat al een langdurige relatie. Niet in alle gevallen liggen hier contracten aan ten grondslag. Bij de beoordeling van offertes wordt getracht objectief naar prijs, kwaliteit en flexibiliteit te kijken. Er vindt regelmatig overleg met (grote) leveranciers plaats. Wanneer er geen contractuele verplichtingen zijn jegens leveranciers worden periodiek meerdere offertes opgevraagd (met name door PVE).

Op ICT-gebied wordt alleen met vaste leveranciers gewerkt, die producten en diensten kunnen leveren volgens de raamcontracten van LNV. Offertes worden in eerste instantie beoordeeld op kwaliteit, daarna pas op prijs (met name door PZ).

4.2.1.8 Prestatiemeting

Tijdens het onderzoek is vastgesteld dat de prestaties van het inkoopproces niet worden gemeten. Een objectieve prestatiemeting dient altijd SMART⁵³ te zijn. Prestatie indicatoren worden afgeleid van het inkoopbeleid, de inkoopstrategie en de inkoopdoelstellingen.

⁵¹ Aanbodsturing: producten en diensten worden als één standaardpakket aangeboden.

⁵² Marktwerking: de mate van invloed die een klant en een aanbieder partij kunnen uitoefenen op de dienstverlening.

⁵³ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

4.2.2 Knelpunten in het inkoopproces

Uit het onderzoek zijn de volgende knelpunten bij de productschappen naar voren gekomen:

Inkoopbeleid

Er is geconstateerd dat er geen organisatiebreed inkoopbeleid is en dat er geen inkoopstrategie is geformuleerd. Inkoopbeleid is een middel om zowel intern als extern te communiceren over de inkoopdoelstellingen van de productschappen.

Inkoopproces

- De tactische en operationele processen zijn niet goed van elkaar te onderscheiden, en worden in veel gevallen door één en dezelfde persoon uitgevoerd;
- Er worden niet standaard functionele en/of technische programma's van eisen opgesteld;
- Er wordt niet standaard leveranciersonderzoek verricht. In de meeste gevallen wordt de voorkeur gegeven aan zogenaamde 'hofleveranciers';
- Het afsluiten van contracten is niet standaard. Specialistische kennis hieromtrent ontbreekt;
- De bestelprocedures zijn omslachtig. Het gebruik van elektronische hulpmiddelen kan dit proces vereenvoudigen en levert tevens een bijdrage aan het verminderen van de administratieve last;
- Het inkoopproces wordt niet of nauwelijks geëvalueerd.

Methoden en procedures

Er is geen schriftelijke handleiding (inkoopboek) waarin het inkoopproces gedetailleerd is vastgelegd. De organisaties zijn daardoor te afhankelijk van de persoonlijke inzet en deskundigheid van individuele medewerkers. Dit kan problemen veroorzaken wanneer een medewerker onvoorzien uitvalt.

Organisatie en personeel

Specifieke kennis op inkoopgebied (NEVI, ISFAH) ontbreekt. De tactische en operationele processen zijn teveel met elkaar verweven. Het ontbreekt aan centrale ondersteuning of coördinatie.

Informatievoorziening

Geautomatiseerde systemen voor de inkoopfunctie ontbreken bijna volledig bij de productschappen. Managementinformatie is nauwelijks voorhanden.

Interne klanten

Over de interne klanten is weinig informatie beschikbaar. Het heeft voor dit onderzoek geen prioriteit om hier verandering in aan te brengen.

Leveranciers(markt)

Met veel leveranciers bestaat al een langdurige relatie. Het risico hiervan is dat er niet scherp meer wordt onderhandeld over prijzen en leveringscondities. In veel gevallen zijn nooit contracten afgesloten.

Prestatiemeting

Prestatie indicatoren zijn een afgeleide van inkoopbeleid en inkoopstrategie. Het ontbreken hiervan impliceert dat een objectieve prestatie meting op dit moment niet mogelijk is.

4.2.3 (Inkoop) Samenwerking productschappen

Gedurende het onderzoek is vastgesteld dat er al geruime tijd sprake is van inkoop Samenwerking op facilitair gebied. De (uitbestede) diensten voor beveiliging, catering en schoonmaak en de inrichting van het gebouw zijn door een gezamenlijke Europese aanbesteding ingekocht. Voor deze aanbestedingen is een extern adviesbureau ingehuurd. De productschappen zijn hoofdhouders van één bedrijfspand. Negen aan de productschappen gelieerde organisaties⁵⁴ huren in totaal twee verdiepingen en maken gebruik van de diensten voor beveiliging, catering en schoonmaak.

Op automatiseringsgebied exploiteren PZ en PVE vanaf 1994 gezamenlijk de applicatie PREIS. Met behulp van deze applicatie administreren de productschappen alle handelingen die leiden tot het betaalbaar stellen van uitvoerrestituties. Daarnaast faciliteert PZ de PVE op het gebied van infrastructuur voor het domein PVE, netwerkstorage en derdelijns support voor het netwerk en de infrastructuur. Over en weer worden oplossingen en diensten uitgewisseld en fungeren de beide automatiseringsafdelingen bij calamiteiten als back-up voor elkaar. Inkoop Samenwerking op het gebied van ICT is te verwaarlozen, beide productschappen hebben hun eigen vaste leveranciers (zie ook paragraaf 4.3).

Uit de gehouden interviews kan geconcludeerd worden dat bij de geïnterviewden wel enige weerstand bestaat ten opzichte van structurele samenwerking. De term 'structurele samenwerking' werd door een klein aantal geïnterviewden namelijk geïnterpreteerd als het samenvoegen van de inkoopfunctie. Wanneer echter naar de betekenis van het woord structureren wordt gekeken is dit niet terecht. De betekenis van het woord structureren staat volgens Van Dale⁵⁵ synoniem voor 'een structuur aanbrengen in'. En dat is precies datgene wat in dit onderzoek beoogd wordt: structuur aanbrengen in de samenwerking met als doel gezamenlijk de inkoopfunctie verder te professionaliseren.

Reacties van geïnterviewden⁵⁶ op de stelling "Het professionaliseren van de inkoopfunctie bij PZ en PVE is alleen mogelijk wanneer er structurele samenwerking tussen beide organisaties plaatsvindt".

- De afnemende schaalgrootte van de productschappen zal dit logischerwijs met zich meebrengen;
- Structurele samenwerking in dienst van gezamenlijke inkoop is de omgekeerde wereld. Zoek naar overeenkomsten en bundel daar de krachten;
- Eens, nu vindt slechts incidenteel gezamenlijke inkoop plaats;
- Eens, wanneer samenwerking voordeel oplevert. Wel samenwerken, niet samenvoegen;
- Professionalisering is niet alleen afhankelijk van structurele samenwerking. Samenwerking zoeken waar dit meerwaarde geeft door efficiency en kostenvoordeel;
- Structurele samenwerking is hiervoor niet direct noodzakelijk;
- Samenwerken kan altijd.

De belangrijkste randvoorwaarden die uit bovenstaande reacties kunnen worden opgemaakt zijn dat samenwerking gezamenlijk voordeel moet opleveren, de eigen identiteit behouden moet blijven en dat er wel mag worden samengewerkt maar niet mag worden samengevoegd. Structurele samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te behalen die als productschap individueel niet bereikbaar zijn. Door het kiezen van de juiste (inkoop) samenwerkingsvorm wordt de invloed op het inkoopproces en de eigen identiteit van de productschappen niet aangetast.

Hoewel er al op een groot aantal gebieden wordt samengewerkt, zijn er nog gebieden op te noemen waar geen samenwerking plaatsvindt. Bundeling van inkoopvolume kan ook hier veel voordeel opleveren. Enkele voorbeelden daarvan zijn de aparte kopieerfaciliteiten (zowel centraal als decentraal) van de productschappen, gescheiden postkamers, drukwerk en arbo gerelateerde zaken.

⁵⁴ Nederlandse Zuivel Organisatie, Voorlichtingsbureau Vlees, Centrale Organisatie voor de Vleesgroothandel, Bureau Vleeswaren Organisaties, Nederlandse Bond van Handelaren in Vee, Algemene Nederlandse Vereniging van Eier-Handelaren, Vereniging van Nederlandse Eiproduct fabrikanten, Vereniging voor Eierexporteurs en Stichting Controle-Bureau voor Pluimvee, Eieren en Eiproducten.

⁵⁵ Van Dale Groot woordenboek hedendaags Nederlands.

⁵⁶ Zie bijlage 12 'Resultaten interviews'.

Een logische gedachte is dat de huidige ontwikkelingen binnen de pbo-sector⁵⁷ structurele (inkoop)samenwerking op korte termijn in de weg zouden kunnen staan. Redenen hiervoor zijn dat de aandacht van de productschappen momenteel volledig ligt bij de werkzaamheden in het kader van de vorming van één betaalorgaan, de toekomstverkenning binnen de pbo-sector en organisatorische ontwikkelingen als gevolg van het verdwijnen van taken. Het bestuur van PVE heeft in dat verband al aangekondigd dat om die reden in de periode 2006-2010 het personeelsbestand verder zal worden teruggebracht van 180 naar 75 fte's⁵⁸. Ook bij het Hoofdproductschap Akkerbouw is sprake van dergelijke aantallen. Bij PZ is dit naar verwachting minder drastisch, maar ook hier wordt rekening gehouden met het krimpen van het personeelsbestand van 114 naar 95 fte's. Het is dus heel goed mogelijk dat deze ontwikkelingen het proces juist versnellen.

De organisatorische problemen die men verwacht als gevolg van de komende reorganisaties zijn voor de voorzitters/secretarissen van de productschappen reden om serieus met elkaar te praten over de optie om te komen tot een 'productschappenhuis'. Naast het voordeel van gezamenlijke huisvesting zijn er dan ook mogelijkheden om op andere terreinen intensiever samen te gaan werken, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop.

4.2.4 Europees aanbesteden

De diensten voor beveiliging, catering en schoonmaak zijn in 2001 door middel van een gezamenlijke Europese aanbesteding ingekocht. Dit geldt ook voor de inrichting van het kantoorpand dat eind 2001 door beide organisaties betrokken is. Bij de aanbesteding hebben de productschappen gebruik gemaakt van een extern adviesbureau.

Aangezien de productschappen beiden taken uitvoeren in het kader van medebewind, wordt op automatiseringsgebied gebruik gemaakt van door het Ministerie van LNV ontwikkelde en voorgeschreven methoden en technieken. Deze methoden en technieken zijn vastgelegd in de Landbouw Informatica Aanpak (LIA). Voor de aanschaf van hard- en software wordt in de meeste gevallen gebruik gemaakt van leveranciers waarmee LNV mantelovereenkomsten heeft afgesloten. Er worden echter ook zaken gedaan met leveranciers die niet direct onder de mantelovereenkomst vallen, maar die tegen dezelfde condities leveren als de leveranciers die zijn geselecteerd door LNV.

De collectieve overeenkomst die de productschappen⁵⁹ hebben afgesloten met een zorgverzekeraar is zonder aanbesteding tot stand gekomen. Met de huidige kennis moet geconcludeerd worden dat de Europese aanbestedingswetgeving⁶⁰ op dit punt niet correct is opgevolgd. Bij grotere aanbestedingen wordt tegenwoordig altijd rekening gehouden met de geldende Nationale en Europese regelgeving.

4.3 Analyse inkooporganisatie

In deze paragraaf wordt de inkooporganisatie van de productschappen geanalyseerd met behulp van de inkoopportfolio van Kraljic en een SWOT-analyse. De Kraljic en SWOT-analyse zijn twee bekende modellen om de inkoopstrategie van een organisatie te bepalen.

4.3.1 Inkoopportfolio Kraljic

Uit het literatuuronderzoek kan opgemaakt worden dat het belangrijk is om er naar te streven de producten binnen de vier kwadranten zo veel mogelijk van rechts naar links te laten bewegen zodat het toeleveringsrisico kleiner wordt.⁶¹ In de ideale situatie worden strategische producten hefboomproducten en de knelpuntproducten routineproducten.

Strategische producten zijn producten met een hoog inkooprisico en een grote invloed op het financiële resultaat. In figuur 4.3 bestaan de strategische producten uit huur, hard- en software, onderhoud/ontwikkeling applicaties, netwerken en infrastructuur en ICT diensten en –advies. Er bestaat afhankelijkheid van leveranciers voor de genoemde onderdelen.

⁵⁷ Zie paragraaf 1.4 'Recente ontwikkelingen in de pbo-sector'.

⁵⁸ In de periode 2002-2005 is bij PVE het personeelsbestand al teruggebracht van 230 tot 180 fte's.

⁵⁹ (Hoofd)Productschappen Akkerbouw, Margarine, Vetten & Oliën, Tuinbouw, Vee, Vlees en Eieren, Vis & Visproducten, Zuivel en het Pensioenfond's Productschappen.

⁶⁰ Zie bijlage 8 'Europees aanbesteden'.

⁶¹ Zie paragraaf 3.2 'Inkoopportfolio van Kraljic'.

Voor de knelpuntproducten zijn maar een paar leveranciers (monopolisten) op de markt. Voor routine- en hefboomproducten zijn voldoende alternatieve leveranciers beschikbaar. De afhankelijkheid van deze leveranciers is niet erg groot.



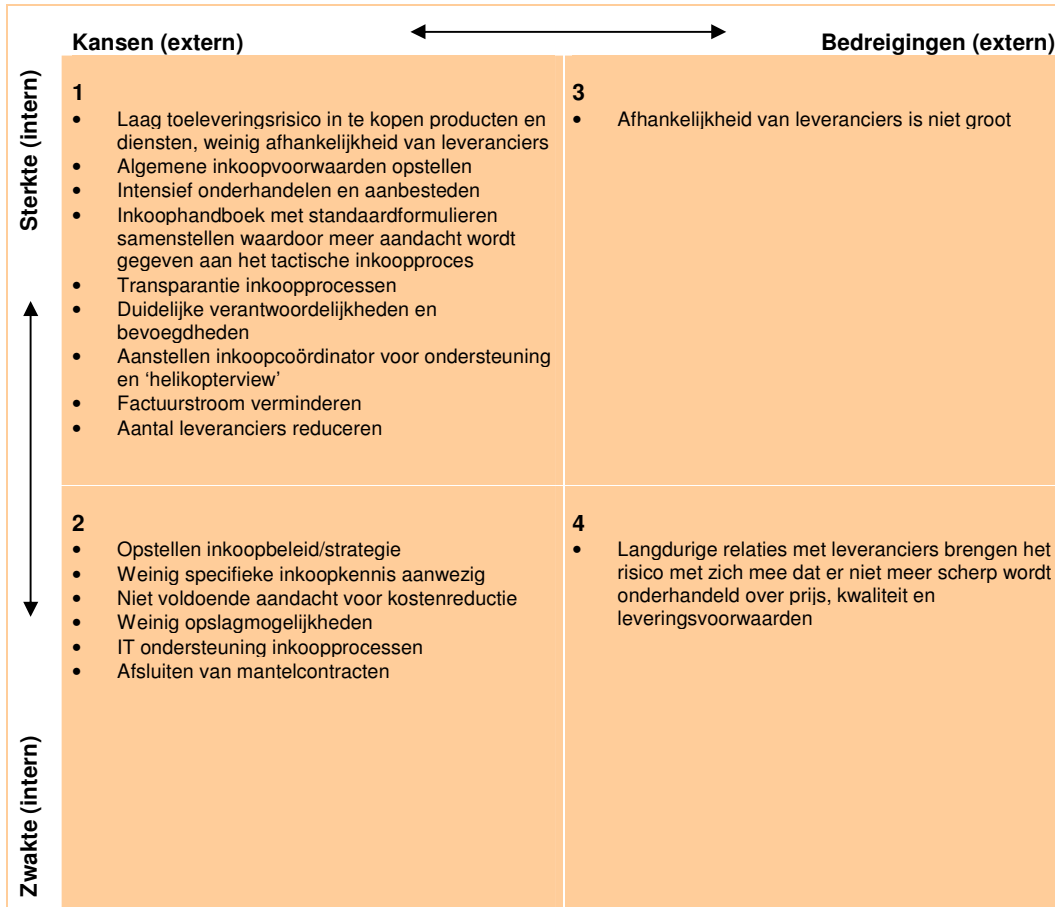
Figuur 4.3: Kraljic-analyse

De productschappen hebben hun producten en diensten tot op heden niet onderscheiden in deze vier algemene inkoopcategorieën. Inzicht krijgen in de verschillende producten en diensten en aan de hand hiervan een inkoopstrategie kunnen bepalen is van wezenlijk belang voor het onderhandelingsproces met een leverancier.

4.3.2 SWOT-analyse

Om een goed inzicht te verkrijgen in de wisselwerking tussen de invloeden vanuit de omgeving en de mogelijkheden van de organisaties zelf om eventuele bedreigingen op te vangen of

kansen te benutten, zijn in figuur 4.4 de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen met elkaar in verband gebracht.



Figuur 4.4: SWOT-analyse

Uit de bovenstaande analyse zijn een aantal strategische aandachtspunten ontstaan. Dit zijn onderwerpen waar de productschappen zich in de nabije toekomst bij het ontwikkelen van inkoopbeleid op kunnen richten.

1. *Stellen deze sterkten ons in staat om deze kansen te benutten?*
Een van de doelstellingen is een reductie van de inkoopkosten van 5% te bewerkstelligen. Het samenstellen van een inkoophandboek heeft grote meerwaarde voor de eerste drie fasen (tactisch) van het inkoopproces. In deze fasen zijn de grootste kostenbesparing te realiseren (zie figuur 3.3). Een inkoopcoördinator biedt ondersteuning aan de inkoopmedewerkers en kan voor inkoopbundeling zorgdragen. Het verminderen van het aantal leveranciers en facturen zorgt voor een verlaging van de indirecte kosten.
2. *Verhinderen deze zwakten ons om deze kansen te benutten?*
Niet wanneer er voldoende aandacht wordt geschonken aan regelmatig marktonderzoek en leveranciersbeoordelingen. Het afsluiten van mantelovereenkomsten biedt kansen om op afroep te bestellen en opslagproblemen te voorkomen. Manteloverkomsten leveren ook kostenbesparingen op (betere logistiek, minder facturen).
3. *Stelt deze sterkte ons in staat om deze bedreiging af te weren?*
De sterkte is dat de afhankelijkheid van leveranciers niet groot is. Dit biedt kansen om te onderhandelen of van leverancier te wisselen.
4. *Verhinderd deze zwakte ons om deze bedreiging af te weren?*

Het formuleren van inkoopbeleid en het samenstellen van een inkoophandboek bieden voldoende garantie om deze bedreiging af te weren.

5 Conclusies

Na het literatuuronderzoek en een kwantitatieve en kwalitatieve inkoopdiagnose worden in dit hoofdstuk de conclusies van het onderzoek beschreven. In paragraaf 5.1 worden de conclusies van het kwantitatieve onderzoek beschreven, in paragraaf 5.2 de conclusies van het kwalitatieve onderzoek. In paragraaf 5.3 worden de conclusies van het onderzoek naar mogelijke (inkoop)samenwerking tussen PZ en PVE weergegeven. Tot slot worden in paragraaf 5.4 de conclusies uit de Kraljic- en SWOT-analyse weergegeven.

5.1 Conclusies kwantitatieve analyse

Voor het uitvoeren van de kwantitatieve inkoopdiagnose is gebruik gemaakt van gegevens uit de crediteurenadministraties van PZ en PVE.

