

Professioneel inkopen binnen het voortgezet onderwijs

“biedt perspectief”



Professioneel inkopen binnen het voortgezet onderwijs

“biedt perspectief”

Auteur: Serge Westdijk
Februari 2005

Haagse Hogeschool
Economie & Management
Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 19050
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: Dhr. drs. P.F.W. Postmes

Medebeoordelaar: Mevr. B. Groenevelt

Opdrachtgever: FiAC Opleidingen & Trainingen
Vlashoven 6
2210 AB Noordwijkerhout

Mentor: Dhr. J.L. den Boer

Afstudeerperiode: September 2004 – Februari 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **ondersteuning** die FiAC kan bieden in **professionalisatie** van de huidige **inkoopsituatie** van scholen in het **voortgezet onderwijs** en **shared purchasing** van facilitaire producten en diensten, ten einde **efficiencyvoordelen** te behalen binnen 1 jaar. De behoefte uit de markt, ontwikkelingen in de branche en de doelstelling van FiAC hebben aanleiding gegeven tot de onderzoeksvraag.

Uit het onderzoek blijkt dat de inkoopfunctie in het voortgezet onderwijs niet professioneel is georganiseerd. Daarnaast staan scholen positief tegenover Shared purchasing. Gezien de huidige inkoopsituatie, is het niet aantrekkelijk voor FiAC om als inkoopcoördinator te participeren in een inkoopsamenwerking in de functie van frontoffice of als contractbewaarder. Wel is er de mogelijkheid om als onafhankelijk intermediair scholen te begeleiden en adviseren met betrekking tot shared purchasing.

Deze conclusies hebben geleidt tot de volgende ondersteuning: acquireren met inkoop adviesopdrachten; het aanbieden van de leergang inkoopmanagement; het aanbieden van de cursussen operationele, tactische en strategische inkoop; het aanbieden van een netwerk shared purchasing; verrijking van de cursussen en trainingen met praktijkcases en voorbeelden; het inzetten van e-learning. Wanneer deze aanbevelingen worden opgevolgd, levert dit het eerste jaar een efficiencyvoordeel op van **€ 40.400**

Indexreferaat

Afstudeeropdracht, efficiency, e-learning, Facility Management, FiAC, Opleidingen & Trainingen, inkoopbeleid, inkoopfunctie, inkoopproces, methoden, procedures, professioneel inkopen, quickscan, shared purchasing, voortgezet onderwijs

Managementsamenvatting

Inkoop is de laatste jaren een “hot-item” in zowel het bedrijfsleven als in de non-profit sector. Gesubsidieerde instellingen als scholen zijn in navolging van bedrijven steeds meer overtuigd geraakt van het nut van een professionele inkoop. Gestreefd wordt naar besparingen die bezuinigingen van de overheid compenseren. In de praktijk blijken veel onderwijsinstellingen nog niet goed (genoeg) hoe zij de inkoopfunctie binnen de school handen en voeten moeten geven. Deze signalen uit de praktijk en ontwikkelingen in de branche als maatwerk, efficiency en verbreding en verdieping van de opleidingen en trainingen hebben geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden aan een professionalisering van de huidige inkoop situatie van scholen in het voortgezet onderwijs en shared purchasing van facilitaire producten en diensten, ten einde efficiencyvoordelen te behalen binnen 1 jaar?

Het onderzoek geeft FiAC inzicht in:

- ☞ de wijze de inkoop in het voortgezet onderwijs nu georganiseerd is;
- ☞ de knelpunten die scholen onderkennen in de huidige situatie;
- ☞ de ondersteuning die kan worden geboden in de professionalisering van de inkoopfunctie op het gebied van opleidingen, trainingen en advies;
- ☞ de mogelijkheden op het gebied van shared purchasing.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- ☞ De inkoopfunctie in het voortgezet onderwijs is niet professioneel georganiseerd, met als gevolg:
 - ✓ geen inkoopbeleid
 - ✓ geen methoden & procedures opschrift
 - ✓ versnipperde inkoop, geen volume bundeling
 - ✓ taken en bevoegdheden niet helder
 - ✓ lage automatiseringsgraad
 - ✓ weinig inzicht in de eigen inkoopfunctie
 - ✓ gebrek aan inkoopkennis
 - ✓ gebrek aan contractbeheer
 - ✓ gebrek aan commitment
 - ✓ gebrek aan leveranciersmanagement
 - ✓ gebrek aan control
- ☞ Scholen staan positief tegenover Shared purchasing. Afdelingsoverschrijdende producten en diensten die weinig gevoelswaarde hebben lenen zich hiervoor het meest. Gezien de huidige inkoop situatie, is het niet aantrekkelijk voor FiAC om als inkoopcoördinator te participeren in een inkoop samenwerking in de functie van frontoffice of als contractbewaarder. Wel is er de mogelijkheid om als onafhankelijk intermediair scholen te begeleiden en adviseren met betrekking tot shared purchasing.