Opvallend aan de kengetallen over 2004 is het hoge aantal leveranciers bij PVE (280) en het hoge aantal facturen (1.235) in relatie tot het aantal leveranciers (87) bij PZ. Uit de ABC-analyse PZ (tabel 4.9) wordt duidelijk dat 74% van de leveranciers verantwoordelijk is voor maar 8,8% van het totale inkoopvolume. Deze leveranciers hebben 308 facturen ingediend. Het grootste aantal facturen (687) is echter afkomstig van 17% van de leveranciers die verantwoordelijk zijn voor 82,9% van het totale inkoopvolume. De ABC-analyse PVE (tabel 4.10) maakt duidelijk dat 92,1% van de leveranciers verantwoordelijk is voor 22% van het totale inkoopvolume. Hier staan 911 facturen tegenover.

De SWOT-analyse (figuur 4.3) heeft duidelijk gemaakt dat er mogelijkheden liggen om scherper met leveranciers te onderhandelen. Er bestaat immers weinig afhankelijkheid van leveranciers. De bovenstaande cijfers uit de ABC-analyse geven een duidelijk indicatie dat de productschappen het aantal (C) leveranciers en/of het aantal facturen moeten minimaliseren. Dit levert ook een bijdrage aan de gewenste kostenbesparingen op want uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de afhandelingskosten per factuur 30 à 40 euro bedragen.⁶² Tegelijkertijd moeten de productschappen streven naar meer gezamenlijke leveranciers. Dit maakt de positie ten opzichte van deze leveranciers sterker.

5.2 Conclusies kwalitatieve analyse

Voor het uitvoeren van de kwalitatieve inkoopdiagnose zijn interviews gehouden met medewerkers en leidinggevendenden die betrokken zijn bij het inkoopproces en is deskresearch uitgevoerd. De conclusies van de kwalitatieve analyse worden besproken aan de hand van de onderdelen van het racewagenmodel.⁶³

Inkoopbeleid

Vastgesteld is dat de productschappen geen organisatiebreed inkoopbeleid hebben geformuleerd. Om de inkoopfunctie te kunnen professionaliseren is het noodzakelijk om inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen en inkoopstrategieën te ontwikkelen.

Inkoopproces

De tactische en operationele processen zijn niet goed van elkaar te onderscheiden, en worden in veel gevallen door een persoon uitgevoerd. De medewerkers richten zich voornamelijk op het operationele proces. Er wordt onvoldoende tijd en aandacht besteedt aan het tactische inkoopproces, terwijl juist in deze fase de grootste besparingen kunnen worden gerealiseerd.

Leveranciersmarktonderzoek wordt niet standaard uitgevoerd, in de meeste gevallen krijgen bestaande leveranciers de voorkeur. Het afsluiten van contracten is niet standaard. Er kan hierdoor onduidelijkheid ontstaan over gemaakte afspraken ten nadele van de productschappen. Het aangetroffen contractenregister is niet volledig en up-to-date.

De interne bestelprocedures kunnen vereenvoudigd worden door gebruik te maken van elektronische hulpmiddelen. Naast het verminderen of afschaffen van voorraden levert dit een bijdrage aan het terugdringen van de administratieve last.

⁶² Zie paragraaf 3.1.2 'Waar worden de kosten bepaald?'

⁶³ Zie paragraaf 3.1.1 'Inkoop in breder (organisatie) perspectief'.

In vrijwel alle gevallen wordt de juistheid en volledigheid van geleverde producten en diensten gecontroleerd. Het evalueren van het inkoopproces is geen standaardprocedure.

Methoden en procedures

Er is geen schriftelijke handleiding (inkoopboek) waarin de stappen in het inkoopproces gedetailleerd zijn uitgewerkt. Te grote afhankelijkheid van persoonlijke inzet en deskundigheid van individuele medewerkers kan problemen opleveren wanneer een medewerker onvoorzien uitvalt.

Organisatie en personeel

Specifieke inkoopkennis (bijvoorbeeld NEVI 1 en 2 of ISFAH) ontbreekt. De tactische en operationele inkoopprocessen zijn teveel met elkaar verweven. Er is geen centrale ondersteuning of coördinatie.

Het aanstellen van een inkoopcoördinator⁶⁴ (niveau NEVI 2) voor beide productschappen kan bijdragen aan een betere functiescheiding tussen operationele en tactische inkoopmedewerkers en verdieping van het tactische inkoopproces. De inkoopcoördinator is de aangewezen persoon om als projectleider te fungeren bij het formuleren en implementeren van een organisatiebreed inkoopbeleid.

Informatievoorziening

Geautomatiseerde systemen voor de inkoopfunctie ontbreken bijna volledig. Alleen de Algemene Dienst van PZ heeft de beschikking over een systeem (Cash-Handel) waarin orders, voorraadmutaties en facturen kunnen worden verwerkt. In de overige gevallen (PZ én PVE) wordt gebruik gemaakt van MS/Excel of MS/Access. Een beter gebruik van elektronische hulpmiddelen kan de verwerking van facturen vereenvoudigen en bijdragen aan kostenverlaging.

Onderzocht moet worden of Cash-Handel breder inzetbaar is bij PZ. Bij PVE dient onderzocht te worden welke mogelijkheden het financiële systeem Exact op inkoopgebied te bieden heeft.

De contractenregisters van de productschappen worden zowel centraal als decentraal bijgehouden in zijn MS/Excel of MS/Access. Het zijn statische gegevens en er is geen zekerheid over wie er beschikt over de meest actuele gegevens. Onderzocht moet worden of de productschappen samen een contractenbeheersysteem kunnen opzetten.

Interne klanten

Over de interne klanten wordt geen informatie bijgehouden.

Prestatiemeting

De productschappen hebben geen prestatie-indicatoren vastgesteld om de prestaties van de inkoopfunctie te kunnen meten.

Inkoopsamenwerking productschappen

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er weliswaar enige weerstand bestaat tegen inkoopsamenwerking, maar dat deze weerstand ook vrij eenvoudig kan worden weggenomen. De randvoorwaarden om te komen tot structurele inkoopsamenwerking werpen geen grote belemmeringen op. Als randvoorwaarden zijn genoemd:

- Inkoopsamenwerking moet gezamenlijk voordeel opleveren;
- De eigen identiteit moet behouden blijven;
- Samenwerken is prima, maar er mogen geen onderdelen worden samengevoegd.

In paragraaf 4.2.4 is al opgemerkt dat samenwerking geen doel op zich is, maar een middel om doelen te behalen die als productschap individueel niet bereikbaar zijn. Hoewel er al op verschillende gebieden wordt samengewerkt liggen er nog voldoende kansen om dit uit te breiden. De kwantitatieve analyse heeft duidelijk gemaakt dat beide productschappen niet veel gezamenlijke leveranciers hebben. Hier liggen bijvoorbeeld kansen om de

⁶⁴ Voor het goed functioneren van een inkoopfunctie geldt als vuistregel in het bedrijfsleven een personele bezetting van 1 tactische inkoper op circa 10 miljoen euro inkoopuitgave. In de publieke sector ligt dit door een meer bureaucratische en zorgvuldige besluitvorming lager.

leveranciersbestanden op te schonen en scherp te onderhandelen met bestaande of nieuwe leveranciers⁶⁵.

De toekomst van de productschappen is door de huidige ontwikkelingen binnen de pbo-sector nog onzeker. Het is nog niet duidelijk of deze ontwikkelingen een structurele inkoop samenwerking op korte termijn in de weg zullen staan of dit proces juist zullen versnellen.

Het gegeven dat de voorzitters van de productschappen momenteel serieus met elkaar in gesprek zijn over het vormen van een 'productschappenhuis' is in dit verband positief. Het geeft aan dat men vooruitlopend op het oordeel van het kabinet over de pbo-sector nadenkt over intensievere samenwerking tussen de productschappen. De herkenbaarheid (identiteit) van de individuele productschappen blijft een kritische factor⁶⁶.

Voor het inrichten van een gezamenlijke organisatie wordt gedacht aan een zogenaamd front- en backoffice model. De primaire taken van de productschappen kunnen worden ondergebracht in een frontoffice. Op deze wijze wordt de herkenbaarheid van de productschappen voor de afzonderlijke sectoren gegarandeerd. Ondersteunende diensten zoals automatisering, financiële zaken, personeel en organisatie, en facility management worden in dit model ondergebracht in een backoffice.

Een professioneel ingerichte inkooporganisatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan een dergelijke reorganisatie. Denk bijvoorbeeld aan het screenen van lopende contracten, leveranciersmanagement, het afsluiten van mantelcontracten enzovoort.

5.3 Conclusie analyse inkooporganisatie

Uit de Kraljic-analyse blijkt dat de producten en diensten zich voornamelijk concentreren in het linker kwadrant: routine- en hefboomproducten. De strategische producten bestaan uit de inkooppakketten 'Automatisering en telecommunicatie' en 'Huur gebouwen en installaties'. De strategische producten vertegenwoordigen circa 55% van het gezamenlijke inkoopvolume van de productschappen.

Uit de SWOT-analyse (paragraaf 4.3.2) valt af te lezen dat er mogelijkheden liggen om scherper te onderhandelen met leveranciers uit het linkerkwadrant. Er bestaat immers weinig afhankelijkheid van deze leveranciers. Met de leveranciers van strategische producten zal daarentegen gestreefd moeten worden naar partnership.

⁶⁵ Zie paragraaf 4.1.2 'ABC-analyse', paragraaf 4.3.2 'SWOT-analyse'.

⁶⁶ De medewerkers van PZ zijn hierover in september 2005 per e-mail ingelicht door de secretaris van PZ.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies uit het vorige hoofdstuk vertaald in aanbevelingen om de inkoopfunctie bij de productschappen te professionaliseren. De aanbevelingen zijn uitgewerkt volgens de 14 (6 ondersteunende en 8 strategische) processtappen uit het Michigan State University (MSU+) inkoopmodel⁶⁷. Na implementatie van de aanbevelingen kan met behulp van het MSU+ model het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie bij de productschappen worden gemeten. Voor de toekomst biedt dit de mogelijkheid om te benchmarken met andere deelnemers aan PEP om zodoende continue verbetertrajecten te kunnen definiëren.

Ondersteunende processen

Stap 1: Vaststellen inkoopbeleid

Inkoopbeleid maakt onderdeel uit van het beleid van een organisatie en schrijft voor hoe het zich wil profileren naar externe partijen, zoals leveranciers. Het inkoopbeleid dient in lijn te zijn met het organisatiebeleid. Het inkoopbeleid bevat standpunten over economische, organisatorische en esthetische keuzes. Het inkoopbeleid wordt uitgewerkt in inkoopplannen waarin doelstellingen en uitgangspunten voor de korte, middellange en lange termijn zijn opgenomen.

- Formuleer inkoopbeleid voor PZ en PVE en werk dit concreet uit in inkoopplannen⁶⁸.

Stap 2: Inrichting van de inkooporganisatie

Het literatuuronderzoek toont aan dat in de fases specificeren, selecteren en contracteren (tactisch) de besparingsmogelijkheden het grootst zijn. Met het oog hierop is een duidelijke functiescheiding tussen tactische en operationele inkopers nodig. Uit de onderzochte modellen voor inkoop samenwerking valt op te maken dat een intensieve (gecoördineerde) samenwerkingsvorm de besparingsmogelijkheden vergroot.

In een gecoördineerde inkooporganisatie, waarbij vanuit een centrale positie sturing en/of richting wordt gegeven aan cross-functionele inkoopteams⁶⁹, kan worden voldaan aan de gestelde randvoorwaarden voor samenwerking. De 'Leidraad voor Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden bij de overheid' (GIA) is hiervoor een geschikt (en beproefd) instrument.⁷⁰ De tactische en operationele inkoop blijft decentraal in de organisatie aanwezig bij een beperkt aantal (inkoop)medewerkers en wordt ondersteund door een inkoopcoördinator.

- Breng duidelijke functiescheiding aan tussen tactische en operationele inkopers en leg verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast (in functieprofielen, beleidsplan);
- Benoem een medewerker van PZ of PVE als inkoopcoördinator.

Stap 3: Ontwikkelen inkoopprocedures

Om de inkoopfunctie te professionaliseren en uniformiteit aan te brengen in uit te voeren handelingen moeten er inkoopprocedures worden opgesteld. De voor het inkoopproces benodigde informatie wordt samengevoegd in een inkoophandboek dat digitaal ter beschikking wordt gesteld via intranet.

Het inkoophandboek bevat naast informatie over de basisprincipes van inkoop (objectief, transparant en non-discriminatoire) informatie op het gebied van wet- en regelgeving, samenwerking en integriteit. Ook bevat het inkoophandboek een aantal checklisten voor het opstellen van programma's van eisen, een model offerte aanvraag, selectie- en beoordelingscriteria voor leveranciers en offertes, een model contract en leveranciersevaluatie.

- Formuleer inkoopprocedures en bundel deze in een (digitaal) inkoophandboek;
- Maak checklisten voor het opstellen van programma's van eisen, een model offerte aanvraag, selectie- en beoordelingscriteria voor leveranciers en offertes, een model contract en leveranciersevaluatie.

⁶⁷ Literatuuronderzoek paragraaf 3.4 'Ontwikkelingen inkoop in de publieke sector' en bijlage 9 'Purchasing Excellence Publiek, MSU+ model'.

⁶⁸ In bijlage 10 is een opzet voor inkoopbeleid opgenomen.

⁶⁹ Projectteam dat bestaat uit tactische inkopers, eindgebruikers en een inkoopcoördinator.

⁷⁰ In bijlage 3 wordt de Leidraad GIA kort samengevat.

Stap 4: Prestatie-indicatoren voor inkoop

Om de prestaties van de inkoopfunctie te kunnen meten dienen er realistische inkoopdoelstellingen te worden geformuleerd. Naar aanleiding van de kwantitatieve analyse is bijvoorbeeld geconcludeerd dat het aantal leveranciers (PVE) en het aantal facturen (PZ) moet worden verminderd. Deze conclusies zijn niet specifiek genoeg. Dat wil zeggen dat de conclusies omgezet moeten worden in doelstellingen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en toetsbaar (SMART)⁷¹ zijn.

- Definieer prestatie-indicatoren voor de inkoopfunctie.

Stap 5: Informatietechnologie voor inkoop

Ondersteuning door automatisering maakt het mogelijk om sturing te geven aan de inkoopfunctie en het vermindert de administratieve complexiteit. Met het oog op de huidige ontwikkelingen bij de productschappen is het niet reëel om te veronderstellen dat er op korte termijn (grote) investeringen worden gedaan om de inkoopfunctie te ondersteunen.

Het Productschap Zuivel maakt voor een deel van haar inkoopactiviteiten gebruik van de applicatie Cash-Handel. Dit processingsysteem heeft meer mogelijkheden in zich dan waarvan nu gebruik wordt gemaakt. Bij de Productschappen Vee, Vlees en Eieren wordt de inkoopfunctie niet ondersteund door middel van een geautomatiseerd systeem. Het financiële pakket Exact biedt daar volgens zeggen wel de mogelijkheid toe. Voor beide productschappen geldt dat er geen adequaat contractenbeheer wordt gevoerd.

- Onderzoek de overige functionaliteiten van de applicatie Cash-Handel en bekijk de mogelijkheid om Cash-Handel breder inzetbaar te maken;
- Onderzoek of het financiële pakket Exact functionaliteiten biedt om de inkoopfunctie te ondersteunen;
- Onderzoek de mogelijkheid om in eigen beheer één contractbeheersysteem te ontwikkelen.

Stap 6: Human Resource Management (HRM)

Professioneel inkopen is een continue verbeteringsproces. Om inkoopdoelstellingen te kunnen realiseren wordt ook van HRM een bijdrage verwacht op het gebied van competenties, opleidingen, trainingen, werving en selectie⁷². Uit het kwalitatieve onderzoek is naar voren gekomen dat er een kennishiaat bestaat bij de inkoopmedewerkers. Gerichte opleiding en training vergroten de specifieke inkoopkennis van inkoopmedewerkers.

- Stel een (inkoop)opleidingsplan samen;
- Pas de functieprofielen van inkoopmedewerkers aan (zie stap 2).

Strategische processen

Stap 1: Nemen van een besluit over in- of uitbesteden

Het nemen van een besluit over in- of uitbesteden maakte geen onderdeel uit van dit onderzoek. Tijdens het literatuuronderzoek is vastgesteld dat er een samenlevingsovereenkomst tussen PZ en PVE bestaat. In deze samenlevingsovereenkomst staat onder de kop 'Facilitair Management' onder andere vermeld dat de productschappen streven naar optimale uitbesteding van facilitaire diensten.

Stap 2: Ontwikkelen strategie per inkooppakket

Vanuit het inkoopbeleid en de uitgewerkte inkoopplannen dient een bijpassende inkoopstrategie te worden ontwikkeld. Een inkoopstrategie is een systematisch plan waarin voor de korte, middellange of lange termijn doelstellingen per inkooppakket worden geformuleerd. Aan de hand van de uitgevoerde portfolioanalyse van Kraljic-, de ABC-analyse en de SWOT-analyse kunnen die doelstellingen voor de productschappen worden gedefinieerd.

- Definieer inkoopdoelstellingen per inkooppakket.

⁷¹ Zie voetnoot 53 op pagina 29.

⁷² De 'Toolkit Inkoopcompetenties Publieke Sector' (TIPS) is hierbij een handig hulpmiddel. TIPS is ontwikkeld door PIA en is te vinden op www.ovia.nl

Stap 3: Optimaliseren leveranciersbestand

Het optimaliseren van het leveranciersbestand is een proces om het juiste aantal en de meest geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen. Met behulp van de 'Checklist leveranciersevaluatie' (zie stap 3 ondersteunende processen) en een ABC-analyse kan een leveranciersbestand worden samengesteld. Het verdient aanbeveling om niet alle leveranciers over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten moeten verschillende strategieën ontwikkeld worden. Een eenvoudig leverancierskwalificatiesysteem is bijvoorbeeld een systeem waarbij alle leveranciers een kleur krijgen: groen voor leveranciers waarmee de productschappen kunnen doorgaan, geel voor potentiële toekomstige leveranciers, rood voor leveranciers waarmee de relatie beëindigt dient te worden. Men dient zich hierbij bewust te zijn van Europese aanbestedingsrichtlijnen.

- Stel een leveranciersbestand op met onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers;
- Gebruik de resultaten van de ABC-analyse om het aantal leveranciers te reduceren.

Stap 4: Leveranciersmanagement

Het is belangrijk om leveranciers in categorieën in te delen (zie stap 3 strategische processen), om de aandacht met name te kunnen richten op belangrijke leveranciers. Iedere relatie met een leverancier moet gemanaged worden, maar hoe belangrijker een leverancier is, hoe meer aandacht deze verdient.

- Stel de evaluatiemomenten met (strategische en niet-strategische) leveranciers vast.

Stap 5: Optimaliseren product-/procesinnovatie en -ontwikkeling

Onder optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling wordt verstaan dat de kennis van de markt (leveranciers) optimaal wordt benut om eigen producten en processen te innoveren en te ontwikkelen. Denk hierbij voor de productschappen aan automatisering (bijvoorbeeld een/de toepassing van softwarepakketten).