Op basis van de conclusies zijn de volgende aanbevelingen gedaan met betrekking tot de ondersteuning die FiAC kan bieden aan de professionalisering van de inkoopfunctie en shared purchasing in het voortgezet onderwijs:

- ☞ het acquireren met inkoop adviesopdrachten
- ☞ het ontwikkelen van leergang inkoopmanagement

- ☞ het aanbieden van een gedifferentieerde cursus inkoop
- ☞ bestaande opleidingen & trainingen verrijken met praktijkcases en voorbeelden
- ☞ E-learning inzetten ter ondersteuning van de opleiding en training
- ☞ het opzetten van een netwerk shared purchasing

Organisatorisch gezien brengt de ondersteuning die FiAC kan bieden met betrekking tot professionalisering geen consequenties met zich mee. Het gebruik van e-learning zorgt ervoor dat er meer nadruk komt te liggen op de communicatie tussen de cursist, FiAC en de trainer via deze toepassing. Het acquireren en opzetten van de cursussen en trainingen op het gebied van inkoop heeft wel enkele personele consequenties tot gevolg.

Alle cursussen en trainingen worden momenteel door de twee directeurs geschreven. Ieder is gespecialiseerd op verschillende deelgebieden. Zo valt inkoop onder de hoede van dhr. J. den Boer. Het verwezenlijken van de aanbevelingen zal dan ook veel inspanning en tijd vergen van dhr. Den Boer. De activiteiten die moeten worden verricht moeten dus worden gepland naast de reguliere activiteiten. Daarnaast moeten trainers en medewerkers van FiAC beschikken over computervaardigheden en kennis van het e-learning platform. Deze zullen moeten worden bijgeschoold met een cursus e-learning.

Het cursusaanbod loopt per schooljaar. Om de nieuwe cursussen volgend schooljaar aan te kunnen bieden, moeten de aanbevelingen worden gerealiseerd voor september 2005.

Wanneer deze aanbevelingen worden opgevolgd, levert dit een efficiencyvoordeel op van **€ 40.400**. De jaren daarop zullen de efficiencyvoordelen hoger zijn, gezien het feit dat de incidentele kosten vervallen.

De opbrengsten van advies zijn niet altijd in geld of een andere eenheid uit te drukken. Zo zal verrijking van de cursussen en trainingen met praktijkcases en voorbeelden bijdragen in een verhoging van de kwaliteit en toegankelijkheid van de cursus. De baten van e-learning bestaan uit een verhoging van service naar de klant, hetgeen zich vertaalt in:

- ☞ het aanbieden van dynamische en oneindige karakter van de leeromgeving;
- ☞ de mogelijkheid bieden om samenwerkend te leren op afstand;
- ☞ het ondersteunen van continue kennisuitwisseling,
- ☞ eenvoudige en snelle distributie van de leerstof.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een bedrijfsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van FiAC opleidingen & trainingen.

Dit adviesrapport is in eerste instantie geschreven voor FiAC en de Haagse Hogeschool. Tevens is dit verslag bedoeld om geïnteresseerden inzicht te geven in en informatie te geven over professioneel inkopen en shared purchasing.

Mijn hartelijk dank gaat allereerst uit naar Dhr. den Boer en Dhr. drs. Visschedijk, directie FiAC. Zij gaven mij de kans om mijn afstudeeropdracht op een professionele en gestructureerde manier te volbrengen. Daarnaast wil ik ook alle medewerkers van FiAC bedanken voor hun interesse, steun en hulpvaardigheid.

Verder wil ik mijn dank uitspreken aan Dhr. drs. Postmes, docent aan de Haagse Hogeschool, voor zijn begeleiding gedurende afgelopen periode. Ook Mw. Groenevelt, docente aan de Haagse Hogeschool, wil ik hierbij alvast bedanken.

Als laatste wil ik de mensen bedanken, die hebben mee gewerkt aan het onderzoek. voor hun tijd, inzet en interesse.

Al deze mensen hebben ertoe bijgedragen dat deze laatste loodjes, die letterlijk het "zwaarts" hebben gewogen, tot een leerzame en succesvolle periode hebben geleid.