Stap 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces

Het integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces heeft betrekking op simplificeren, standaardiseren en synchroniseren van de operationele processen van een organisatie. Het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek heeft onder andere naar voren gebracht dat de bestelprocedures voor kantoorbenodigdheden vereenvoudigd zouden kunnen worden en dat PZ in relatie tot het aantal leveranciers relatief veel facturen ontvangt.

- Onderzoek of de huidige leverancier van kantoorbenodigdheden een bestelportaal of elektronische bestelcatalogus beschikbaar kan/wil stellen;
- Start overleg met leveranciers om het aantal facturen te verminderen (zie ook stap 3 strategische processen).

Stap 7: Verbeteren van de leveranciersprestaties, bewaken en vergroten van kwaliteit

Het proces van verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken/vergroten van kwaliteit kan gerealiseerd worden door onder ander een beheersbaar (relatief klein) leveranciersbestand en de mogelijkheid om leveranciersprestaties te kunnen meten (zie voorgaande stappen).

- Evalueer de leveranciersprestaties met behulp van de 'Checklist leveranciersevaluatie' (stap 3 ondersteunende processen).

Stap 8: Strategisch kostenmanagement

Strategisch kostenmanagement is een proces waarin inkoper en leverancier kosten en hun veroorzakers identificeren en verbeterstrategieën opstellen die zowel impact hebben op de kosten als de kostenveroorzakers en kostenreductie. Strategisch kostenmanagement kan bij de productschappen pas worden toegepast als de inkooporganisatie 'staat'.

Beantwoording van de onderzoeksvraag

Het doel van dit rapport is een antwoord te geven op de vraag hoe er momenteel wordt ingekocht door de productschappen en op welke wijze structurele samenwerking tussen PZ en PVE kan leiden tot het professionaliseren van de inkoopfunctie en een kostenreductie van 5%.

De aanbevelingen die antwoord geven op deze vraag luiden:

- Formuleer inkoopbeleid voor PZ en PVE en werk dit concreet uit in inkoopplannen;
- Breng duidelijke functiescheiding aan tussen tactische en operationele inkopers en leg verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast (in functieprofielen, beleidsplan);
- Benoem een medewerker van PZ of PVE als inkoopcoördinator;
- Formuleer inkoopprocedures en bundel deze in een (digitaal) inkoophandboek;
- Maak checklisten voor het opstellen van programma's van eisen, een model offerte aanvraag, selectie- en beoordelingscriteria voor leveranciers en offertes, een model contract en leveranciersevaluatie;
- Definieer prestatie-indicatoren voor de inkoopfunctie;
- Onderzoek de overige functionaliteiten van de applicatie Cash-Handel en bekijk de mogelijkheid om Cash-Handel breder inzetbaar te maken;
- Onderzoek of het financiële pakket Exact functionaliteiten biedt om de inkoopfunctie te ondersteunen;
- Onderzoek de mogelijkheid om in eigen beheer één contractbeheersysteem te ontwikkelen;
- Stel een (inkoop)opleidingsplan samen;
- Pas de functieprofielen van inkoopmedewerkers aan;
- Definieer inkoopdoelstellingen per inkooppakket;
- Stel een leveranciersbestand op met onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers;
- Gebruik de resultaten van de ABC-analyse om het aantal leveranciers te reduceren;
- Stel de evaluatiemomenten met (strategische en niet-strategische) leveranciers vast;
- Onderzoek of de huidige leverancier van kantoorbenodigdheden een bestelportaal of elektronische bestelcatalogus beschikbaar kan/wil stellen;
- Start overleg met leveranciers om het aantal facturen te verminderen (zie ook stap 3 strategische processen);
- Evalueer de leveranciersprestaties met behulp van de 'Checklist leveranciersevaluatie' (stap 3 ondersteunende processen).

7 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een tijdschema gegeven voor het tijdsbestek waarbinnen de aanbevelingen kunnen worden geïmplementeerd.

Aanbeveling	Maand	2005				2006				Door Wie?			
		okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei		jun	jul	aug
Inkoopbeleid													
> Formuleer inkoopbeleid		f		v									FD/IC
> Formuleer inkoopplannen			f		v								FD/IC
> Bevoegd-/verantwoordelijkheden vaststellen			d	v									MT/P&O
> Definiëren inkoopdoelstellingen				d	v								IC/MT
> Prestatie-indicatoren definiëren					d	v							IC/CT
Personeel													
> Benoem inkoopcoördinator		u											MT
> Opleidingsplan opstellen		i		u									P&O
> Functieprofielen aanpassen					i	u							P&O
Inkoophandboek													
> Inkoopprocedures opstellen			f										IC/CT
> Checklisten opstellen			f				v						IC/CT
> Evaluatiemomenten leveranciers bepalen						f	v						IC/CT
> Evaluatie leveranciersprestaties							u						IC/CT
Leveranciers													
> Leveranciersbestand maken				i		v							CT
> Aantal leveranciers reduceren			i		u								IC/CT
Facturen													
> Aantal facturen reduceren			i			u							IC/CT
Automatisering													
> (Extra) functionaliteiten Cash-Handel?		i		v									ICA/IC
> Functionaliteiten Exact?		i		v									IS/IC
> Eén contractbeheersysteem mogelijk?				i		v							ICA/IS/IC
> Elektronische bestelcatalogus mogelijk?			i			v							IC/Lev

Tabel 7.1: Implementatie aanbevelingen

CT= Cross Functioneel inkoopteam PZ/PVE⁷³

IC= Inkoopcoördinator

ICA= Informatica PZ

IS= Informatiesystemen PVE

FD= Facilitaire Dienst PZ/PVE

Lev= Leverancier

MT= Managementteam PZ/PVE

P&O= Personeel & Organisatie PZ/PVE

= Inventariseren, formuleren, definiëren
 = Vaststellen, uit- /invoeren

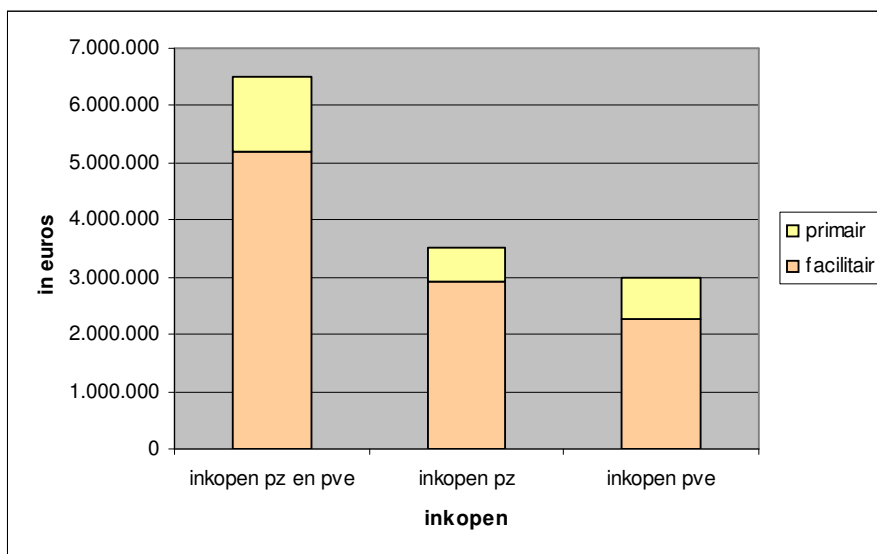
⁷³ Zie voetnoot 69 op pagina 38.

8 Financiële consequenties

In dit hoofdstuk worden de financiële consequenties van de aanbevelingen uit hoofdstuk 6 beschreven. In paragraaf 8.1 worden de totale inkoopkosten geanalyseerd en opgesplitst in primaire en facilitaire inkoopkosten. In paragraaf 8.2 is een exploitatiebegroting opgenomen waarin een prognose wordt gegeven van de jaarlijks terugkerende baten en lasten. In paragraaf 8.3 zijn de initiële kosten opgenomen in een investeringsbegroting.

8.1 Analyse

De totale inkoopkosten van PZ en PVE samen bedroegen in 2004 € 6.502.380,-. Dit bedrag bestaat uit zowel primaire als facilitaire inkoopkosten. De grafiek in figuur 8.1 toont het onderscheid tussen primaire en facilitaire inkoopkosten.



Figuur 8.1: Onderscheid primaire en facilitaire inkoopkosten

Het invoeren van een organisatiebreed inkoopbeleid, het gebruik van een inkoophandboek en checklisten zal het inkoopproces efficiënter doen verlopen. In het begin zal er extra tijd geïnvesteerd moeten worden in het inkoopproces. Na verloop van tijd treedt gewenning op en zal deze investering worden terugverdiend in tijd; door verlaging van de kosten en verhoging van de kwaliteit.

De financiële consequenties van de aanbevelingen zijn niet in alle gevallen in bedragen uit te drukken. In die gevallen wordt een aanname gedaan van benodigde manuren. Bij de berekening van manuren is uitgegaan van een tarief van € 52,50 per uur⁷⁴. Het aantal manuren is afgeleid uit deskresearch bij andere scripties en uit eigen ervaring.

Naast het professionaliseren van de inkoopfunctie is het realiseren van een kostenbesparing van 5% binnen één jaar een andere doelstelling.

Facilitaire inkooppakketen PZ en PVE	Inkopen PZ	Besparing 5%	Inkopen PVE	Besparing 5%
Kantoorinrichting en benodigdheden	413.556	20.678	184.583	9.229
Automatisering en telecommunicatie	1.673.920	83.696	538.251	26.913
Vervoer en emballage	177.804	8.890	133.469	6.673
Huur gebouwen en installaties	462.383	23.119	909.836	45.492
Expl./beheer gebouwen en installaties	201.925	10.096	494.006	24.700
Totaal	€ 2.929.588	€ 146.479	€ 2.260.145	€ 113.007

Tabel 8.1: Besparing per inkooppakket PZ en PVE

⁷⁴ Het uurtarief is gebaseerd op bedragen die PZ in rekening brengt voor diensten aan derden.

Bij de berekening van de kostenbesparing is er van uitgegaan dat facilitaire inkoopkosten beïnvloedbaar zijn, en dat over alle inkooppakketten evenredig veel worden bespaard. In tabel 8.1 is weergegeven welke besparingen per inkooppakket kunnen worden behaald bij een kostenreductie van 5%.

8.2 Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting bestaat uit een prognose van de baten en lasten van de aanbevelingen voor PZ en PVE samen. Zowel de baten als de lasten zijn structureel en keren jaarlijks terug. De initiële kosten zijn opgenomen in de investeringsbegroting in paragraaf 8.3.

Exploitatiebegroting (PZ/PVE)		
Jaarlijks baten		
Besparing op facilitaire inkoopkosten (tabel 8.1)	259.486	
Efficiency inkoopproces ⁷⁵	7.560	
Totaal		267.046
Jaarlijkse lasten		
Beheer inkoophandboek ⁷⁶	840	
Besteding extra tijd tactisch inkoopproces ⁷⁷	15.120	
Totaal		15.960
Besparing		251.086

Tabel 8.2: Exploitatiebegroting PZ en PVE

Jaarlijkse baten

De jaarlijkse baten bestaan uit een besparing van 5% op de facilitaire inkoopkosten. Het inkoophandboek verhoogt de efficiency van het inkoopproces

Op basis van het uitgevoerde onderzoek is het realistisch om te stellen dat met een adequaat inkoopbeleid, een inkoophandboek en aandacht voor leveranciersmanagement een kostenbesparing van 5% op facilitaire inkoopkosten haalbaar is. Een kostenbesparing van 5% levert een besparing op van € 259.486 per jaar. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat er met adequaat inkoopmanagement besparingen zijn te realiseren tot 20% op inkoopkosten⁷⁸. Bij de berekening is er van uitgegaan dat de inkooppakketten 'Personeelsgerelateerde zaken' en 'Advies en flexibele arbeid' niet beïnvloedbaar zijn of geen facilitaire kosten zijn.

De efficiency van het inkoopproces wordt vergroot door het inkoophandboek en bijbehorende checklisten. Bij de berekening is er van uitgegaan dat 6 inkopers per maand 2 uur minder tijd hoeven te besteden. Bij een uurtarief van € 52,50 is dit een besparing van € 7.560,- per jaar.

Jaarlijkse lasten

Het inkoophandboek moet onderhouden worden. Er is geschat dat één medewerker hier per jaar 2 dagen aan kwijt is. De lasten hiervoor zijn € 840,- per jaar.

De inkoopmedewerkers zullen extra aandacht besteden aan marktonderzoek, het opstellen van programma's van eisen, het opvragen en beoordelen van offertes, onderhandelen en contracteren. Bij de berekening is er van uitgegaan dat 6 inkopers van PZ en PVE hier op jaarbasis 288 uur aan besteden. De totale kosten hiervoor zijn € 15.960,-

⁷⁵ Inkoophandboek leidt tot efficiency, 6 inkopers x 2 uur x 12 maanden x € 52,50 = € 7.560,-

⁷⁶ Beheer inkoopboek 1x 16 uur x € 52,50 = € 840,-

⁷⁷ Marktonderzoek, opstellen van programma's van eisen, offertes, onderhandelen etc. : 6 inkopers x 4 uur x 12 maanden x € 52,50 = € 15.120,-

⁷⁸ Zie paragraaf 3.1.2 'Waar worden de kosten bepaald?'

8.3 Investeringsbegroting

De investeringsbegroting bevat de initiële kosten die nodig zijn voor het opstellen van inkoopbeleid, het samenstellen van een inkoophandboek, personele kosten, het verminderen van het aantal leveranciers en facturen en een onderzoek naar automatiseringsmogelijkheden.

De initiële kosten zijn samengevat in de investeringsbegroting in tabel 8.3.

Investeringsbegroting (PZ/PVE)	
<i>Opstellen inkoopbeleid</i>	6.300
<i>Samenstellen inkoophandboek</i>	7.140
<i>Personele kosten</i>	8.288
<i>Verminderen aantal leveranciers</i>	1.680
<i>Verminderen aantal facturen</i>	2.284
<i>Onderzoek automatiseringsmogelijkheden</i>	1.785
Totaal	27.477

Tabel 8.3: Investeringsbegroting PZ/PVE

8.3.1 Toelichting op investeringsbegroting

Opstellen van inkoopbeleid

Uit het implementatieplan kan worden opgemaakt dat de inkoopcoördinator gedurende de maanden oktober en november inkoopbeleid en inkoopplannen opstelt. Aangenomen wordt dat de inkoopcoördinator hier in totaal 16 uur per week aan besteed. Voor het definiëren van inkoopdoelstellingen en prestatie-indicatoren en het vaststellen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden is 40 uur gerekend.

Kosten:

10 uur x 8 weken x € 52,50 = € 4.200,-

40 uur x € 52,50 = € 2.100,-

Samenstellen inkoophandboek

Volgens het implementatieplan wordt het inkoophandboek met de bijbehorende checklisten opgesteld door een cross functioneel inkoopteam. Er wordt van uit gegaan dat het team bestaat uit 4 inkoopmedewerkers en dat zij hier een halve dag per week aan besteden gedurende 2 maanden. De inkoopcoördinator besteed hier 8 uur aan.

Kosten:

4 inkoopers x 4 uur x 8 weken x € 52,50 = € 6.720,-

1 inkoopcoördinator x 8 uur x € 52,50 = € 420,-

Personele kosten

Rekening houdend met de situatie bij de productschappen is het niet reëel te veronderstellen dat een externe kracht wordt aangetrokken als inkoopcoördinator. In principe kan deze benoeming kostenneutraal plaatsvinden wanneer het hoofd van de facilitaire dienst van PZ of PVE in deze functie wordt aangesteld.

Het gebrek aan specifieke inkoopkennis kan worden ingevuld door het volgen van trainingen door de (tactische) inkoopmedewerkers. Van de inkoopcoördinator mag daarnaast worden gevraagd om de opleiding NEVI 1, maar liefst ook NEVI 2, te volgen.

Kosten:

Inkooptraining door Purspective BV € 1.184 inclusief BTW per persoon.⁷⁹

7 x € 1.184 = € 8.288,-

⁷⁹www.perspective.com: Purspective BV is een 100% deelneming van NEVI.

Verminderen van het aantal leveranciers

De ABC-analyse heeft aangetoond dat zowel PZ als PVE veel zogenaamde C-leveranciers in hun bestand hebben. Voor PZ zijn dit er 64, voor PVE en 258. De inkoopcoördinator en een inkoopmedewerker gebruiken de resultaten van de ABC-analyse om te analyseren welke leveranciers in het bestand kunnen blijven. Aangenomen wordt dat hier gedurende twee maanden in totaal 32 uur aan wordt besteed.

Kosten:

2 inkopers x 2 uur x 8 weken x € 52,50 = € 1.680,-

Verminderen van het aantal facturen

Uit de kengetallen over 2004 kan opgemaakt worden dat PZ in relatie tot het aantal leveranciers (87) veel facturen ontvangt (1.235). Opvallend is dat PZ de meeste facturen (687) ontvangt van de zogenaamde A-leveranciers (15). Door overleg en het maken van afspraken met deze leveranciers moet het aantal ontvangen facturen met tenminste 50% kunnen dalen. De C-leveranciers van PZ en PVE zijn goed voor in totaal 1.309 facturen (398 + 911). Door het maken van afspraken (take it or leave it) en het sterk verminderen van het aantal C-leveranciers moet ook hier een afname van tenminste 50% minder facturen te realiseren zijn. De inkoopcoördinator en twee inkoopmedewerkers gebruiken de resultaten van de ABC-analyse om het aantal facturen drastisch te verminderen.⁸⁰

Aangenomen wordt dat 2 inkopers hier gedurende drie maanden 32 uur aan besteden. De inkoopcoördinator voert gesprekken met de A-leveranciers van PZ.

Kosten:

2 inkopers x 1,5 uur x 12 weken x € 52,50 = € 1.890,-

1 inkoopcoördinator x 15 leveranciers x 0,5 uur x € 52,50 = € 393,75

Onderzoek automatiseringsmogelijkheden

Uit het onderzoek blijkt dat de inkoopfunctie bij PZ in geringe mate en bij PVE niet wordt ondersteund door geautomatiseerde systemen. Er zijn aanbevelingen gedaan om te onderzoeken:

- Welke extra functionaliteiten de applicatie Cash-Handel biedt;
- Welke functionaliteiten het financiële pakket Exact kan bieden;
- Of er één contractbeheersysteem kan worden ontwikkeld; en
- Of de huidige (gezamenlijke) leverancier van kantoorartikelen een bestelportaal of elektronische bestelcatalogus beschikbaar kan/wil stellen.

Aangenomen wordt dat de inkoopcoördinator samen met een medewerker van Informatica (PZ) en Informatiesystemen (PVE) 34 uur spenderen aan het onderzoeken van de hierboven vermelde onderwerpen.

Kosten:

1 medewerker ICA x 10 uur x € 52,50 = € 525,-

1 medewerker IS x 10 uur x € 52,50 = € 525,-

1 inkoopcoördinator x 14 uur x € 52,50 = € 735,-

8.4 Terugverdienperiode

De terugverdienperiode is de periode die verstrijkt tot het oorspronkelijke investeringsbedrag geheel is terugverdiend. Uit de exploitatiebegroting in tabel 8.2 valt af te lezen dat er een besparing wordt gerealiseerd van € 251.086,-. De onderstaande formule toont aan dat de eenmalige investering van € 27.477,- binnen twee maanden wordt terugverdiend.

Besparing (per maand) = € 20.924,-
Investing (eenmalig) € 27.477,-

⁸⁰ Onderzoeksresultaten, paragraaf 4.1.2 'ABC-analyse'.

Begrippen- en afkortingenlijst

ABC-analyse	Een analyse waarmee leveranciers, artikelen of inkooppakketten ingedeeld worden in categorieën (A, B of C). Er zijn verschillende meetvariabelen: de meest gebruikte is de indeling naar geldwaarde.
Benchmarking	Het continue zoeken naar de beste methode of het beste proces waar dit ook wordt toegepast. Op dat zoekproces dient te volgen dat men de gevonden methode analyseert, aanpast aan de eigen organisatie en vervolgens implementeert.
EU	Europese Unie.
EZ	Ministerie van Economische Zaken.
GS/PVE	Gemeenschappelijk Secretariaat Productschappen Vee, Vlees en Eieren.
ICT	Informatie en Communicatie Technologie.
Inkoop	Het van externe bronnen betrekken van producten, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Alles waar een factuur van derden tegenover staat.
Inkoopdiagnose	Een inkoopdiagnose is een instrument waarmee een organisatie haar inkoopbeleid kan toetsen en verbeteren. Daarnaast levert een inkoopdiagnose managementinformatie om te kunnen sturen op inkoop en aanbestedingen.
Inkoopfunctie	Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (diensten en goederen) van externe bronnen te betrekken.
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
LIA	Landbouw Informatica Aanpak.
LTO	Land en Tuinbouw Organisatie.
Marktwerking	De mate van invloed die een klant en de facilitaire organisatie kunnen uitoefenen op de dienstverlening.
Maverick buying	Bestellen van producten en diensten bij andere dan gecontracteerde leveranciers. Dit wordt ook wel inkooplekage genoemd.
NEVI	Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement.
PBO	Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie.
PEP	Purchasing Excellence Publiek.
Portfolioanalyse Kraljic	Analyse waarbij alle in te kopen producten worden verdeeld in vier groepen: knelpuntproducten, hefboomproducten, strategische producten en routineproducten. Dit gebeurt aan de hand van twee criteria. Ten eerste de invloed op het financieel resultaat en ten tweede het toeleveringsrisico.
PPE	Productschap Pluimvee en Eieren.
PREIS	Productschappen Export Informatie Systeem.
Purchasing Excellence	Betekent dat (publieke) organisaties hun inkoopprocessen zodanig inrichten en uitvoeren, dat men zich kan meten met 's werelds besten.
Purchasing Excellence Publiek	Een programma dat er voor moet zorgen dat (publieke) organisaties via benchmarking, onderzoek, advisering, cases en leermodules een topniveau kunnen bereiken.
PVE	Productschappen Vee, Vlees en Eieren.
PVV	Productschap Vee en Vlees.
PZ	Productschap Zuivel.
SER	Sociaal Economische Raad.
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
Spend analyse	Het analyseren (achteraf) van alle inkopen.
SWOT-analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats oftewel analyse van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor bijvoorbeeld artikelgroepen en potentiële leveranciers.
Taxonomie	Indeling van relevante elementen in klassen.
VROM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Literatuuropgave

Boeken

- Atkinson e.a. (2000). *Moderne Management Accounting*. Schoonhoven, Academic Service. ISBN 90 526 12 803
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de (1999). *Methoden en technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. 2e herziene druk, 5e oplage. Houten, Educatieve Partners Nederland BV. ISBN 90 207 25 890
- Gelderman, C.J., Albronda, B.J. (1999). *Professioneel inkopen*. Eerste druk. Houten, Educatieve Partners Nederland BV. ISBN 90 110 34 51
- Harink, J.H.A. (2004). *E-procurement, ... de kinderschoenen ontgroeid!*. Nieuwegein, Arko Uitgeverij. ISBN 90 770 72 470
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A. (2000). *Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces*. Tweede druk. Groningen, Wolters Noordhoff. ISBN 90 014 68 225
- Kotter, J.P. (1996). *Leiderschap bij verandering*. Eerste druk, negende oplage mei 2004. Den Haag, Academic Service. ISBN 90 526 12 315
- Lennartz e.a. (2000). *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. Stevig faciliteren noodzakelijk*. Eerste druk, eerste oplage. Alpen aan de Rijn, Samson BV. ISBN 90 140 66 066
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. (2001). *Facility management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan de Rijn, Kluwer. ISBN 90 140 77 947
- Steehouder e.a. (1999). *Leren communiceren. Handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. Vierde druk. Groningen, Wolters-Noordhoff BV. ISBN 90 018 08 263
- Thuis, T.H.J. (1999). *Toegepaste organisatiekunde*. Tweede druk. Groningen, Wolters-Noordhoff. ISBN 90 018 60 338
- Weele, A.J. van (1999). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*. 3^e druk. Alphen aan de Rijn, Samson Uitgeverij. ISBN 90 140 51 778

Publicaties

- NEVI (2005). *Publieke organisaties op weg naar Purchasing Excellence, Resultaten project 1*. NEVI, Zoetermeer.
- PIA (2003). *Leidraad voor Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden bij de Overheid*. GIA I. Den Haag, VNG Uitgeverij
- PIA (2004). *Leidraad GIA: een jaar later*. GIA II. Den Haag, Projectdirectie PIA
- Productschappen Vee, Vlees en Eieren (2004). *Jaarverslag 2003*.
- Productschappen Vee, Vlees en Eieren (2005). *Jaarverslag 2004*.
- Productschappen Vee, Vlees en Eieren (2004). *Sociaal jaarverslag 2004*.
- Productschap Zuivel (2004). *Jaarverslag 2003*.
- Productschap Zuivel (2005). *Jaarverslag 2004*.
- Productschap Zuivel (2005). *Sociaal jaarverslag 2004*.

Santema, S.C. e.a.(2004). *Inkoop voorbij 2004. Een spiegel voor de toekomst*. Zoetermeer, NEVI. ISBN 90 805 48 650

Schotanus, F., Lans, M. van der, Telgen, J., e.a. (2004). *Inkoopsamenwerking, van theorie naar praktijk*. Universiteit Twente en NEVI. ISBN 90 805 48 669

Internet

<http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopdiagnose/factsheetinkoopdiagnoses.pdf> (februari 2005)

<http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopdiagnose/eindrapinkoopdiagnoses.doc>. (februari 2005)

http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopdiagnose/inkoopdiagnose_in%20soorten_en%20maten.pdf (februari 2005)

http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopdiagnose/checklist_inkoopdiagnoses.pdf februari 2005)

<http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopsamenwerking/voortgangsrapportageoprichtingsschrm.pdf> (februari 2005)

<http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopsamenwerking/zenk.pdf> (februari 2005)

<http://www.ovia.nl/dossiers/inkoopsamenwerking/significant.pdf> (februari 2005)

http://gemeenteloket.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_document&link_id=9053&doctype_id= (maart 2005)

http://www.bbt.utwente.nl/leerstoelen/ompl/Staff_and_publications/Telgen/ (maart 2005)

http://www.ser.nl/overdeser/default.asp?desc=pbo_index_1 (maart 2005)

<http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=18180&highlights=europees,aanbesteden> (maart 2005)

Significant, GemNet (2004). *Publieke organisaties bouwen aan de inkoopfunctie*.
<http://www.ovia.nl/dossiers/peo/artikelgemnetsig.pdf> (maart 2005)

NEVI, PIA (2005). *Purchasing Excellence Publiek, MSU+ model*.
http://www.ovia.nl/dossiers/peo/pep_msu.pdf (mei 2005)

Artikelen

Beek, W. van (2003). *Het inkoopbeleid als succesfactor*. Facility Management Magazine. September, p. 71-73

Beurden, A.A.J. van (2003). *De facilitair directeur, manusje van alles? Het toenemend belang van inkoop dwingt tot keuze!*. Groningen, Academische opleidingen Groningen.

Gelderman, C.J. (2004). *Beter inkopen met de inkoopportfolio*. Facto Magazine. Nummer 3, p. 40-41

Harink, J. (1999). *Elektronisch inkopen, de snelweg naar betere prestaties in facilitaire inkoop*. Facto Magazine. Nummer 12, p. 16-19

Koops, E., Pieren, P., Schaffels, J. (2004). *Kostensturing: Wie betaalt bepaalt?*. Facility Management Magazine. Maart, p. 17-22

Kroon, M. (2003). *Positionering van inkoop in organisaties. Tussen tafellaken en servet?*. Facto Magazine. Nummer 11, p. 38-41

Mulder, M. en Brink, A. ten (2004). *Synergievoordelen te weinig benut. Meer besparen bij fusies en andere samenwerkingsvormen*. Facto Magazine. Nummer 4, p. 22-23

Telgen, J. (2003). *Inkoopdiagnose in alle soorten en maten*. Inkoop & Logistiek. Nummer 10, p. 23-25


Ytsma, W. (2003). *Shared Service Centrum. Concentratie van ondersteunende processen*. Facto Magazine. Nummer 11, p. 12-14

Wolterink, A. (2005). *Inkoopdiagnose, een zinvol inkoopinstrument?*. Facility Management Magazine. Nummer 8, p. 53-55

Bijlagen

- Bijlage 1: Organogram Productschap Zuivel
- Bijlage 2: Organogram Productschappen Vee, Vlees en Eieren
- Bijlage 3: Model Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden
- Bijlage 4: Indeling inkooppakketten en –percelen Productschap Zuivel en de Productschappen Vee, Vlees en Eieren
- Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens per inkoopperceel 2004
- Bijlage 6: ABC-analyse
- Bijlage 7: Het veranderingsmodel van Kotter
- Bijlage 8: Europees aanbesteden
- Bijlage 9: Purchasing Excellence Publiek, MSU+ model
- Bijlage 10: Inkoopbeleid (concept)
- Bijlage 11: Beroepscode voor de inkoper
- Bijlage 12: Resultaten interviews

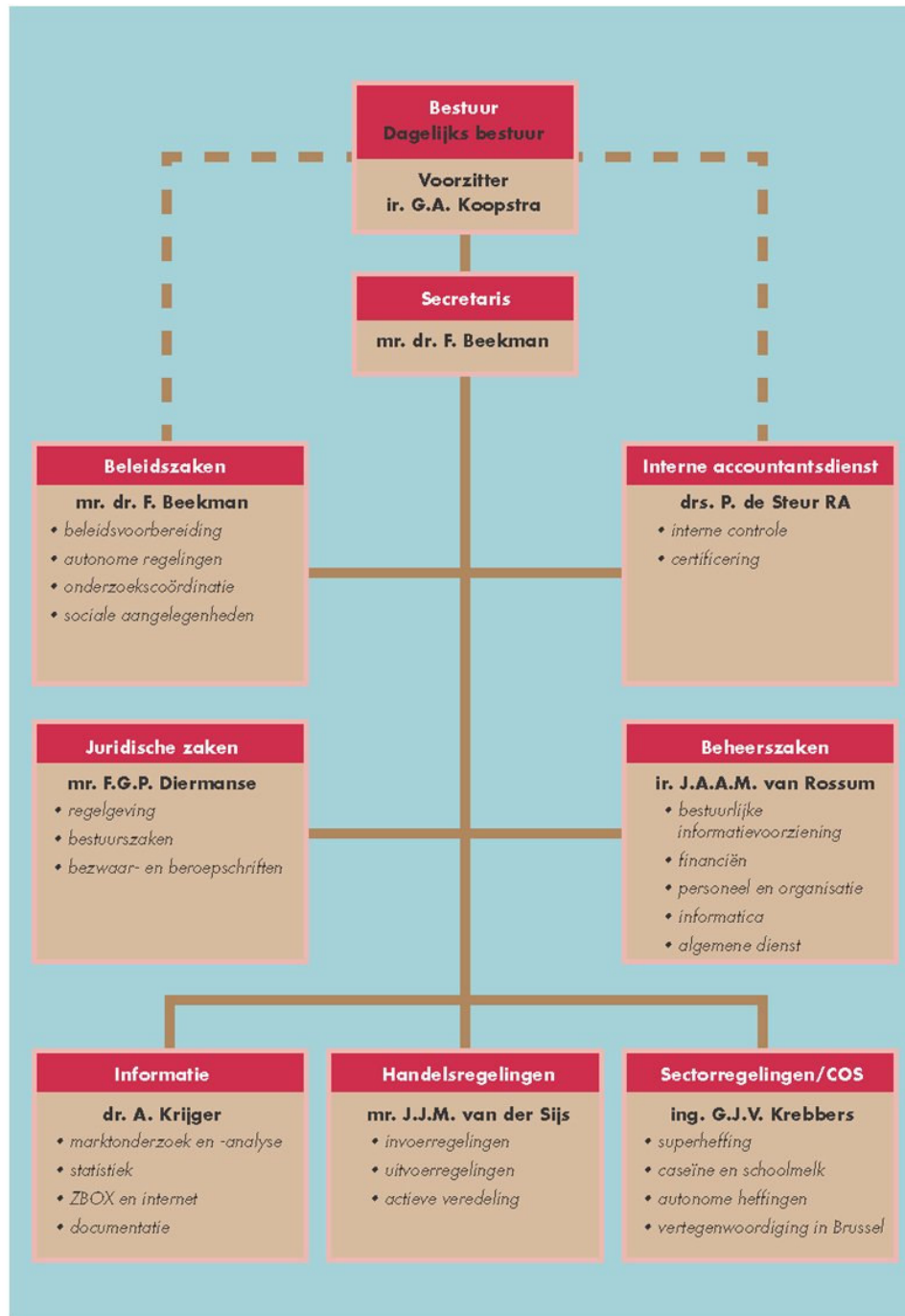
Bijlage 1



Organogram
Productschap Zuivel

(Bron: jaarverslag 2004)

ORGANISATIESTRUCTUUR



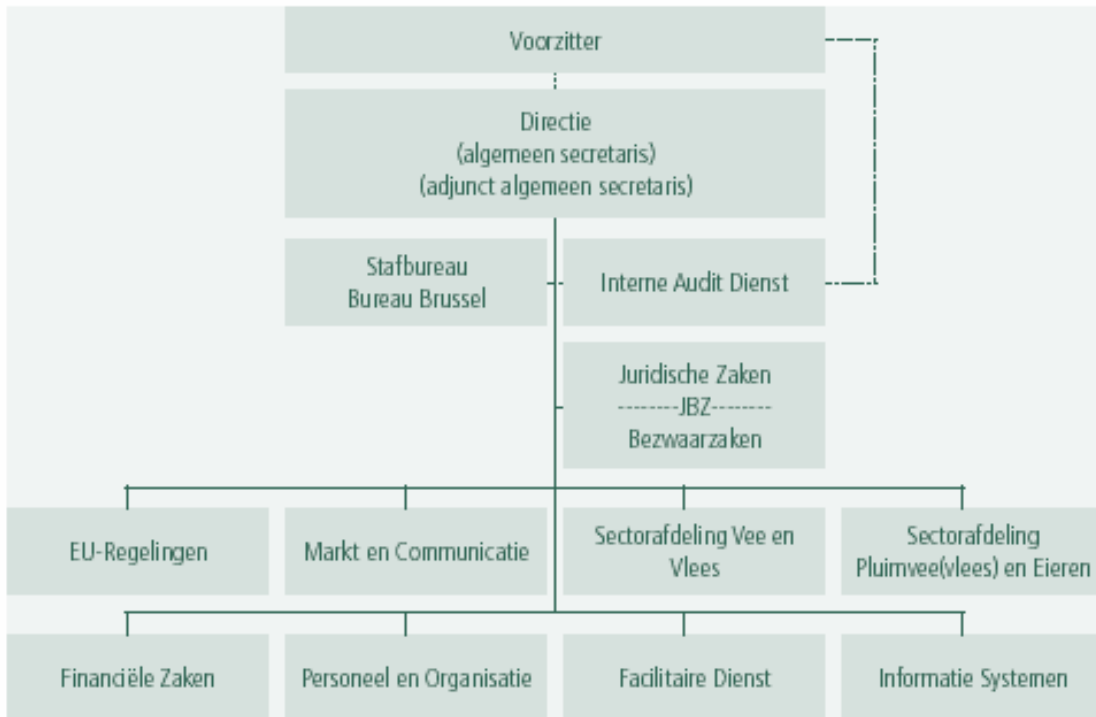
Bijlage 2

Organogram

Gemeenschappelijk Secretariaat

Productschappen Vee, Vlees en Eieren

(Bron: jaarverslag 2004)



Bijlage 3

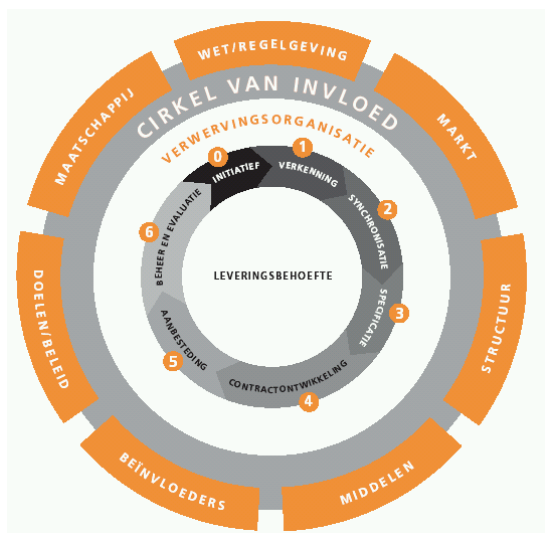
Model

Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden

Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden

In opdracht van de projectdirectie PIA is de Leidraad Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden (GIA)⁸¹ ontwikkeld. Met het behoud van de eigen identiteit als belangrijke voorwaarde voor samenwerking in het achterhoofd, is dit model voor de productschappen goed bruikbaar. Het is een procesbeschrijving die uitsluitend gericht is op inkoop samenwerking. Het model is onderverdeeld in zes processtappen of fasen.

Elke fase kent een go/no go moment, waarbij iedere deelnemer moet besluiten of, en zo ja hoe, de samenwerking wordt voortgezet. Het model biedt voldoende vrijheid voor eigen inbreng, en hoeft niet in te houden dat er onder hetzelfde contract wordt ingekocht. De conclusie kan zijn dat één of meer partijen besluiten slechts op bepaalde vlakken samen te werken of individueel verder te gaan.



Figuur 2: Model GIA.