Serge Westdijk
Februari 2005

Inhoudsopgave

Inleiding		1
Hoofdstuk 1	Organisatieanalyse	6
1.1	Achtergrond	6
1.2	Organisatiestructuur	6
1.3	Organisatiecultuur	6
1.4	Missie	7
1.5	Doelstelling FiAC	7
1.6	Producten & diensten	7
1.7	Cursus inkoop	8
1.8	Financieel beleid	8
1.9	Trends en ontwikkelingen	8
1.9.1	Trends t.a.v. de inhoud van opleidingen	9
1.9.2	Trends in plaats van opleiden en gebruik van materialen	9
1.9.3	Trends van invloed op opleidingsorganisaties	10
Hoofdstuk 2	Doelgroepanalyse	11
2.1	Organisatie & bestuur	11
2.2	Financiering van het voortgezet onderwijs	12
2.3	Trends & ontwikkelingen	13
Hoofdstuk 3	Onderzoeksmethodiek	14
3.1	Probleemstelling	14
3.2	Populatie onderzoek	14
3.3	Dataverzamelingsmethode	15
3.4	Onderzoeksopzet	16
Hoofdstuk 4	De inkoopfunctie in het voortgezet onderwijs	18
4.1	Professioneel inkopen	18
4.2	Shared purchasing	19
4.3	Van bestellen naar beleid	19
4.4	Van eenling naar commitment organisatie	20
4.5	Decentraal versus Centraal	20
4.6	Niet "stevig onderhandelen", maar specificeren is de sleutel tot besparing	21
4.7	Van contracten registreren naar contractbeheer	22
4.8	Van product of dienst naar inkooppakket	22
4.9	Van versnipperde inkoop naar volumebundeling	23
4.10	Een methode is het opstellen van procedures	23
4.11	Van onkunde naar kunde	24
4.12	De taak om de functie te omschrijven	24
4.13	Van crediteurenadministratie naar e-procurement	25
4.14	Producten & diensten	26
4.15	Inkoopontkoppelpunt	26
4.16	Professioneel inkopen & shared purchasing loont	27
4.17	Swot-analyse	28

<u>Hoofdstuk 5</u>	<u>Conclusie</u>	29
<u>Hoofdstuk 6</u>	<u>Aanbevelingen</u>	33
6.1	Aanbevelingen	33
6.2	Organisatorische & personele consequenties	38
6.3	Implementatie	39
6.4	Financiële consequentie	40
Literatuurlijst		42

Inleiding

FiAC staat voor Facilitair Informatie Adviescentrum. FiAC valt onder de branche van trainings- en opleidingsinstituten, die zich richten op de zakelijke markt. FiAC is een besloten vennootschap (B.V.) met als doelstelling: het aanbieden, verzorgen en realiseren van producten en diensten op facilitair, financieel en communicatief terrein, het geven van adviezen en voorts het verrichten van al het geen daarmee rechtstreeks of zijdelings in verband kan staan. Het gaat voornamelijk om kennisoverdracht door middel van opleidingen en trainingen voor onderwijsondersteunend personeel.

De ambitie van FiAC is kennis, inzicht en vaardigheden vergroten bij één ieder die te maken heeft met onderwijsmanagement vraagstukken of uitvoerend schoolbeheer. De benadering laat zich daarbij omschrijven als praktisch, duidelijk en implementatiegericht.

Aanleiding

FiAC werkt onder de tucht van de markt. Dat wil zeggen dat het bedrijf als eerste signalen uit de markt ontvangt en hierop wil inspelen. FiAC is een proactieve en klantgerichte organisatie. Het bedrijf signaleert nieuwe opleidingsbehoeften en vertaalt deze direct in nieuwe of verbeterde opleidingen en trainingen.

Een belangrijke behoefte die FiAC in de markt signaleert, betreft de inkoop. Scholen(gemeenschappen) in het voortgezet onderwijs weten veelal niet hoe ze de inkoopfunctie binnen de school moeten organiseren. Dit blijkt uit de ervaring en evaluaties van de trainingen en cursussen.

Naast de behoefte uit de markt zijn er belangrijke ontwikkelingen in de branche te herkennen. Scholen willen steeds meer maatwerk. Het leren verschuift naar het primaire werkproces, opleidingen richten zich steeds meer op het eigenlijke werk op de werkvloer. De vraag naar gespecialiseerde trainingen en opleidingen neemt toe. Er komt meer nadruk te liggen op efficiency, de vraag naar effectief samenwerken neemt toe; naast de roep om verbreding is er ook een vraag om verdieping van de inhoud van de opleidingen en trainingen.

Daarnaast stagneert de afzet uit opleidingen en trainingen. De afzet van opleidingen en trainingen dekken ongeveer 60 % van de omzet. FiAC zoekt daarom naar mogelijkheden om aanvullende producten en diensten aan te bieden naast de reguliere opleidingen en trainingen.