Het gehele proces speelt zich af in een cirkel van invloed, een krachtenveld dat wordt gevormd door de interne en externe omgeving van de samenwerkende organisaties. De zes processtappen worden vooraf gegaan door een nulfase (de initiatief fase). De processtappen komen samengevat op het volgende neer:

0. Initiatief <i>Een idee tot samenwerking</i>	Het idee wordt opgevat om samen te gaan inkopen.
1. Verkenning <i>Van idee naar voorlopig plan</i>	Het vormen van een eerste oordeel over de verwervingsbehoefte, het nut, de haalbaarheid en reikwijdte van een eventuele samenwerking.
2. Synchronisatie <i>Van voorlopig plan naar definitief plan</i>	Verdere wederzijdse afstemming realiseren. Het vaststellen van het nut, de reikwijdte en de haalbaarheid van de samenwerking, de verwervingsstrategie en organisatie van de samenwerking.
3. Specificatie <i>Van definitief plan naar omschrijving</i>	Het uitwerken van de wensen en eisen voor het gezamenlijk te verwerven product of dienst, de selectie- en gunningscriteria, weegfactoren en beoordelingssystematiek.
4. Contractontwikkeling <i>Van omschrijving naar vastlegging</i>	Het ontwikkelen van de voorwaarden en oproep tot mededinging, vaststellen aanbestedingsdocumenten.
5. Aanbesteding <i>Van vastlegging naar overeenkomst</i>	Het bekendmaken van de aanbesteding, ontvangen en beoordelen van de offertes, maken van een definitieve keuze en sluiten van het contract.
6. Beheer en evaluatie <i>Van overeenkomst naar gebruik</i>	Het operationaliseren van het beheer, de overdracht van de resultaten naar het uitvoerende niveau, vaststelling van de naleving en werking van de

⁸¹ PIA (2003). *Leidraad voor Gezamenlijk Inkopen en Aanbesteden bij de overheid*. GIA I. Den Haag, VNG Uitgeverij.

overeenkomst (de prestatie en kwaliteit van het product of dienst, de tevredenheid van de gebruiker), bijsturing

Afhankelijk van expertise en rollen zijn meerdere personen binnen een samenwerkingsverband bij verschillende zaken betrokken. Een materiedeskundige houdt zich meer bezig met de specificaties van een in te kopen product dan met de randvoorwaarden die nodig zijn om het samenwerkingsproces succesvol te laten verlopen. Dat is een taak van de projectleider.

In het onderstaande overzicht is per rol aangegeven in welke fasen van het samenwerkingsproces de betrokkenheid van de verschillende disciplines het grootst moet zijn.

Fase	Initiatief	Verkenning	Synchronisatie	Specificatie	Contractontwikkeling	Aanbesteding	Beheer & evaluatie
Betrokkenen							
Bestuurlijk niveau (directie)							
Projectleider							
Inkoopcoördinator							
Inkooptechnische discipline							
Juridische discipline							
Financiële discipline							
Materie deskundige							

Bijlage 4

**Indeling inkoopkassetten en -percelen Productschap Zuivel en
de Productschappen Vee, Vlees en Eieren**

Hoofdinkooppakketten en percelen	Voorbeelden
1	8.5 Personeelsgerelateerde zaken
1.1	Studie en opleiding Alle kosten die met opleiding en studie gemaakt worden. Daarnaast studie- en lesmateriaal, accommodatiekosten, seminars, congressen, docentkosten, coachingkosten, loopbaanbegeleiding.
1.2	Reis- en verblijfkosten Alle kosten gemaakt voor dienstreizen in binnen- en buitenland (inclusief kosten voor verlofreizen en gezinshereniging). Contracten met derden (bijvoorbeeld openbaar vervoer) voor woon-werkverkeer.
1.3	Recruitment, werving en selectie Advertentiekosten, arbeidsmarktcommunicatiekosten (stands, kijkdagen, manifestaties), wervingsbureaus, outplacement, assessments, keuringen, antecedentenonderzoek, onkosten sollicitanten.
1.4	Bedrijfskleding Dienstkleding, bedrijfshulpverlening, dienstbrillen.
1.5	Arbo Kosten voor arbo-onderzoek en arbodiensten, persoonlijke arbo-aanpassingen, kosten bedrijfsarts, reïntegratiebegeleiding, fitness.
1.6	Kinderopvang Kosten voor kopen van plaatsen in kinderdagverblijven, bemiddelingskosten kinderopvang.
1.7	Representatiekosten Kosten recepties, jubilea en bloemen.
1.8	Ziektekosten verzekering Collectieve ziektekostenverzekering productschappen.
1.9	Verhuis- en detacheringskosten Kosten gemaakt voor verhuizing personeel, transport en opslag inboedel, inrichtingskosten, keuringen en inenting, onderbrengen gezinnen.
2	8.6 Kantoorinrichting en benodigdheden
2.1	Kantoorartikelen Bureau- en bureelbenodigdheden, onbedrukt papier en standaard drukwerk (briefpapier, memo's, enveloppen). Computersupplies (floppy's, cd's, toners).
2.2	Kantoorinrichting Inrichtingskosten kantoorruimtes, vergaderzalen, restaurant, ontvangstruimtes. Meubilair, kunst en stoffering en onderhoudskosten daarvan.
2.3	Kantoorapparatuur Aanschaf en huur kantoor machines, audiovisuele middelen, onderhoud en onderdelen apparatuur.
2.4	Reproductiekosten Reproapparatuur, onderhoud en onderdelen, reprorechtkosten.
2.5	Drukwerk Druk- en bindwerk niet in eigen beheer.
2.6	Vakliteratuur en abonnementen Abonnementen, boeken, tijdschriften, dag- en weekbladen, naslagwerken, cd-roms, elektronische documenten.
2.7	Archief Alle kosten gemaakt voor het hebben en onderhouden van een archief.
3	8.7 Automatisering en telecommunicatie
3.1	Aanschaf hardware PC's, printers, notebooks, palmtops, informatieverwerkings- en datacommunicatieapparatuur.
3.2	Aanschaf software Softwarepakketten, systeemprogrammamateriaal, netwerkprogrammamateriaal, onderwijsleermiddelen, tekeningpakketten.
3.3	Onderhoud en ontwikkeling applicaties Onderhouds- en ontwikkelingskosten voor softwarepakketten en maatwerkapplicaties.

3.4	Netwerken en infrastructuur	Aanschaf en beheer netwerken en infrastructuur (exploitatie, onderhoud en onderdelen).
3.5	Telecommunicatie	Alle telecommunicatiekosten (aanschaf en huur hardware, infrastructuur en onderhoud). Kosten vaste en mobiele telefonie.
4	Adviseurs en flexibele arbeid	
4.1	Interin-management	Tijdelijke vervanging op managementniveau.
4.2	Uitzendkrachten	Tijdelijke vervanging voor reguliere arbeid niet op managementniveau.
4.3	Organisatie- en informatieadvies	Advieswerkzaamheden door derden op het gebied van de bedrijfsvoering/
4.4	Beleidsondersteunend onderzoek en beleidsadvies.	Diensten door derden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek, statistisch onderzoek, evaluatieonderzoek, monitoring, research (verkenning, vooronderzoek).
4.5	ICT-diensten en –advies	Diensten door derden op het gebied van ICT-advies, implementatie en softwareontwikkeling.
4.6	Juridisch onderzoek en advies	Proces-, advies-, deurwaarderskosten, (lands-)advocaat- kosten, tolkenkosten, griffierechten.
4.7	Marketing, PR en communicatie	Tentoonstellingskosten, vertaalkosten, internet- en intranet- kosten, communicatieadvisering en –onderzoek, media- productiekosten (folders, video's, brochures), fotokosten, ontwerpkosten.
4.8	Overige diensten	Uitvoerende diensten door derden op het gebied van financiën, administratieve organisatie, accountants, technici, ingenieurs, apothekers, medische centra, universiteiten, controleurs, toezichthouders, handhavers.
5	8.8 Vervoer en emballage	
5.1	Dienst- en lease-vervoersmiddelen	Alle kosten gemaakt voor dienstvoertuigen (aanschaf, lease, inhuur, exploitatie, onderhoud).
5.2	Vracht, porti en verzendkosten	Bulkpost, porti, kosten antwoordnummer, verzendkosten (binnen- en buitenland).
5.3	Koeriersdiensten	Uitbesteding chauffeurs- en koeriersdiensten.
6	8.9 Aanschaf/huurgebouwen en installaties	
6.1	Aanschaf gebouwinstallaties	Aanschaf technische installaties.
6.2	Aanschaf vaste inrichting	Aanschaf vaste inrichting
6.3	Huur / Servicekosten	Huren gebouwen, vaste lasten.
7	8.10 Exploitatie, beheer gebouwen en installaties	
7.1	Onderhoud bouwkundig	Onderhoud gebouwen 7.2 binnen en buiten
7.2	Schoonmaak	Schoonmaakkosten, overige schoonmaakkosten (bijvoorbeeld reinigingsmiddelen en materialen).
7.3	Beveiliging	Beveiligings- en receptiekosten, overige beveiligingskosten (voorzieningen, systemen).
7.4	Catering	Bedrijfs catering, aanschaf inrichting, keukenmachines en onderhoud ervan.

7.5	Energie en water *	Energie, gas, elektra en water
7.6	Groenvoorziening	Kosten voor groenvoorziening binnen en buiten, aanplant en (berm-)onderhoud.
7.7	Afvalverwerking **	Kosten voor afvalcontainers, afvalverzameling en – verwerking.
7.8	Bedrijfshulpverlening	Materiaalkosten bedrijfshulpverlening.
7.9	Interne verhuiskosten	Alle kosten voor verhuizingen tussen of binnen kantoorgebouwen.

*) Energie en water maken onderdeel uit van huur gebouwen/servicekosten (perceel 6.3)

**) Afvalverwerking maakt onderdeel uit van schoonmaak (perceel 7.2)

Bijlage 5

Kwantitatieve gegevens per inkoopperceel 2004

Nr.	Inkooppercelen PZ	Inkoopvolume PZ 2004 (€)	Inkoopvolume PVE 2004 (€)	Inkoopvolume PZ en PVE
1	Personeelsgerelateerde zaken	204.455	249.294	453.749
1.1	Studie en opleiding	33.938	72.489	106.427
1.2	Reis en verblijfkosten	16.315	20.515	36.830
1.3	Recruitment, werving en selectie	118	5.122	5.240
1.4	Bedrijfskleding	0	0	0
1.5	Arbo	9.407	0	9.407
1.6	Kinderopvang	0	0	0
1.7	Representatiekosten	11.439	38.302	49.741
1.8	Ziektekostenverzekering	133.238	112.866	246.104
1.9	Verhuis- en detacheringskosten	0	0	
2	Kantoorinrichting en benodigdheden	413.556	184.583	598.139
2.1	Kantoorartikelen	80.377	82.499	162.876
2.2	Kantoorinrichting	53.765	5.043	58.808
2.3	Kantoorapparatuur	5.357	19.232	24.589
2.4	Reproductiekosten	77.758	2.393	80.151
2.5	Drukwerk	120.460	17.327	137.787
2.6	Vakliteratuur en abonnementen	62.494	28.450	90.944
2.7	Archief	13.345	29.639	42.984
3	Automatisering en telecommunicatie	1.673.920	538.251	2.212.171
3.1	Aanschaf hardware	504.076	65.711	569.787
3.2	Aanschaf software	25.228	25.488	50.716
3.3	Onderhoud en ontwikkeling applicaties	1.107.583	360.424	1.468.007
3.4	Netwerken en infrastructuur	0	0	0
3.5	telecommunicatie	37.033	86.628	123.661
4	Advies en flexibele arbeid	380.718	478.180	858.898
4.1	Interim-management	0	0	0
4.2	Uitzendkrachten	36.605	47.103	83.708
4.3	Organisatie- en formatieadvies	0	0	0
4.4	Beleidsondersteunend onderzoek en advies	0	0	0
4.5	ICT-diensten en –advies	138.759	26.126	164.885
4.6	Juridisch onderzoek en advies	87.059	78.570	165.629
4.7	Marketing, PR en communicatie	33.625	243.706	277.331
4.8	Overige diensten	84.670	82.675	167.345
5	Vervoer en emballage	177.804	133.469	311.273
5.1	Dienst- en leasevervoersmiddelen	8.927	12.477	21.404
5.2	Vracht, porti en verzendkosten	168.879	117.762	286.641
5.3	Koeriersdiensten	0	3.230	3.230
6	Aanschaf/huur gebouwen en installaties	462.383	909.836	1.372.219
6.1	Aanschaf gebouwinstallaties	16.649	0	16.649
6.2	Aanschaf vaste inrichting	8.986	28.364	37.350
6.3	Huur gebouwen / Servicekosten	436.748	881.472	1.318.220
7	Exploitatie, beheer gebouwen en installaties	201.925	494.006	695.931
7.1	Onderhoud bouwkundig	0	344	344
7.2	Schoonmaak	81.403	196.839	278.242
7.3	Beveiliging/receptie	50.415	124.718	175.133
7.4	Catering	52.153	146.435	198.588
7.5	Energie en water*	0	0	0
7.6	Groenvoorziening	5.695	14.919	20.614
7.7	Afvalverwerking**	0	0	0
7.8	Bedrijfschulpverlening	12.259	10.751	23.010
7.9	Interne verhuiskosten	0	0	0
	Totaal	€ 3.514.761	€ 2.987.619	€ 6.502.380

Tabel 4: Inkoopvolume PZ en PVE per inkoopperceel (2004)

- *) Energie en water maken onderdeel uit van perceel 6.3: Huur gebouwen/servicekosten
- **) Afvalverwerking maakt onderdeel uit van perceel 7.2: Schoonmaak

Bijlage 6

ABC-analyse

Overzicht verdeling inkoopvolume PZ en PVE over de leveranciers en aantal facturen per leverancier

ABC-analyse PZ (2004)

Relatie nummer	Naam leverancier	Inkoopvolume 2004	Aantal facturen	Gemiddeld factuurbedrag
600501	EDS International BV	689.967,87	80	8.624,60
601606	Gemeenschappelijk Secr.PPE/PVV	563.244,59	60	9.387,41
601302	Mediaan/abs BV	411.927,26	91	4.526,67
601911	Scholten Awater BV	219.017,03	33	6.636,88
603000	Diversen	140.242,91	224	626,08
602205	VGZ zorgverzekeraar	138.506,94	8	17.313,37
601612	PTT Post	108.967,00	12	9.080,58
600805	Hewlett-Packard Nederland BV	95.421,74	11	8.674,70
600401	Deloitte	93.813,65	7	13.401,95
601604	Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn	93.215,20	32	2.912,98
602303	Westerveld	82.715,22	36	2.297,65
600312	ComputerPlan BV	82.628,84	5	16.525,77
602401	Xerox Financial Services	77.757,82	16	4.859,86
601300	Van Marken Delft Drukkers	60.437,68	27	2.238,43
601801	Restoplan B.V.	55.398,66	45	1.231,08
601805	Ronal Project BV	50.217,89	7	7.173,98
601907	Securitas Nederland BV	49.823,84	25	1.992,95
602004	TPE BV	40.167,26	9	4.463,03
600201	B + P Computers BV	35.391,79	6	5.898,63
600210	BERGO KANTOORARTIKELEN	33.771,22	74	456,37
601910	Swets Farrington	29.296,91	14	2.092,64
601908	Swets Information Services	27.181,32	13	2.090,87
600313	COKZ	26.180,00	2	13.090,00
600801	Haeghe Groep/Diensten	22.197,38	12	1.849,78
601607	Praktijkonderzoek Veehouderij	20.312,40	3	6.770,80
600807	Hummingbird Communications BV	19.563,54	1	19.563,54
600101	ADP Nederland BV	18.286,08	13	1.406,62
601903	Sociaal Economische Raad	17.584,33	4	4.396,08
601807	Raxco Software	15.712,21	4	3.928,05
601610	P.T.T. telecom	15.044,58	7	2.149,23
602209	Vanveen informatica BV	14.594,16	8	1.824,27
601204	Vodafone Libertel	14.188,24	12	1.182,35
600705	GTI Utiliteit West BV	13.480,95	16	842,56
600903	Iron Mountain Nederland BV	13.345,36	13	1.026,57
602202	Velpa Enveloppen BV	12.522,83	6	2.087,14
601303	Min.van Landb.Natuur en Voedselkwal	10.884,12	2	5.442,06
602002	Tempo-Team uitzendbureau BV	10.804,79	12	900,40
601501	GRAFISCH BEDRIJF ORANJE VAN LOON BV	10.583,86	12	881,99
600108	Arbo Unie Haaglanden	9.406,55	17	553,33
602207	VMG Office BV	6.302,96	6	1.050,49
601307	MCI	6.234,36	12	519,53
600601	Flanderijn & van der Heide	5.839,22	12	486,60
600809	Hoofdproduktschap Akkerbouw	5.567,43	2	2.783,72
601902	Shell Nederland BV	4.834,57	51	94,80
601809	Ruys Handelsvereniging BV	4.249,80	3	1.416,60
601106	Kluwer	4.184,38	19	220,23
601912	SNT Conferencing Services BV	2.989,82	6	498,30
600603	Forstech BV	2.908,46	10	290,85
601410	Novaxess Data BV	2.840,18	5	568,04

602600	Zig Zag Forms BV	2.689,40	2	1.344,70
601601	Panta Reizen Bv	2.583,43	3	861,14
601904	Stolk & Reese Kuvert BV	2.410,28	2	1.205,14
600300	Cash Software BV	1.628,81	1	1.628,81
602001	tenHagen & Stam BV	1.599,01	13	123,00
600407	Duranmatic BV	1.525,85	2	762,93
601804	Reed Business Information	1.447,26	16	90,45
602100	Unibind Europe NV	1.365,19	3	455,06
601304	Het Motorhuis Gouda	1.335,02	4	333,76
600111	Auto Haag BV	927,86	2	463,93
602201	Verhees V'nS Group	872,77	5	174,55
804225	Diversen	787,23	1	787,23
600105	American Expresse Services Europe	780,89	5	156,18
600304	Centraal Bureau Motorrijtuigen Bel.	640,00	8	80,00
600505	EUROGIFTS	630,41	2	315,21
808515	Diversen	574,35	2	287,18
601306	M&I/Partners BV	475,19	1	475,19
601901	Servicecentrum Uitgevers	459,66	8	57,46
601806	Rendement Uitgeverij BV	452,62	2	226,31
600603	Fleuribelli	438,50	8	54,81
602302	Weka Uitgeverij BV	322,88	2	161,44
600211	Bloemsierkunst van Baar	300,96	10	30,10
844619	Diversen	164,69	3	54,90
600107	Aon Nederland Group Programs	162,67	1	162,67
601000	Jongbloed Juridische Boekhandel	141,68	1	141,68
601103	Keesing Noordervliet BV	136,65	2	68,33
601305	Multi-Post Systems BV	89,35	2	44,68
602300	Webe	87,86	1	87,86
841615	Diversen	78,95	2	39,48
600808	Hollandia stempelfabriek	67,34	1	67,34
818217	Diversen	65,00	3	21,67
892519	Diversen	62,08	3	20,69
601600	Paagman Rijswijk BV	52,34	2	26,17
602206	Voskamp van Blijswijk	51,38	3	17,13
885117	Diversen	37,85	1	37,85
845418	Diversen	7,20	1	7,20
853313	Diversen	6,00	1	6,00
600315	Communisdatadoc	-452,20	1	-452,20
		€ 3.514.761,61	1.235	

ABC-analyse PVE (2004)

Leveranciers nummer	Naam leverancier	Inkoopvolume 2004	Totaal facturen	Gemiddeld factuurbedrag
961440	KFN PROPERTY 1	830.684,57	9	92.298,29
800841	WESTERVELD SCHOONHOUDERS	196.839,11	27	7.290,34
961594	Restoplan	137.903,51	25	5.516,14
961446	Securitas Nederland B.V.	124.569,84	35	3.559,14
800240	PTT POST BV	117.497,96	11	10.681,63
901241	ZORGVERZEKERAAAR VGZ	116.412,52	8	14.551,57
800052	PRODUKTSCHAP VOOR ZUIVEL	106.270,85	18	5.903,94
901924	Hewlett-Packard (compaq)	74.906,86	4	18.726,72
961349	Adetech Consultancy	74.498,76	7	10.642,68
960817	Drukkerij van Deventer BV	72.805,80	18	4.044,77
800147	COMPUTERPLAN B.V.	66.814,22	28	2.386,22
800200	PELS RIJCKEN+DROOGLEEVER	56.036,09	14	4.002,58
900950	SCALDIA PAPIER	53.652,74	33	1.625,84
961920	Scholten Awater B.V.	47.935,45	12	3.994,62
800746	Vodafone (Libertel)	38.187,40	14	2.727,67
961433	KPN Telecom	37.264,39	5	7.452,88
800942	Agripers	34.719,24	10	3.471,92
960830	MINISTERIE VAN LNV-DIR.FEZ	33.394,39	2	16.697,20
960535	Iron Mountain	29.639,04	12	2.469,92
961267	LOYENS & LOEFF	27.576,66	7	3.939,52
961693	Gemeente Zoetermeer (ozbg)	26.804,78	1	26.804,78
961970	SIRA Consulting B.V.	25.823,00	3	8.607,67
961296	The Advanced Travel Partner	24.230,30	12	2.019,19
960427	ARTI'70 STANDBOUW BV	23.136,26	4	5.784,07
800067	ABN-AMRO VERZEKERINGEN	22.812,79	10	2.281,28
960891	ALDERWEGEN ADVIES	22.533,84	3	7.511,28
961957	IPN S.A.	19.188,75	1	19.188,75
901515	EXACT AUTOMATISERING BV	15.400,18	2	7.700,09
960440	KONINKLIJKE DE SWART BV	13.814,39	9	1.534,93
961868	Noordzee	13.788,24	10	1.378,82
960765	GTI Intallatietechn. West BV	13.478,80	17	792,87
961669	Bergo Kantoorartikelen	13.296,93	63	211,06
901326	RANDSTAD UITZENDBUREAU BV	12.803,21	30	426,77
800055	VAN MARKEN DELFT DRUKKERS	11.969,44	6	1.994,91
961822	driessen en wils b.v.	11.883,06	2	5.941,53
901287	VOORLICHTINGSBUREAU VLEES	11.710,33	3	3.903,44
960809	SCANSYS	10.811,15	3	3.603,72
961652	Huub Oudshoorn	10.653,86	4	2.663,47
961664	Ricas	10.263,36	11	933,03
960331	De Lage Landen Leasing&Trade	9.707,52	16	606,72
900981	SERVICECENTRUM UITGEVERS	9.501,15	70	135,73
961718	Quest Software	9.449,80	2	4.724,90
961620	LNV/Laser	9.370,01	1	9.370,01

961942	NIC B.V.	9.106,64	3	3.035,55
961633	Pitney Bowes	8.996,68	6	1.499,45
800749	ST.INTERNAT.PERSCENTR.NIEUWSP.	8.976,55	1	8.976,55
961874	M&I Partners	8.746,50	3	2.915,50
800238	DE BRAUW BLACKSTONE WESTBROEK	7.820,63	10	782,06
961183	Schuttelaar & Partners	7.801,71	3	2.600,57
901973	ZIJLSTRA DRUKWERK	7.657,65	7	1.093,95
961965	LNV/BASISREGISTRATIE	7.500,00	1	7.500,00
961590	Eduutel BV	7.442,68	3	2.480,89
961567	Westplant Interieurbeplanting	7.371,14	14	526,51
961033	OGD Operator Groep Delft	7.073,08	11	643,01
901255	SER	6.888,00	7	984,00
960832	KLUWER	6.297,67	14	449,83
800853	EXPO MANAGEM/T.HAAR+STAMSNYDER	6.235,60	3	2.078,53
961851	Loyens & Loeff	6.170,93	1	6.170,93
961611	Graydon	6.069,00	1	6.069,00
800051	ORACLE NEDERLAND BV	5.950,00	1	5.950,00
800229	HOOFDPROD VOOR AKKERBOUWPROD	5.567,43	2	2.783,72
961841	5Hart-it opleidingen bv	4.938,50	4	1.234,63
800854	Global Knowledge Network	4.840,02	3	1.613,34
961883	Ecotone	4.727,60	24	196,98
800639	VIJFHART AUTOMATISERING	4.670,75	7	667,25
901930	KEESING NOORDERVLIET B.V.	4.572,46	11	415,68
800210	VER.KAMERS VAN KOOPHANDEL	4.421,07	11	401,92
960646	ADDITIEF	4.243,84	2	2.121,92
960572	EVENEMENTENHAL HARDENBERG	4.105,01	2	2.052,51
960387	STG.ALG.NED.PERSBUREAU	3.958,88	4	989,72
901512	EUROFORUM	3.805,62	2	1.902,81
961343	Mavim	3.641,40	2	1.820,70
901354	Reed Business Information	3.640,58	15	242,71
800429	TEN HAGEN & STAM BV	3.449,06	27	127,74
961848	CAI Opleidingen v.o.f	3.421,25	2	1.710,63
960623	TAPPAN DEN HAAG	3.391,50	1	3.391,50
800184	SCANMAR BV	3.255,84	2	1.627,92
960382	NIOW VAARDIGHEIDSTRAININGEN	3.225,40	2	1.612,70
961858	Interview NSS	3.094,00	1	3.094,00
961964	EXPO DISPLAY SERVICE	3.067,30	2	1.533,65
800901	Secretary Management Institute	3.038,07	3	1.012,69
961748	IT Consultancy Group	2.975,00	1	2.975,00
961237	De juiste keus b.v.	2.929,58	13	225,35
961152	Cendris Dataconsulting B.V.	2.648,94	1	2.648,94
961867	Concredis Opleidingen bv.	2.645,67	3	881,89
961925	Pepperstream	2.641,80	3	880,60
961767	Soons & Hartong van Ark	2.592,42	3	864,14
961674	Presentation Partner	2.529,75	1	2.529,75
961946	Yourdesigner	2.499,00	3	833,00
961947	Van Kempen Impuls	2.320,50	1	2.320,50
961618	Azlan	2.255,05	1	2.255,05
961302	del boy Behnsen vetaalbureau	2.216,84	2	1.108,42
960543	IPC DIER CENTRALE DIRECTIE	2.210,00	3	736,67

961758	KPN Mobile	2.189,67	12	182,47
900362	GAK	2.175,60	1	2.175,60
960878	BELASTINGDIENST	2.133,00	6	355,50
961905	Marienhof	2.117,52	1	2.117,52
961289	Superoffice Benelux BV	2.094,88	1	2.094,88
960480	VERGOUWEN OVERDUIN	2.079,00	1	2.079,00
961772	Heyma Dura Bouw BV	2.072,59	1	2.072,59
800581	VERTAALBUR. VAN DER WEIDE	1.994,55	2	997,28
800623	VAN HEIJSTER B.V.	1.989,92	2	994,96
961789	Swets Farrington	1.963,50	1	1.963,50
900280	CIKAM B.V.	1.933,29	1	1.933,29
961909	Gti Vitel bv	1.931,37	5	386,27
961932	TanAmsterdam	1.927,50	1	1.927,50
800303	Fiscaal Up to Date	1.898,05	1	1.898,05
961948	Boertien Training	1.825,00	2	912,50
961842	Autobedrijf Preuninger b.v.	1.824,77	6	304,13
800843	MANPOWER UITZENDORGANISATIE	1.824,13	1	1.824,13
800106	KEESOM+HENDRIKS NV	1.784,52	18	99,14
961752	Euroforum Uitgeverij	1.779,05	1	1.779,05
961499	Rentokil	1.775,78	4	443,95
800920	Roberts & Partners zakenreiz.	1.753,36	4	438,34
961968	ROI-Opleiding	1.750,00	1	1.750,00
961635	Supply Partners	1.645,82	7	235,12
961544	Intercede	1.604,12	1	1.604,12
961691	Gemeente Zoetermeer	1.564,66	2	782,33
900012	ADP NEDERLAND B.V.	1.559,50	2	779,75
961491	Yul Data Security	1.513,68	1	1.513,68
961592	Automobielbedrijf Luiten	1.507,70	2	753,85
961327	EURAC BV	1.500,00	1	1.500,00
961863	AgriHolland	1.445,85	3	481,95
961125	G.KWETTERS en ZOON BV	1.345,14	1	1.345,14
901537	NIC RENTAL SERVICE	1.326,02	1	1.326,02
800869	NIOW-TAALTRAININGEN	1.302,00	2	651,00
960378	AUDICON AUDIT CONSULTANTS BV	1.300,18	1	1.300,18
961914	Run2Day	1.287,48	1	1.287,48
961866	Rederij van Hulst	1.283,80	3	427,93
960269	CONNEXIONTOURS	1.283,66	1	1.283,66
800015	ABDEL GAWAD	1.279,25	12	106,60
960453	NIOW MANAGEMENTOPLEIDINGEN	1.255,45	1	1.255,45
961973	Hoofdproductschap Akkerbouw	1.200,00	1	1.200,00
961901	Van der Plas	1.178,03	2	589,02
961571	Lucom	1.162,14	7	166,02
961494	NCATB Training & Advies	1.147,00	1	1.147,00
800137	RONAL PROJECT B.V.	1.118,60	4	279,65
961837	Telefoongids Media BV	1.069,16	1	1.069,16
961917	Weerdsingel Grootkeukendivisie	1.065,18	4	266,30
961908	KPN Entercom Solutions B.V.	1.065,05	1	1.065,05
960463	KERCKEBOSCH STUDIECENTRUM	1.053,15	3	351,05
961642	Kentie Afterprint b.v.	1.047,69	4	261,92
961904	Uniglobe	999,32	1	999,32

961083	Dronkers opl./INFO educatie	946,05	1	946,05
960392	CHRIMAKO B.V.	893,69	1	893,69
961803	Prioserve	886,14	6	147,69
800192	HANDELSMAATSCHAP JOS TEN BERG	863,68	4	215,92
800514	B +P Computersystems BV	856,80	2	428,40
961823	IEP BV	842,00	1	842,00
960800	IGO Post	836,77	2	418,39
800569	KPN Telecom	830,94	6	138,49
800921	AON NEDERLAND GROUP PROGRAMS	827,41	1	827,41
961974	Ribasconnect	819,55	1	819,55
961436	Bloemsierkunst van Baar	809,35	11	73,58
961983	van Messel Meat	774,47	1	774,47
961933	Verbeek	773,50	1	773,50
901245	JANSEN GROENENDIJK ASS.BV	764,87	3	254,96
800737	STEMPELFABRIEK DE MAAS B.V.	739,04	7	105,58
800050	SPSS BENELUX BV	714,00	1	714,00
800468	Autobedryf van der Plas/BMW	704,98	2	352,49
961877	NFGD	687,82	1	687,82
961966	Bedrijfschap Horeca en Caterin	684,62	1	684,62
961912	Westland Tours	682,50	2	341,25
961950	ICT room Comp.B.V.	673,02	1	673,02
800164	PCM LAND.DAGBLADEN BV	656,42	1	656,42
800750	BOEKHANDEL A.HOUTSCHILD	654,41	2	327,21
800476	HET FINANCIEELE DAGBLAD B.V.	650,00	2	325,00
961882	Instituut Collectie Nederland	650,00	1	650,00
961922	Stg.Student & Toekomst	650,00	1	650,00
961768	Norbert Waalboer Fotografie	642,60	1	642,60
800580	NED.BOND V HANDELAREN IN VEE	626,50	3	208,83
960925	VNU BUSINESS PUBLICATIONS	595,00	1	595,00
960328	Micro Warehouse	587,89	3	195,96
961579	Douaneopleidingen Nederland	565,25	1	565,25
961784	St. Ned. Management Examens	550,00	1	550,00
800908	B.V.Brabanthallen Expl.Mij	541,16	1	541,16
961923	Bureau van der Horst	535,50	1	535,50
961830	Ministerie van Financien	510,00	3	170,00
800762	ALBYCO NEDERLAND	496,51	3	165,50
800926	NIVE	496,23	1	496,23
960640	DE VOLKSKRANT B.V./TROUW	494,25	2	247,13
960863	Ision Internet BV	481,95	1	481,95
961860	Andes B.V.	471,72	2	235,86
800930	Fenedex	470,05	1	470,05
961878	DigiPrint	463,25	4	115,81
961951	MEESTER ELECTRONICS B.V.	461,50	2	230,75
960847	DEKKER PACKAGING	451,53	1	451,53
800483	PROCA/MPP UITGEVERIJ	449,70	2	224,85
960736	Performa	431,95	1	431,95
800735	STRATCOM	419,48	1	419,48
961426	KPN Telecom4360	415,40	6	69,23
960587	JURJEN DE VRIES	366,20	1	366,20
800751	NED.VERENIGING V.PERS.BELEID	366,00	2	183,00

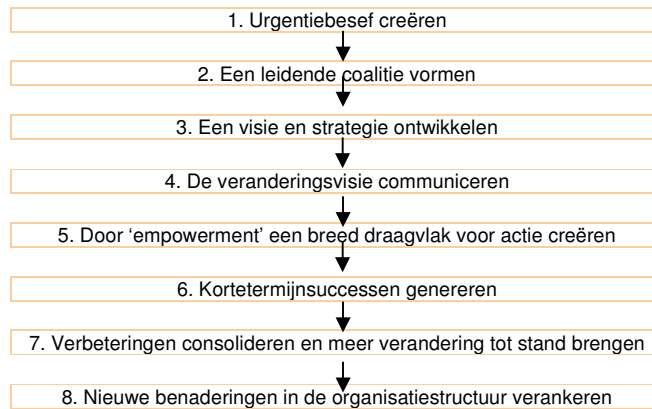
961022	GTI beveiliging bv	335,37	1	335,37
800726	SEDUCOM INZAKE EVENEMENTEN	327,25	1	327,25
800174	VAKBLAD V VEE- EN VLEESHANDEL	318,00	1	318,00
960694	VEE & VLEES	318,00	1	318,00
800173	NRC HANDELSBLAD	303,80	4	75,95
961572	M.G. Pinas h/o Simon Levelt	302,40	3	100,80
961826	Morshuis	300,36	1	300,36
800279	DELOITTE & TOUCHE/Hum.Cap.Grou	297,50	1	297,50
960539	JOB NEWS	296,31	1	296,31
961955	Inst.van Internal Auditors Ned	275,00	1	275,00
800388	KON.NED.MIJ.VOOR DIERGENKUNDE	269,04	3	89,68
961952	Cendris	267,75	1	267,75
800122	JURIDISCHE BOEKH JONGBLOED+ZN	263,65	3	87,88
961747	HSCG	255,85	1	255,85
961295	Viking Direct BV	253,45	3	84,48
961464	Stichting EXIN	246,00	2	123,00
800040	KPN TELECOM	237,89	12	19,82
800138	DHL INTERNATIONAL B.V.	237,09	3	79,03
961105	BVT Bedrijfs Video Trainingen	236,81	1	236,81
800473	ANWB BEDR.LEDENADMINISTRATIE	236,75	1	236,75
800371	SWETS&ZEITLINGER B.V.	231,40	1	231,40
961829	Martinez Chocolate	219,86	2	109,93
800721	ALGEMEEN DAGBLAD BV	217,50	1	217,50
960441	B.V. DAGBLAD DE TELEGRAAF	211,80	1	211,80
961404	Gall & Gall Vinck	202,27	1	202,27
961008	Haan,J.de/TGS	192,50	2	96,25
961451	Securitas Alarmcentrale	191,05	1	191,05
800394	NEDERL NORMALISATIE INSTITUUT	176,93	3	58,98
961865	van Marwijk Zoetermeer	164,66	1	164,66
961362	Donner	163,11	5	32,62
961838	XS4ALL Internet B.V.	157,48	1	157,48
960955	Voskamp van Blijswijk	147,48	1	147,48
961981	Unicef Nederland	134,95	1	134,95
961843	Groku kampen b.v.	129,02	1	129,02
961980	Pitney Bowes Netherlands B.V.	125,84	2	62,92
800805	LEVENS MIDDELENKRANT	125,08	1	125,08
961913	P. van de Pol	123,30	1	123,30
800809	CENTR.JUSTIT.INCASSO BUREAU	120,00	3	40,00
961174	CARGLASS BV	119,24	1	119,24
961442	BVPA	115,00	2	57,50
901247	DE BILTSCHE HOEK	93,00	1	93,00
960540	NIVRA	91,00	1	91,00
961977	Weerdsingel Grootkeukendivisie	75,05	1	75,05
800169	WPSA AFD. NEDERLAND	70,00	2	35,00
961218	NJCM	68,80	1	68,80
960323	Overtoom International	67,83	1	67,83
800561	DOKKUMER VLAGGEN CENTRALE B.V.	63,19	1	63,19
961236	de juiste keus b.v.	63,07	1	63,07
961840	C. Rouw	60,47	1	60,47
961304	Keuringsdienst Van Waren	60,00	1	60,00

961080	ARRAY publications	57,51	1	57,51
960633	UITGEVERIJ VAN WESTERING	57,50	1	57,50
961300	SPECIFIEK	55,12	1	55,12
961839	Boom Jur. uitg. BV	53,83	1	53,83
961219	CR Delta Regio Zuid-West	53,00	1	53,00
961778	Morpheous Benelux B.V.	53,00	1	53,00
800847	Prakt.ond.Rundv,Schapen+Paard.	50,00	1	50,00
900030	GFK PANEL SERVICES	50,00	1	50,00
960695	RECHTEN VOOR AL WAT LEEFT	50,00	1	50,00
961869	NVLR	50,00	1	50,00
961949	Hendrix UTD B.V.	50,00	1	50,00
961627	Quantes	49,80	1	49,80
901285	NED.VER.LANDB.JOURNALIST.	47,50	1	47,50
961982	Mandaat B.V. Parkeer Groep Ned	46,05	1	46,05
960766	Nederl. Vakbond Varkenshouders	45,50	1	45,50
800883	KPN TELECOM	39,27	1	39,27
961885	De Veetelers	35,00	1	35,00
961959	Flower Fashion	30,00	1	30,00
960362	VNU BUSINESS PUBLICATIONS	29,66	1	29,66
960519	PULSE PUBLICATIONS B.V.	29,00	1	29,00
961367	Adab	27,00	1	27,00
961963	Flowers4u	26,66	1	26,66
960895	FRYSLAN,LAN FAN KIJ	26,25	1	26,25
800215	VAR Vereniging voor Bestuursre	25,00	1	25,00
800655	NEDERLANDSE VEGETARIERSBOND	22,50	1	22,50
961941	Hoberg Aart	22,00	1	22,00
961916	C.V.L. Coenraad	21,30	1	21,30
960379	OPTA	20,00	1	20,00
961900	De Wilgenteen	19,50	1	19,50
800385	DASEC	18,15	1	18,15
960910	STG.DIERGENEESK.MEMORANDUM	18,00	1	18,00
800094	VAN DE POLL STICHTING	16,50	1	16,50
800491	BILIOTH LANDBOUWUNIVERSITEIT	12,50	1	12,50
800613	KAMER V KOOPH+FABR TE ARNHEM	11,00	1	11,00
961969	NDC Informatieservice	8,50	1	8,50
960435	BEDRIJFSCH.HORECA EN CATERING	6,00	2	3,00
800099	PBO DIENSTVERLENING	-3.546,40	2	-1.773,20
		€ 2.987.618,82	1.214	

Bijlage 7

Het veranderingsmodel van Kotter

Het veranderingsmodel van Kotter⁸²



1. Urgentiebesef creëren

Het creëren van urgentiebesef is van cruciaal belang om de gewenste medewerking tot stand te brengen. Wanneer de zelfgenoegzaamheid (het overschatten van eigen kunnen) onder de betrokkenen groot is, lopen veranderingen meestal op niets uit omdat de mensen geen belangstelling hebben om mee te werken. Enkele bronnen die leiden tot zelfgenoegzaamheid en een laag urgentiebesef zijn de afwezigheid van een groten zichtbare crisis, mooipraterij van het topmanagement, lage prestatienormen voor het bedrijf als geheel en het ontbreken van voldoende feedback. Wanneer het urgentiebesef gering is, is het moeilijk om voldoende krachtig en geloofwaardig een veranderingsvisie te creëren en te communiceren naar de betrokkenen. Wanneer er een toegewijd team is, lukt het vaak wel een verandering door te voeren. Het niveau van urgentiebesef kan op verschillende manieren worden verhoogd. Denk bijvoorbeeld aan het veroorzaken van een crisis door een financieel verlies te laten zien, het vaststellen van hoge doelstellingen voor bijvoorbeeld winst en doorlooptijden en het eerlijk bespreken van bedrijfsproblemen in huisorganen en door toespraken van het topmanagement.