Gezien de doelstelling van FiAC, de gebleken behoefte in de markt, geconstateerde ontwikkelingen in de branche en een stagnatie in de afzet van bestaande opleidingen en trainingen wil FiAC onderzoek doen naar de mogelijkheden om dienstverlening aan te bieden ten aanzien van inkoop van facilitaire producten en diensten in het voortgezet onderwijs.

Naar aanleiding van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden in professionalisering van de huidige inkoop situatie van scholen in het voortgezet onderwijs en shared purchasing van facilitaire producten en diensten, ten einde efficiency voordelen te behalen binnen 1 jaar?

Ter verduidelijking van de probleemstelling zijn de volgende begrippen geabstraheerd:

Shared purchasing;

Shared purchasing wil zeggen dat bepaalde stappen in het inkoopproces gezamenlijk worden uitgevoerd. Bij deze vorm van inkoop samenwerking is het gewenst dat de inkoopactiviteiten worden gecoördineerd. Als uitgangspunt is shared purchasing genomen, omdat het FiAC mogelijkheden biedt om ondersteuning te bieden aan een inkoopcombinatie, als intermediair of inkoopcoördinator. FiAC wil deze activiteit verkennen omdat wordt gezocht naar aanvullende activiteiten, nu de omzet van het reguliere aanbod aan opleidingen en trainingen stagneert.

Professionalisering;

Professionaliseren, het professioneel / vakkundig uitvoeren van de inkoopfunctie. Als leidraad voor professionalisering wordt professioneel inkopen gehanteerd.

Professioneel inkopen steunt voornamelijk op de volgende drie pijlers:

- 1) het inkoopbeleid
- 2) inkooporganisatie
- 3) ondersteuning zoals, informatievoorziening en -systemen, methoden & procedures en organisatie en personeel.

Efficiency;

Groot nuttig effect hebben, doelmatigheid, het efficiënt zijn in economische of bedrijfskundig opzicht, het doelmatig functioneren, het tegengaan van verspilling van tijd, energie, materiaal en kosten. De ondersteuning die FiAC wil bieden, zal zich moeten vertalen in aantoonbaar te behalen efficiencyvoordelen.

Ondersteuning;

De ondersteuning die FiAC kan bieden aan de professionalisering van de inkoopfunctie op het gebied van deskundigheidsbevordering, zal zich moeten vertalen naar advisering en naar opleidingen en trainingen. Waar de ondersteunende rol ligt voor FiAC in een mogelijk netwerk van inkoop, zal moet blijken uit het onderzoek.

Afbakening

Een onderzoek als dit is zeer breed en bevat verschillende bedrijfskundige aspecten op inkoopgebied. Omdat het onderzoek realistisch en haalbaar moet zijn in het gestelde tijdspad, zijn er twee belangrijke beperkende kaders aangebracht, namelijk:

1)

Het onderzoek richt zich op de huidige inkoop situatie van scholen in het voortgezet onderwijs m.b.t. de inkoop van facilitaire producten. Een analyse van de huidige situatie richt zich op alle aspecten van de inkooporganisatie. Gezien de omvang en tijdspad van het onderzoek kunnen niet alle aspecten die betrekking hebben op inkoop worden geanalyseerd. In het onderzoek ligt de nadruk op de volgende aspecten:

Professioneel inkopen

- ☞ inkoopbeleid;
- ☞ organisatie & personeel;
- ☞ methoden & procedures;
- ☞ inkoopproces;
- ☞ informatievoorziening & verwerking.

Shared purchasing

2)

De doelgroep waar het onderzoek zich op richt bestaat uit de inkoopverantwoordelijke personen binnen scholen in het voortgezet onderwijs. Nederland kent 667 scholen in het voortgezet onderwijs. Gezien de omvang van de populatie, is het niet haalbaar om alle scholen in het voortgezet onderwijs in het onderzoek te betrekken. In overleg met de opdrachtgever is hier de volgende afbakening gemaakt. Het onderzoek richt zich op inkoopverantwoordelijke in scholen in het voortgezet onderwijs, die zijn opgenomen in het klanten-/relatiebestand van FiAC. Dit zijn personen die in de periode van 2001 t/m 2004 bij FiAC een cursus inkoop hebben afgenomen.

Subprobleemstellingen

- 1) Op welke wijze vindt het huidige inkoopproces van scholen in het voortgezet onderwijs plaats?
- 2) Wat zijn de belangrijkste speerpunten bij de inrichting en structurering van de facilitaire inkoop om te komen shared purchasing en welk (inkoop-) model kan daarbij ondersteuning bieden?
- 3) Welke facilitaire productsoorten / -groepen komen in aanmerking voor shared purchasing?
- 4) Wat zijn de mogelijkheden van shared purchasing m.b.t. de facilitaire inkoop, rekening houdend met knelpunten en relevante ontwikkelingen?
- 5) Op welke wijze kan FiAC hierin ondersteuning bieden?
- 6) Welke efficiency voordelen kunnen worden gerealiseerd binnen een tijdbestek van één jaar?