2. Het vormen van een leidende coalitie

Omdat ingrijpende veranderingen moeilijk te realiseren zijn, is er een invloedrijke kracht nodig ter ondersteuning van het proces. Deze kracht zit niet in 1 persoon maar in de sterke leidende coalitie met de juiste samenstelling, het juiste vertrouwensniveau en een gezamenlijk doel. Een dergelijk team vormen is essentieel in de eerste fasen van iedere verandering. Drie factoren zijn aldus Kotter van belang om een effectieve coalitie te vormen die veranderingen tot stand kan brengen:

- De juiste mensen vinden met veel macht op grond van positie, een brede deskundigheid en een grote geloofwaardigheid;
- Vertrouwen kweken door zorgvuldig geplande evenementen buiten het bedrijf en door veel gesprekken en gezamenlijk activiteiten;
- Een gezamenlijk doel ontwikkelen dat het hoofd aanspreekt en het hart raakt.

3. Het ontwikkelen van een visie en strategie

Een duidelijke goede visie in een veranderingsprocedure dient drie doelen. Allereerst geeft de visie de algemene richting voor verandering duidelijk weer. Ten tweede worden betrokkenen gemotiveerd tot het nemen van actie in de juiste richting. Deze acties hoeven niet noodzakelijkerwijs op korte termijn voor persoonlijk belang te zijn. Ten derde zorgt een duidelijke visie voor een snelle en efficiënte coördinatie van acties van verschillende mensen. Kenmerken van een effectieve visie zijn:

- Voorstelbaarheid; De visie draagt bij aan een beeld over de toekomst. Hoe ziet de toekomst eruit?

⁸² Kotter, J.P. (1996). Leiderschap bij verandering.

- Aantrekkelijkheid; Een effectieve visie spreekt de lange termijn belangen van de betrokkenen binnen de organisatie aan.
- Haalbaarheid; Een visie omvat realistische, bereikbare doelen.
- Gerichtheid; Is de visie duidelijk genoeg om als richtsnoer te dienen bij besluitvorming?
- Flexibiliteit; Laat de visie voldoende ruimte om individuele initiatieven en alternatieve reacties toe te laten bij veranderende omstandigheden?
- Communiceerbaarheid; Is de visie gemakkelijk te communiceren? Kan de visie binnen vijf minuten uitgelegd en begrepen worden?

Het creëren van een effectieve visie wordt bemoeilijkt door bijvoorbeeld de rol van verschillende belangengroepen, het tijdsbestek waarin de visie gecreëerd moet worden en het belang van teamwork waar rekening mee gehouden moet worden.

4. Het communiceren van de veranderingsvisie

Door het communiceren van de veranderingsvisie wordt de richting van het proces aangegeven en wordt er commitment bereikt bij de betrokkenen. Het communiceren van de visie kan enerzijds mislukken doordat niet de juiste informatie wordt gecommuniceerd of anderzijds door het communiceren van te veel informatie zodat de kern van de boodschap niet duidelijk is. Belangrijke elementen om de visie effectief te communiceren zijn eenvoud, het gebruik van metaforen, forums en herhaling, het geven van goede voorbeelden en uitleg bij kennelijke inconsistenties. Effectieve communicatie is geen eenrichtingsverkeer maar een proces van geven en nemen.

5. Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren

Door middel van empowerment, het intensief betrekken van de werknemers bij het verwezenlijken van het veranderingsproces, wordt betrokkenheid van medewerkers bewerkstelligd. Het doorvoeren van empowerment wordt bemoeilijkt door formele structuren, standaard personeels- en informatie-systemen. Gebrek aan benodigde vaardigheden en managers die acties richting de nieuwe visie ontmoedigen. Als alle werknemers begrijpen wat het gemeenschappelijk doel is, zal het gemakkelijk zijn acties te initiëren en het doel te bereiken. Ook door betrokkenen trainingen aan te bieden, worden ze extra gemotiveerd. De organisatiestructuur en de personeel- en informatiesystemen moeten passend op een lijn met de visie gebracht worden. Als laatste moeten de directe afdelingshoofden aangesproken worden zodat acties richting de noodzakelijke verandering niet worden bemoeilijkt.

6. Het genereren van korte termijn successen

Het genereren van korte termijn successen motiveert de betrokkenen door het geven van positieve feedback en houdt mensen scherp gedurende het veranderingstraject. Korte termijn successen moeten zichtbaar en ondubbelzinnig zijn voor alle betrokkenen en in duidelijk verband staan met het veranderingsproject. Ze leveren het bewijs dat de verandering op het juiste spoor zit. Ook het bewijs voor de toegevoegde waarde van de verandering wordt geleverd. Managers hoger in de hiërarchie kunnen worden overtuigd. Op basis van deze tussentijdse resultaten kan de leidende coalitie de levensvatbaarheid van de ideeën nagaan en de visie en strategieën scherp stellen.

7. Het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering

De zevende fase van het model is het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering. Deze fase kost veel tijd, vooral in grote organisaties. Het daadwerkelijk behalen van de eindstreep en het tot stand brengen van een verandering is zeer lastig. Het opzetten van een goede leidende coalitie en het genereren van korte termijn successen zijn van essentieel belang om het vuur brandend te houden in deze fase. Een invloedsfactor die in deze fase de consolidatie bemoeilijkt is het probleem van onderlinge afhankelijkheid. Binnen een organisatie zijn verschillende afdelingen afhankelijk van elkaar. Bij onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties is de mate van concurrentie in de omgeving een belangrijke factor. Ten gevolge van deze afhankelijkheid kunnen acties niet afgerond worden en vindt er geen consolidatie of het tot stand brengen van verandering plaats. Het is dus zaak onderlinge afhankelijkheid te reduceren zodat veranderingen op zowel korte als lange termijn eenvoudiger gerealiseerd kunnen worden.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de organisatiecultuur

Nieuwe benaderingen verankeren in de organisatiecultuur is de laatste fase van het model. De organisatiecultuur heeft betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden binnen een organisatie. Gedragsnormen zijn manieren van handelen en gedeelde waarden zijn grote belangen en doelen die binnen de organisatie worden gedeeld. Cultuur en onderliggende normen en waarden zijn vaak diep ingeworteld in de organisatie waardoor veranderingen, waarbij nieuwe benaderingen worden ontwikkeld, moeilijk ingebed kunnen worden. De beste manier om veranderingen te verankeren in de organisatiecultuur is om de wijzigingen in normen en waarden aan het eind van het veranderingsproces door te voeren. Op deze manier kunnen alle gedragingen en wijzigingen in handelen, die tijdens het proces naar voren komen, ingebed worden in de cultuur. Nieuwe benaderingen worden pas geaccepteerd als ze echt superieur zijn aan de oude methoden. Vaak worden nieuwe praktijken ook niet geldig bevonden zonder mondelinge instructie en ondersteuning.

Bijlage 8

Europees aanbesteden

Europees aanbesteden⁸³

Publieke organisaties zoals onder andere de productschappen zijn verplicht om grote(re) opdrachten voor het leveren van goederen, diensten en werken Europees aan te besteden wanneer de totale waarde van een opdracht de door de Europese Unie (EU) vastgestelde drempelwaarde overschrijdt. De Europese richtlijnen voor het aanbesteden van werken door de overheid zijn bedoeld om handelsbeperkingen binnen de EU weg te nemen en open concurrentie te bevorderen. Het begrip 'overheid' is in deze richtlijnen vrij breed.

Uit reacties van respondenten in een onderzoek dat in opdracht van GemNet BV en Significant BV onder inkoopbetrokkenen bij publieke organisaties in Nederland is uitgevoerd⁸⁴ blijkt dat de ervaringen met Europees aanbesteden niet altijd positief zijn. Bij organisaties leeft vaak het idee dat Europese aanbestedingen zeer tijdrovend zijn en veel geld kosten (bijvoorbeeld door de inhuur van externen). De ervaring leert echter dat naarmate een organisatie zelf meer bedreven is in het uitvoeren van Europese aanbestedingen men het niet meer ervaart als een belemmering, maar dat men het als onderdeel van het tactisch inkoopproces beschouwt.

De drempel om Europees aan te besteden, kan worden verlaagd door zelfstandige aanbestedende diensten met elkaar te laten samenwerken. Een iets minder ervaren aanbestedende dienst kan op die manier leren van de ander en bovendien kan er zo tijd worden bespaard, kunnen schaalvoordelen worden behaald, wat vervolgens leidt tot minder kosten voor de afzonderlijke organisaties.

Overheidsorganisaties

De richtlijnen gelden voor de overheid of een daarmee gelijk te stellen dienst in de rol van opdrachtgever/aanbestedende dienst. Het begrip "overheid" in de richtlijnen is ruimer dan wat in het algemeen onder dit begrip wordt verstaan. In de richtlijnen wordt bedoeld op:

- **Rijksoverheid:** ministeries/rijksdiensten/Staten Generaal/Kroon.
- Territoriaal lichaam: provincies / gemeenten /stadsprovincies / openbare lichamen / waterschappen
- **Publiekrechtelijke instellingen:** bedrijfs- en **productschappen**/Sociale Verzekeringsbank, enz.
- Samenwerkingsverbanden van deze overheden.
- Bedrijven en instellingen waarin de overheid bestuurlijk, beleidsmatig, financieel of beheersmatig een grote invloed heeft en die taken van algemeen belang uitvoeren, waaronder ook universiteiten en hogescholen, onderzoeksinstellingen, instellingen in de (volks)gezondheidszorg, enz.
- Nutsbedrijven: bedrijven of instellingen die (ongeacht hun rechtsvorm) op basis van een door de overheid verleende vergunning of exclusief recht hun activiteit uitoefenen. Voor de nutssector zijn dit de volgende bedrijven: drinkwaterbedrijven, elektriciteitsproductie- of de elektriciteitsdistributiebedrijven, bedrijven die zich bezig houden met de productie, het vervoer of de distributie van gas of warmte, bedrijven die zich bezig houden met vervoer door de lucht, over zee of over de binnenwateren, per trein, metro, bus, trolleybus, etc. en vanaf 1 januari 2009, bedrijven die zich bezig houden met het leveren van postdiensten of aanverwante diensten

Tenslotte gelden de richtlijnen eveneens voor opdrachten die niet door de overheid zelf worden aanbesteed, maar die wel (grotendeels: meer dan 50%) door de overheid worden betaald. Sinds de inwerkingtreding in 1996 van de WTO-Overeenkomst inzake Overheidsopdrachten, de Agreement on Government Procurement (meestal kortweg GPA genoemd) is het verschil tussen de centrale overheid en de overige overheden van belang voor het bepalen van de drempelbedragen.

⁸³ Bron: Ministerie van Economische Zaken, <http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=18180&highlights=europees,aanbesteden>

⁸⁴ Zie voor dit onderzoek het dossier Purchasing Excellence op www.ovia.nl, <http://www.ovia.nl/dossiers/peo/rapport.doc>

De verschillende Europese richtlijnen

Er zijn drie richtlijnen die betrekking hebben op overheidsopdrachten voor het verlenen van diensten ("Diensten"), voor de levering van producten ("Leveringen") en voor de uitvoering van werken ("Werken"). Voor de Nutsbedrijven geldt een afzonderlijke richtlijn ("Nutssector").

Diensten

Onder diensten verstaat de richtlijn: alle overeenkomsten op het gebied van dienstverlening, die niet beschouwd kunnen worden als opdrachten voor leveringen of werken. Voorbeelden hiervan zijn onderhoudsdiensten, schoonmaakdiensten, accountantsdiensten, vuilnisophaaldiensten, verzekeringsdiensten, etc.. Ook het uitschrijven van prijsvragen voor ontwerpen wordt in de richtlijn "Diensten" geregeld.

Bron: Richtlijn 92/50/EEG van 18 juni 1992, Publicatieblad L209/1 van 24 juli 1992.

Leveringen

Onder leveringen verstaat de richtlijn: contracten voor de aankoop, het leasen, het huren of in huurkoop nemen (met of zonder koopoptie) van producten. Het gaat hier bijvoorbeeld om de aankoop van kantoorbenodigdheden, het leasen van auto's, etc.. Werkzaamheden voor de installatie van deze producten vallen ook onder leveringen. Naast het kopen vallen dus ook het plaatsen of installeren van bijvoorbeeld medische apparatuur of een telefooncentrale onder leveringen.

Bron: Richtlijn 93/36/EEG van 14 juni 1993, Publicatieblad L199 van 9 augustus 1993.

Werken

Onder werken verstaat de richtlijn: alle overeenkomsten op het gebied van de bouwnijverheid, zoals gebouwen, bruggen, baggerwerkzaamheden, wegen en tunnels. Verder vallen de activiteiten die een onlosmakelijk onderdeel uitmaken van de bouwopdracht ook onder de richtlijn "Werken", zoals in sommige gevallen installatiewerkzaamheden.

Bron: Richtlijn 93/37/EEG van 14 juni 1993, Publicatieblad L199 van 9 augustus 1993.

Nutssector

Onder nutssector verstaat de richtlijn: bedrijven die hun werkzaamheden uitvoeren in de nutssector: drinkwaterbedrijven, elektriciteitsproductie- of de elektriciteitsdistributiebedrijven, bedrijven die zich bezig houden met de productie, het vervoer of de distributie van gas of warmte, bedrijven die zich bezig houden met vervoer door de lucht, over zee of over de binnenwateren, per trein, metro, bus, trolleybus, etc. en bedrijven die zich bezig houden met openbare telecommunicatienetwerken of die een of meerdere openbare telecommunicatiediensten aan het publiek verschaffen.

Bron: Richtlijn 93/38/EEG van 14 juni 1993, Publicatieblad L199 van 9 augustus 1993.

Doel van de Richtlijnen

Samengevat is het doel van de richtlijnen voor overheidsopdrachten het openstellen van overheidsopdrachten voor alle bedrijven gevestigd in de Europese Unie (EU, voorheen Europese -Economische- gemeenschap/EEG), ongeacht hun nationaliteit. Een nationale overheid (aanbestedende dienst) mag dus geen opdrachten voorbehouden aan ondernemingen uit het eigen land.

Om gelijke kansen voor alle bedrijven uit de EU mogelijk te maken is het belangrijk dat opdrachten van aanbestedende diensten uit de lidstaten vooraf bekend zijn bij de bedrijven. Dit is de reden waarom de richtlijnen voor overheidsopdrachten de aanbestedende diensten verplichten een voorgenomen opdrachten bekend te maken in het Supplement op het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen, dat in alle lidstaten van de EU verspreid wordt.

In de bekendmaking moet de opdracht zodanig worden omschreven dat bedrijven uit alle lidstaten een offerte kunnen indienen. Er mogen dus geen eisen in worden gesteld waaraan alleen nationale bedrijven kunnen voldoen. Ook mag er in de opdrachtomschrijving niet worden

verwezen naar bepaalde merken, zodat gelijkwaardige producten van andere merken uitgesloten worden.

Aanbestedende diensten moeten aan gegadigden en inschrijvers uit eigen beweging (dus niet meer op diens schriftelijk verzoek) zo spoedig mogelijk en desgevraagd schriftelijk de besluitvorming rond de gunning mededelen met inbegrip van de redenen waarom een opdracht niet wordt geplaatst of waarom de procedure opnieuw wordt gestart. Hierover dient ook het Bureau voor Officiële Publicaties in Luxemburg te worden geïnformeerd. Naast de reden van afwijzing en de vermelding van de begunstigde, dient ook aan iedere inschrijver, die een aan de eisen beantwoordende offerte heeft gedaan, de kenmerken en de relatieve voordelen van de uitgekozen offerte moeten worden bekendgemaakt, tenzij openbaarmaking hiervan schade zou kunnen toebrengen aan de rechtmatige, commerciële belangen van ondernemingen of de eerlijke mededinging zou kunnen schaden.

Meer gespecificeerd zijn de doeleinden van de richtlijnen:

- De verdere totstandkoming van de interne markt (het vrije verkeer van goederen, diensten, kapitaal en personen) binnen de EU.
- Het gelijkschakelen van de wetgeving van de afzonderlijke lidstaten van de EU. De richtlijnen zijn n.l. bindend en de nationale wetgeving dient er op aangepast te zijn. Het stimuleren van de vrije, eerlijke concurrentie binnen de EU door openbare bekendmaking van (voorgenomen) opdrachten en gunningen en daarmee de bevordering van de doorzichtigheid van de markt.
- Het bewerkstelligen van besparingen voor opdrachtgevers (aanbestedende diensten).
- Het verzekeren van ca. 20 % van het totale volume aan overheidsopdrachten dat ongeveer overeenkomt met 80 % van de totale waarde van de markt.

Aanbestedingsprocedures

Een aanbestedende dienst kan bij een te plaatsen opdracht, vrij kiezen uit:

- De openbare procedure
- De niet openbare procedure (procedure met voorselectie)

Een aanbestedende dienst in de Nutssector kan ook nog vrij kiezen voor:

- De procedure van gunning via onderhandeling

Daarnaast bestaat er nog de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking. Deze procedure kan alleen gebruikt worden in een aantal strikt omschreven uitzonderingsgevallen. Hetzelfde geldt voor de versnelde procedure.

Openbare procedure

De openbare procedure houdt in dat alle belangstellenden direct een offerte mogen indienen.

Niet-openbare procedure

Bij de niet-openbare procedure mogen alle belangstellenden zich aanmelden voor deelname aan de aanbestedingsprocedure, waarna er een selectie plaatsvindt op basis van selectiecriteria. De aanbestedende dienst nodigt vervolgens minimaal vijf geselecteerde bedrijven uit een offerte in te dienen.

Onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking

De onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking houdt in dat de aanbestedende dienst na een voorselectie in onderhandeling treedt met één of meer gegadigden.

Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking

De onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking houdt in dat de aanbestedende dienst rechtstreeks kan onderhandelen met één of meer gegadigden naar keuze.

Versnelde procedure

Voor spoedeisende gevallen bestaat er een versnelde procedure, waarbij de minimumtermijnen verkort zijn. Als begindatum van de termijnen geldt de datum van verzending van de oproep tot mededinging naar het bureau voor officiële publicaties of het verzenden van het verzoek tot het indienen van een offerte aan de geselecteerde bedrijven.

Drempelwaarden 2004-2005

Overzicht van de drempelwaarden in euro's voor het publiceren van aanbestedingen in het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen zoals deze van 1 januari 2004 tot en met 31 december 2005 gelden.