Doel van het onderzoek

Het onderzoek moet FiAC inzicht geven in:

- ☞ op welke wijze de huidige inkoop situatie is georganiseerd;
- ☞ welke knelpunten onderkent men in de huidige situatie;
- ☞ welke ondersteuning kan worden geboden in de professionalisering van de inkoopfunctie op het gebied van opleidingen, trainingen en advies;
- ☞ welke mogelijkheden zijn er op het gebied van shared purchasing.

Verwacht eindproduct

Het eindresultaat is een advies op basis van de resultaten uit onderzoek. Het advies omvat een duidelijk omschreven invulling van de ondersteuning die FiAC kan bieden in de professionalisering van de huidige inkoopfunctie, dit vertaalt naar producten en diensten. Daarnaast wordt er in het advies beschreven welke ondersteuning FiAC kan bieden in shared purchasing.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van het tien stappen plan van Kempen & Keizer¹. De probleemstelling is geformuleerd op basis van de analyse van oriënterende interviews en externe oriëntatie. Vervolgens wordt er een werkplanning gemaakt met betrekking tot het diepteonderzoek. Het diepteonderzoek valt uiteen in twee delen; empirisch onderzoek en theoretisch onderzoek. Op basis van de resultaten van het empirisch onderzoek wordt er een analyse gemaakt van de huidige inkoop situatie. Door middel van theoretisch onderzoek wordt er een theoretisch kader gevormd. Het theoretische kader wordt beschreven aan de hand van twee invalshoeken; professioneel inkopen en shared purchasing. Tot slot is er een implementatieplan geschreven voor de aanbevelingen met daaraan gekoppeld de personele, organisatorische en financiële consequenties.

Doelgroep

De scriptie wordt geschreven voor de opdrachtgever FiAC B.V. en docenten van de Haagse Hogeschool. De doelgroep waar het onderzoek zich op richt zijn de inkoopverantwoordelijken binnen scholen in het voortgezet onderwijs. Een kanttekening hierbij is dat het scholen in het voortgezet onderwijs betreft, die zijn opgenomen in het klant- relatiebestand van FiAC en die in de periode van 2001 t/m 2004 een training / opleiding inkoop hebben afgenomen.

Opbouw van het rapport

Het rapport begint met een organisatiebeschrijving van FiAC Opleidingen & Trainingen. Tevens wordt de aanleiding van de opdracht nog eens nader beschreven. Tenslotte worden er in het eerste hoofdstuk de ontwikkelingen in de branche beschreven en hun invloed op de opdracht.

In hoofdstuk 2 wordt de doelgroep beschreven. Om een duidelijk beeld te schetsen van de doelgroep van het onderzoek, is er een doelgroepanalyse gemaakt. Deze analyse is uiteen gezet aan de hand van een geschetste structuur, organisatie en financiering van voortgezet onderwijs, gevolgd door de ontwikkelingen en trends binnen deze branche. Dit hoofdstuk is opgenomen ter verduidelijking en onderbouwing van het rapport. In het daarop volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) wordt er verantwoording afgelegd met betrekking tot het gekozen onderzoek en de gevolgde stappen.

In Hoofdstuk 4 wordt de huidige inkoop situatie van scholen in het voortgezet onderwijs beschreven. De huidige situatie wordt beschreven a.d.v. de resultaten uit het onderzoek. Daarnaast wordt naast de huidige situatie een theoretisch kader gevormd. De theorie dient als kader wat afgezet kan worden als vergelijkingsmateriaal tegen de resultaten uit het onderzoek. Hierdoor kunnen de resultaten in perspectief worden geplaatst. In dit hoofdstuk wordt antwoord geven op de subprobleemstellingen een, twee en drie.

¹ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*

In hoofdstuk 5 worden de conclusies beschreven resulterend uit hoofdstuk 4. Tevens wordt er in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de vierde subprobleemstelling. Hoofdstuk 6 bevat de aanbevelingen die worden gedaan op basis van de conclusies uit hoofdstuk 5. Resulte- rend uit de aanbevelingen is er in dit hoofdstuk een implementatieplan opgenomen met de daaraan verbonden personele en financiële consequenties. In dit hoofdstuk worden de sub- probleemstellingen vijf en zes beantwoord.

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van de organisatie FiAC. Het doel van dit hoofdstuk is om een duidelijk beeld te schetsen van de organisatie en de aanleiding tot het onderzoek. Vervolgens gaat de laatste paragraaf in op de trends en ontwikkelingen in de branche en hun relatie en mogelijke invloed op de opdracht. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op:

- Achtergrond FiAC
- Organisatiestructuur & cultuur
- Missie & doelstellingen
- Producten & diensten
- Financieel beleid
- Trend en ontwikkelingen in de branche

1.1 Achtergrond

FiAC is opgericht op 1 januari 1999. De als handelsnaam gebruikte afkorting FiAC staat voor Facilitair Informatie Adviescentrum. FiAC is een besloten vennootschap (B.V.) met als doel: het aanbieden, verzorgen en realiseren van producten en diensten op facilitair, financieel en communicatief terrein, het geven van adviezen en voorts het verrichten van al het geen daarmee rechtstreeks of zijdelings in verband kan staan.

Het voornaamste doel is kennisoverdracht door middel van opleidingen en trainingen ten behoeve van onderwijsondersteunend personeel. Kort na de oprichting van FiAC werd het vakblad SchoolZakelijk opgericht. Dit tijdschrift wordt ieder kwartaal gratis aan scholen verstrekt. Het vakblad richt zich op alle aspecten van de bedrijfsvoering van onderwijsinstellingen.

FiAC valt onder de branche van training- en opleidingsinstituten, die zich richten op de zakelijke markt.

1.2 Organisatiestructuur

FiAC is een betrekkelijk kleine organisatie. FiAC is in een kort tijdbestek uitgegroeid van 2 naar 6 fte's. De twee vennoten vormen samen met een fte administratie, secretariaat en opleidingscoördinator, ½ fte redactie en een ½ fte netwerkbeheer de structuur van de organisatie. De docenten en trainers die de verschillende opleidingen en trainingen verzorgen, zijn op freelance basis aan FiAC verbonden.

FiAC is een professionele bureaucratie waarin deskundigen een belangrijke rol vervullen. Kenmerkend voor een professionele bureaucratie is dat er niet of nauwelijks sprake is van een leiding gevend middenkader, dit is het geval bij FiAC. In de bijlage is het organogram van FiAC opgenomen.

Wanneer FiAC ondersteuning biedt op het gebied van shared purchasing, als inkoopcoördinator, dan zal men product of dienst specifieke kennis moeten uitbesteden, aangezien men daar niet over beschikt. Dus zullen de opbrengsten van shared purchasing wel moeten opwegen tegen de kosten die daarmee gepaard gaan.

1.3 Organisatiecultuur

De persoonsgerichte cultuur die bij FiAC heerst, zorgt voor een goede onderlinge communicatie. Er hoeft niet veel tijd en energie te worden besteed om met elkaar tot overeenstem-

ming te komen. Dit heeft te maken met de korte communicatielijnen. Alle medewerkers, inclusief directeurs zijn rechtstreeks aanspreekbaar. Daarnaast heeft iedere medewerker haar eigen taken en verantwoordelijkheden, die men zelfstandig naar behoren dient uit te voeren. Deze persoonsgerichte cultuur is typerend voor een professionele organisatie.

1.4 Missie

De missie van FiAC is 'het ontwikkelen en versterken van visie, kennis, vaardigheden en attitude bij managers en medewerkers binnen het secundaire proces van onderwijsinstellingen, om daarmee de realisatie van doelstellingen binnen het primaire proces te ondersteunen.'

1.5 Doelstelling

De doelstelling van FiAC is om kennis, inzicht en vaardigheden te vergroten bij een ieder die te maken heeft met onderwijsmanagement vraagstukken of uitvoerend schoolbeheer. De benadering laat zich daarbij omschrijven als praktisch, duidelijk en implementatiegericht.

1.6 Producten & diensten

FiAC verzorgt trainingen en opleidingen voor het ondersteunend personeel in het onderwijs en adviseert het management. Bij personeel dat werkzaam is binnen het secundaire proces van onderwijsinstellingen bestaat al jaren een sterke behoefte aan continue deskundigheidsbevordering en aan vaardigheidstrainingen op een groot aantal deelterreinen. Inspelend op deze behoeften richt FiAC zich onder meer op de volgende deelterreinen:

- Algemeen management
- Facility management
- Kantinebeheer
- Conciërge
- Financieel management
- Inkoopmanagement
- Personeelsmanagement
- Informatie- en communicatietechnologie
- Leidinggevende vaardigheden
- Sociale en communicatieve vaardigheden

Opleidingen & trainingen

Alle opleidingen en trainingen met een individuele inschrijving worden verzorgd in gehuurde zaalruimte in het opleidingscentrum van het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum te Utrecht. In toenemende mate wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om groepsopleidingen op een door de klant gewenste locatie te volgen (in company). De opleidingen en trainingen worden verzorgd door docenten die actief zijn binnen het onderwijs en bedrijfsleven. Zij beschikken over ruime kennis en ervaring betreffende onderwijsvraagstukken. Een goede terugkoppeling naar de praktijk is daarmee gewaarborgd. Tijdens de cursussen en trainingen zetten zij al hun deskundigheid in om kennis op een heldere en praktische manier over te dragen.