<i>Werken</i>		
	Alle overheden *	€ 5.923.624,-
	Concessies en projecten met > 50% subsidies	€ 5.000.000,-
	<u>Nutsbedrijven</u>	
	Telecommunicatie	€ 5.000.000,-
	Gas, warmte, olie, vaste brandstoffen en vervoer per trein	€ 5.000.000,-
	Andere Nutssectoren *	€ 5.923.624,-
<i>Levering (van producten)</i>		
	Centrale Overheid *	€ 154.014,-
	Andere Overheden *	€ 236.945,-
	<u>Nutsbedrijven</u>	
	Telecommunicatie	€ 600.000,-
	Gas, warmte, olie, vaste brandstoffen en vervoer per trein	€ 400.000,-
	Andere Nutssectoren *	€ 473.890,-
<i>Diensten</i>		
	Centrale Overheid *	€ 154.014,-
	Andere Overheden *	€ 236.945,-
	Gesubsidieerde opdrachten, O&O en telecommunicatiediensten, diensten vallend onder bijlage 1B	€ 200.000,-
	<u>Nutsbedrijven</u>	
	Telecommunicatie	€ 600.000,-
	Gas, warmte, olie, vaste brandstoffen en vervoer per trein	€ 400.000,-
	<u>Andere Nutsbedrijven</u>	
	O&O en telecommunicatiediensten	€ 400.000,-
	Andere diensten *	€ 473.890,-

* Deze bedragen zijn gelijk aan de drempelbedragen van de Government Procurement Agreement (GPA). Bedrijven uit landen die de GPA hebben ondertekend moeten worden toegelaten. Ondertekenaars zijn o.a. Amerika, Canada, Israël en Japan. De drempelbedragen zijn in euro's excl. BTW

Waardebepaling van een opdracht

Om te bepalen of een opdracht onder een bepaalde vorm van aanbesteden valt, dient de opdrachtwaarde te worden vastgesteld. Zie hiervoor 'De verschillende Europese richtlijnen'.

Bij een looptijd van het contract	Bepaal je de waarde als volgt
Vaste looptijd van 12 maanden of minder	Totale geraamde waarde voor de gehele looptijd van de overeenkomst inclusief de waarde van eventuele opties.
Bepaalde duur met een looptijd van meer dan 12 maanden	Totale geraamde waarde voor de gehele looptijd van de overeenkomst inclusief de waarde van eventuele opties.
Overeenkomsten van onbepaalde tijd of waarvan de looptijd niet kan worden bepaald	Het maandelijkse bedrag vermenigvuldigd met 48.
Opdrachten die een zekere regelmatigheid vertonen of die bestemd zijn gedurende een bepaalde periode te worden vernieuwd	Het werkelijke totale bedrag van alle tijdens het voorafgaande boekjaar of tijdens voorafgaande twaalf maanden gesloten soortgelijke

overeenkomsten.

Bijlage 9

Purchasing Excellence Publiek

MSU+ model

MSU+ ontwikkelmodel

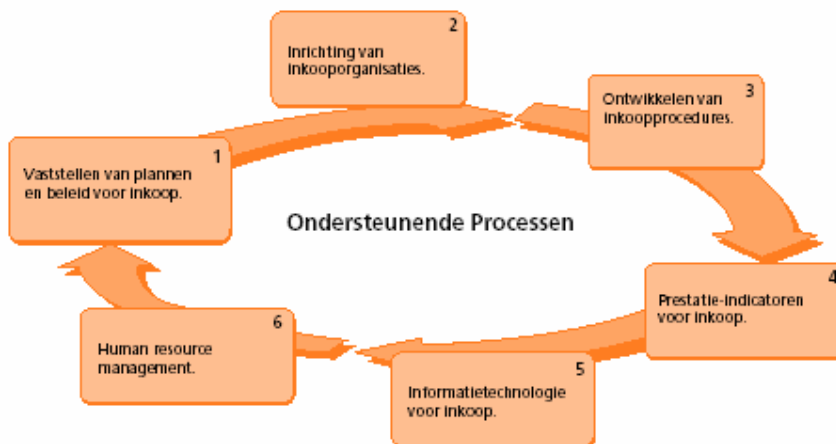
Het doel van het onderzoek is om de inkoopfunctie bij de productschappen te professionaliseren. De aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek zijn gegeven, zijn verwerkt in de 14 processtappen van het MSU+ model.

Aan de hand van de processtappen van het MSU+ inkoopmodel kan de inkoopfunctie worden ingericht. Na implementatie van de aanbevelingen kan het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie bij de productschappen worden vergeleken met het niveau van andere publieke organisaties. Zodoende kunnen er continue verbetertrajecten worden gedefinieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren.

De acht strategische en zes ondersteunende processen zijn hieronder schematisch weergegeven.

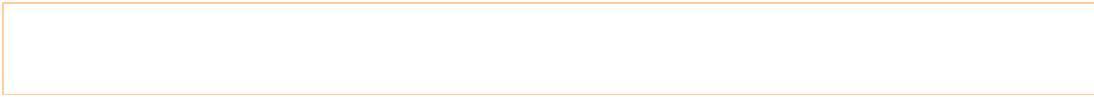


Figuur 1 De acht strategische processen van het MSU+ model



Figuur 2 De zes ondersteunende processen van het MSU+ model

Bijlage 10



9 Inkoopbeleid

11 (concept)

Inkoopbeleid (concept)

In deze bijlage wordt een opzet voor het inkoopbeleid geformuleerd die nog verder uitgewerkt dient te worden.

De productschappen zijn integere en betrouwbare opdrachtgevers die leveranciers eerlijke en gelijke kansen bieden (non-discriminatie). Het doel is om in te kopen tegen de juiste prijs/kwaliteit verhouding, waarbij het inkoopproces transparant is en het beoordelen van aanbiedingen objectief plaatsvindt.

Het inkoopbeleid schrijft voor hoe de productschappen zich willen profileren naar externe partijen, zoals leveranciers, en hoe bepaalde keuzes tijdens het inkoopproces gemaakt moeten worden. Het geeft ook de speelruimte aan waarbinnen de medewerkers die betrokken zijn bij de inkoopfunctie kunnen opereren.

Inkoopbeleid is "de wijze waarbinnen een inkooporganisatie of –functionaris consistent dient te acteren in de verschillende omstandigheden die kunnen voorkomen. Het beleid moet dusdanig zijn geformuleerd dat het begrijpelijk en toepasbaar is en dusdanig flexibel dat het verschillende situaties afdekt".⁸⁵

De inkoopfunctie ondersteunt de organisaties en is gericht op het ontwikkelen, uitbouwen en onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt. De inrichting van de inkoopfunctie moet op termijn leiden tot verlaging van de integrale inkoopkosten, vermindering van toeleveringsrisico's, verhoging van productkwaliteit en leverancierskwaliteit en verbetering van het functioneren van de inkoopfunctie bij de productschappen.

Uit het inkoopbeleid komen doelstellingen voort: meetbare prestatie-indicatoren die samen representatief zijn voor de prestatie van de inkoopfunctie als geheel:

- *Efficiënte inkoop*: ter voorkoming van te kleine bestellingen, een te grote diversiteit aan goederen, te veel administratieve handelingen, en het missen van (kwantum) kortingen;
- *Effectieve inkoop*: inkopen van goederen op het moment dat ze nodig zijn;
- *Optimale inkoopcondities*: prijzen, levertijden, kwaliteit, functionaliteit en inkoopvoorwaarden;
- *Integriteit*: het regelmatig toetsen van het inkoop- en aanbestedingsproces;
- *Procesbewaking*: het bewaken en toetsen van het inkoopproces (centraal en decentraal).

Onderdelen van het inkoopbeleid

Organisatorische-, economische- en ethische keuzes alsmede regelgeving en een inkoopplan maken onderdeel uit van het inkoopbeleid. Deze onderdelen worden in de hierna volgende subparagrafen behandeld:

Organisatorische keuzes

Hier worden achtereenvolgens de gecoördineerde inkooporganisatie, de taakverdeling binnen de inkoopfunctie en het inkoophandboek behandeld.

Gecoördineerde inkooporganisatie

De gecoördineerde inkooporganisatie wordt getypeerd door de uitvoering van de strategische inkoop op centraal niveau en de tactische en operationele inkoop zo veel mogelijk op decentraal niveau. Een vorm die goed past bij de productschappen. Enerzijds vanwege de wens om inkoop te professionaliseren, anderzijds omdat in de bedrijfsfilosofie van de productschappen verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden neergelegd.

In de gecoördineerde inkooporganisatie is een inkoopcoördinator aanwezig, die zijn expertise decentraal in brengt bij inkoop en/of projectteams⁸⁶ wanneer inkopen een bepaalde (nog vast te stellen) waarde overstijgen.

Taakverdeling inkoopfunctie

⁸⁵ Weele, A.J. van (1999). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk*.

⁸⁶ Inkoop en/of projectteams bestaan in ieder geval uit de budgethouder, materiedeskundigen en in voorkomende gevallen de inkoopcoördinator.

Decentraal (budgethouder):

- Leidt het inkoop- of aanbestedingstraject en is eindverantwoordelijk;
- Verantwoordelijk voor het werken binnen de vastgestelde kaders;
- Stelt programma van eisen op;
- Verzoekt om inzet inkoopcoördinator, afhankelijk van aanwezige (decentrale) inkoopkennis;
- Zorgt ervoor dat er besteld wordt binnen afgesloten contracten en/of raamovereenkomsten;
- Voert activiteiten in het inkoopproces uit: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

Centraal (inkoopcoördinator):

- Stelt het inkoopbeleid op;
- Stelt het inkoopactieplan op met doelstelling en prestatie indicatoren;
- Stelt het inkoophandboek op;
- Bundelt inkoopvolumes;
- Neemt deel aan inkoopteams (procesbegeleiding);
- Coördineert raamovereenkomsten;
- Bewaakt de inkoopprocessen door te monitoren en audits te houden;
- Ondersteunt op verzoek activiteiten in het inkoopproces;
- Zorgt voor contractbeheer.

De budgethouders zijn verantwoordelijk voor de tactische en operationele inkoop, de inkoopcoördinator is verantwoordelijk voor ondersteuning en het vaststellen van centrale kaders.

Inkoophandboek

De uitvoering van het inkoopproces ligt bij de productschappen over het algemeen niet bij professionele inkopers⁸⁷. Om het inkoopproces zo professioneel mogelijk in te richten wordt gekozen voor een standaard werkwijze. Deze bestaat uit eenduidige procedures en werkvoorschriften, die worden vastgelegd in een (nog op te stellen) inkoophandboek (intranet). Onderwerpen die hierin worden opgenomen zijn:

- Het opstellen van een programma van eisen;
- Leveranciersselectie;
- Aanbestedingsprocedure;
- Aanvragen van offertes;
- Beoordelen van offertes;
- Selecteren/contracteren van een leverancier
- Beoordelen van prestaties;
- Enzovoort.

Economische keuzes

Hier worden achtereenvolgens inkoopvoorwaarden, leveranciersevaluaties, offertevergelijking en leveranciersbeleid behandeld.

Inkoopvoorwaarden

Voor iedere aankoop zijn de (nog op te stellen) inkoopvoorwaarden van de productschappen van toepassing.

Leveranciersevaluatie

De prestaties van leveranciers worden periodiek en objectief gemeten door middel van een (nog vast te stellen) standaard evaluatiemethode.

Offertevergelijking

De offertes die leveranciers indienen worden zoveel mogelijk beoordeeld op de economisch voordeligste aanbieding (zowel prijs- als kwaliteitscriteria). Het gunnen tegen de laagste prijs wordt alleen toegepast bij zeer gedetailleerd omschreven opdrachten. De gehanteerde methode (ook gunningscriteria) wordt gedocumenteerd en vooraf bij de leveranciers bekend gemaakt.

Lokaal leveranciersbeleid

⁸⁷ Met professionele inkopers worden medewerkers bedoeld die een inkoopopleiding hebben gevolgd (bv NEVI 1 en 2).

Bevoordeling van lokale en regionale bedrijven is in strijd met het non-discriminatie beleid. Lokale leveranciers kunnen wel worden uitgenodigd om een aanbieder te doen, maar de selectie en keuze van de leverancier voor een product of dienst zal alleen op grond van vooraf opgestelde selectie- en gunningscriteria plaatsvinden. Bij gelijke geschiktheid zal de voorkeur naar de lokale leverancier uitgaan.

Mantelovereenkomsten

De productschappen streven er naar om voor alle routinematige herhalingsinkopen mantelovereenkomsten af te sluiten bij één geschikte leverancier. Per inkooppakket wordt zoveel mogelijk gestreefd naar één geschikte leverancier om de schaalvoordelen zo groot mogelijk te laten zijn.

Ethische keuzes

Alle inkopen van de productschappen worden op objectieve, transparante en non-discriminatoire wijze uitgevoerd. Om iedere schijn te vermijden dienen de inkoopmedewerkers van de productschappen zich te houden aan de beroepscode voor de inkoper (bijlage 11).

Regelgeving

Het juridisch kader van het inkoop- en aanbestedingsbeleid betreft een complex stelsel van nationale en internationale wet- en regelgeving. Productschappen zijn aanbestedende diensten in de zin van de Europese richtlijnen voor overheidsopdrachten. In de afgelopen jaren is binnen Nederland veel minder aanbesteed dan volgens de Europese richtlijnen zou moeten. De Nederlandse overheid en Brussel zullen dan ook strenger gaan toezien op de naleving van deze regels.⁸⁸

De inkoopcoördinator en de budgethouders zijn er verantwoordelijk voor dat bij iedere aankoop door de productschappen rekening wordt gehouden met de van toepassing zijnde nationale en Europese wet- en regelgeving.

Het inkoopplan

Het inkoopplan is een concrete uitwerking van alle elementen van het inkoopbeleid waarbij optimalisatie van efficiency, effectiviteit en het bijdragen aan het continue reduceren van kosten centraal staan. Met behulp van het inkoopplan zal inkoop in de organisaties worden geïmplementeerd en verder worden geprofessionaliseerd.

Inkoopsamenwerkingsvorm

In hoofdstuk 3 is het literatuuronderzoek naar mogelijke inkoopsamenwerkingsvormen alsmede de voor- en nadelen hiervan beschreven. Met behulp van de snelweg-matrix (figuur 3.6 op pagina 17) kan worden bepaald welk samenwerkingsverband het best passend is voor de productschappen.

Van de verschillende categorieën in de snelweg-matrix zijn de categorieën 'Meeliften', 'Busdienst' en 'Carpoolen' het minst geschikt. In deze categorieën treedt namelijk één van de deelnemers als lead buyer op. De invloed die de andere deelnemers dan kunnen uitoefenen in bijvoorbeeld de specificatiefase zal daardoor beperkt zijn. Uit de reacties van de geïnterviewde medewerkers kwam naar voren dat juist het behoud van de eigen identiteit en invloed kunnen uitoefenen op het inkoopproces erg belangrijk is.

De beide overgebleven categorieën 'Konvooi' en 'Formule1-team' voldoen beide aan de randvoorwaarden zoals die genoemd zijn. De eerst genoemde categorie, het 'Konvooi', is vooral goed toepasbaar bij een intensieve eenmalige vorm van samenwerken. Voor een structurele (inkoop)samenwerking beantwoordt het 'Formule1-team' het meest aan de verwachtingen. Van alle categorieën is dit ook de meest intensieve vorm van samenwerken.

⁸⁸ In bijlage 6 is informatie over Europees aanbesteden opgenomen.

Bijlage 11



12 Beroepscode voor de inkoper

(Bron: NEVI)

De beroepscode voor de inkoper

I Loyaal zijn ten opzichte van de onderneming

De inkoper dient het ondernemingsbelang (in plaats van persoonlijke belangen of gevoelens) als uitgangspunt te nemen bij de uitoefening van de inkoopfunctie. Daarmee dient hij tevens het belang van de afnemers van producten en diensten van de onderneming.

- 1.1 Persoonlijke belangen, die mogelijk strijdig zijn met ondernemingsbelangen, dienen door de inkoper uit eigen beweging te worden gemeld aan zijn leidinggevende.
- 1.2 De inkoper dient het vragen om dan wel accepteren van geld, leningen en kredieten van huidige of potentiële leveranciers na te laten. Tevens dient hij het accepteren van geschenken, amusement, gunsten of diensten van hen te vermijden. Zelfs de schijn van beïnvloedbaarheid moet hierbij worden vermeden.
- 1.3 Alle middelen en bronnen van informatie die de inkoper ter beschikking staan vanwege het dienstverband met de onderneming dienen enkel in het ondernemingsbelang te worden gebruikt.
- 1.4 Betrokkenheid van de inkoper bij het accepteren of bedingen van gereduceerde prijzen bij leveranciers voor producten of diensten voor persoonlijk niet-zakelijk gebruik door de medewerkers is alleen toelaatbaar met instemming van de onderneming.

II Leveranciers rechtvaardig behandelen

De inkoper dient een positieve relatie met leveranciers te onderhouden, waarbij ook de belangen van de leverancier in het oog moeten worden gehouden.

- 2.1 De inkoper dient alle leveranciers van correcte en niet-misleidende informatie te voorzien.
- 2.2 De inkoper mag leveranciers niet onder druk zetten om informatie over concurrenten te verstrekken.
- 2.3 De inkoper dient de leverancier duidelijk te wijzen op de mogelijke consequenties wanneer hij voor een onverantwoord groot deel van zijn omzet afhankelijk wordt van de inkopende onderneming.

III Eerlijke concurrentie ondersteunen

Relevante leveranciers moet een gelijke mogelijkheid worden geboden om mee te dingen naar opdrachten.

- 3.1 Prijs-, produkt- en procestechische informatie die tijdens het uitoefenen van de inkoopfunctie verkregen is van leveranciers dient vertrouwelijk te worden behandeld.
- 3.2 De inkoper dient alle potentiële leveranciers van gelijke informatie te voorzien.
- 3.3 Koppeling van inkoopovereenkomsten aan verkoopovereenkomsten (reciprociteit) dient te worden vermeden wanneer dit de concurrentie beperkt.
- 3.4 Leveranciersselectie dient primair te geschieden op basis van objectieve criteria en dus niet op grond van persoonlijke voorkeuren.

IV Reputatie van de professie hoog houden

Een reputatie van betrouwbaarheid is noodzakelijk voor het goed functioneren van de inkoper.

- 4.1 De inkoper dient te allen tijde het hoogst mogelijke niveau van deskundigheid na te streven.
- 4.2 Afspraken en overeenkomsten dienen te worden nagekomen.
- 4.3 De inkoper dient, waar mogelijk, een bijdrage te leveren aan de bevordering van de kwaliteit en het aanzien van de inkoopfunctie.

Bijlage 12



13 Resultaten interviews

Interviews gehouden met:

Productschap Zuivel

- J.A.A.M. van Rossum, hoofd Beheerszaken
- D. Molleman, stafmedewerker Personeel & Organisatie
- W.J. Hoogenraad, hoofd Informatica
- S.H.J. de Wit-Maasdam, medewerker Algemene Dienst

Productschappen Vee, Vlees en Eieren

- J.M. van Dijk, hoofd Facilitaire Dienst
- B. Staal, hoofd Personeel & Organisatie
- R. van den Blink, adj. hoofd Informatiesystemen
- M. de Vries-van Pelt, medewerker Facilitaire Dienst