Vakblad Schoolzakelijk

Schoolzakelijk is een kwartaaltijdschrift dat zich richt op alle aspecten van de bedrijfsvoering van onderwijsinstellingen. Het vakblad heeft een integrale blik en wil een goed samenspel

tussen de diverse disciplines bevorderen. De uitgave van het vakblad heeft als doel de professionalisering van de bedrijfsvoering in het onderwijs te bevorderen en daarmee de economische basis van FiAC te versterken.

1.7.1 Cursus inkoop

FiAC biedt op dit moment een 2-daagse cursus inkoop aan. De cursus richt zich op facility managers, directieleden, beleidsmedewerk(st)ers, inkoopfunctionarissen, administrateurs en financieel managers die betrokken zijn bij het inkoopproces.

Op de eerste dag van de cursus worden de onderwerpen, inkoopproces, inkooporganisatie & structuur, facilitaire producten en diensten en contractmanagement behandeld. De tweede dag staat in het teken van Europees aanbesteden.

Naast deze op zich zelfstaande cursus inkoop, wordt inkoop aangeboden als module in de leergang facility management en het leernetwerk facility management.

1.8 Financieel beleid

FiAC is anno 2004 financieel gezond. FiAC genereert haar omzet uit het aanbieden van opleidingen en trainingen, evenementen, consultancy en SchoolZakelijk. De opbrengsten uit opleidingen en trainingen dekt 60 % van de omzet. De overige 40% is toe te schrijven aan de opbrengsten uit evenementen, consultancy en SchoolZakelijk. Sinds de oprichting kent FiAC een jaarlijkse procentuele omzetgroei van ongeveer 15 % procent. De omzet voor 2004 wordt geraamd op € 750.000,-. Ondanks een procentuele stijging van de gemiddelde omzet, stagneert c.q. daalt de omzet van opleidingen & trainingen. De opbrengsten uit evenementen is hier mede debet aan de procentuele groei.

De prijs voor een opleiding of training is als volgt opgebouwd; 50% bestaat uit accommodatiekosten, docentkosten en materiaalkosten. De overige 50 % wordt gevormd door ondernemingsloon, marketingkosten en overheadkosten.

Gezien de stagnatie van de opleidingen en trainingen zoekt FiAC naar mogelijkheden om aanvullende producten en diensten aan te bieden. Daarom is er voor gekozen om naast de ondersteuning op het gebied van opleidingen en trainingen te kijken naar de mogelijkheden van shared purchasing.

1.9 Trends en ontwikkelingen

Bij het beschrijven van de externe trends en ontwikkelingen, gaat het om de huidige en te verwachten relevante trends en ontwikkelingen in de branche die van invloed zijn op de organisatie. In de branche zijn de volgende trends en ontwikkelingen te herkennen:

- Trends ten aanzien van de inhoud van opleidingen
- Trends in plaats van opleiden en gebruik van materialen
- Trends van invloed op opleidingsorganisaties

In de komende subparagrafen worden de hier bovengenoemde trends uitgewerkt.

1.9.1 Trends ten aanzien van de inhoud van opleidingen²

Van kennis naar performance gericht

Het resultaat van opleiden en leren staat steeds meer in het teken van performance van medewerkers en organisaties. De competentiegedachte vormde hiervoor de eerste aanzet. Performancegericht opleiden is hierop een reactie. Het ontwikkelen van competenties wordt ingezet om een gewenst resultaat tot stand te brengen. Het bereiken van een leerproces en daarmee expertise van mensen, als resultaat van leren, wordt ondergeschikt. Opleidingen en cursussen moeten een bijdrage leveren aan de missie en doelen van een organisatie.

Meer nadruk op efficiency

De vraag naar effectief samenwerken tussen individuen, teams en binnen teams zal toeneemen. Met minder mensen hetzelfde werk uitvoeren wordt in deze laagconjunctuur steeds belangrijker.

Deze ontwikkelingen in de branche heeft FiAC concreet vertaald door leernetwerken te organiseren. Een leernetwerk onderscheidt zich qua opzet en inhoud in van reguliere cursussen of trainingen. Het leernetwerk is een vijfdaags arrangement waarin de interactie tussen de deelnemers centraal staat. Aan de hand van verschillende thema's wordt via de inbreng van een deskundige de interactie met betrekking tot de materie tot stand gebracht. FiAC is sinds twee jaar actief op het gebied van leernetwerken. Tot op heden heeft FiAC alleen voor het leernetwerk facility management voldoende deelnemers kunnen werven.

Gezien deze ontwikkelingen, zal er worden gekeken waar de mogelijkheden liggen voor inkoop, enerzijds samenwerking op inkoop gebied (shared purchasing) anderzijds naar de ondersteuning op het gebied van professionalisering van de inkoopfunctie.

1.9.2 Trends in plaats van opleiden en gebruik van materialen³

Krachtige leeromgevingen

Opleidingen vinden steeds meer plaats op de werkplek zelf. Leren staat niet meer los van het werk, maar is er juist een onderdeel van geworden. Uit verschillende onderzoeken blijkt steeds weer dat de transfer van het tijdens de cursus geleerde naar de werkpraktijk problematisch is. Het creëren van krachtige leeromgevingen of leerrijke werkomgevingen is in toenemende mate van belang.

E-learning: van E-only naar E +

E-learning toepassingen zullen veelal gebruikt worden als informatievoorziening en niet ter vervanging van cursussen. Gebleken is dat juist de informele contacten met collega's krachtige leermomenten zijn. Het beperken van deze momenten door virtuele leeromgevingen is daarom een verschraling van een opleiding of cursus.

Organisatiebreed is FiAC nog niet actief op het gebied e-learning toepassingen. E-learning kan de toegang tot de leerstof verruimen tot 24 uur en zeven dagen per week. Cursisten hebben toegang tot trainingsmogelijkheden waar en wanneer ze maar willen, thuis of op het werk. Daarnaast brengt e-learning schaalvoordelen met zich mee; één trainer kan veel meer cursisten bereiken dan voorheen. Bovendien hoeven de trainer en cursisten niet meer bij elkaar gebracht te worden in één ruimte. Trainers kunnen het cursusmateriaal gemakkelijker

² <http://www.plato.leidenuniv.nl>

³ <http://www.plato.leidenuniv.nl>

up-to-date houden door in een handomdraai voor een geheel netwerk een aanpassing te doen. De cursisten hebben dan toegang tot de meest actuele informatie.

1.9.3 Trends van invloed op opleidingsorganisaties⁴

Van taylor-made naar assemblage benadering

Organisaties en individuen willen maatwerk. Niet iedere cursus of opleiding is voor iedereen even interessant of uitdagend. Geen confectie, maar een goed passend maatpak is wat de klant wil. Tegelijkertijd worden een lage prijs en een strak tijdschema bedongen. Opleidingen moeten wel op maat zijn, maar de realisatie hiervan mag geen extra tijd of geld kosten.

Cursussen worden daarom steeds meer op maat samengesteld uit 'confectie' onderdelen.

De vertaalslag die FiAC gemaakt heeft gezien de ontwikkeling in de branche, is de leergang facility management. Deze 12- daagse leergang gaat daarbij in op een groot aantal relevante onderwerpen van facilitair management binnen scholen. De leergang is een modulair opgebouwde cursus. Hierin is dan ook inkoop als module opgenomen.

Recapitulé

FiAC is een proactieve en klantgerichte organisatie. Ze signaleren nieuwe opleidingsbehoefte en vertalen deze direct in opleidingen & trainingen. Een belangrijke behoefte die FiAC in de markt signaleert; scholen in het voortgezet onderwijs weten vaak niet hoe ze de inkoopfunctie binnen school moeten organiseren. FiAC wil onderzoek doen naar de inkoopfunctie in het voortgezet onderwijs. Uit het onderzoek moet blijken waar FiAC scholen kan ondersteunen in het professionaliseren van de inkoopfunctie, rekening houden met het huidige aanbod en de relevante trends en ontwikkelingen in het opleiden en trainen.

Naast de ondersteuning op het gebied van trainingen en cursussen wil FiAC kijken waar de mogelijkheden liggen van shared purchasing. Omdat de omzet uit trainingen en cursussen stagneert, zoekt FiAC naar andere omzet genererende activiteiten door middel van het aanbieden van aanvullende producten en diensten. Bij shared purchasing, gaan scholen samenwerken op het gebied van inkoop. Scholen moeten bij elkaar worden gebracht en de inkopen moet worden gebundeld en gecoördineerd. De organisatie van een dergelijke inkoopcombinatie kan worden vormgegeven door één van de participanten in de inkoopcombinatie of door een onafhankelijk intermediair. FiAC wil kijken waar de mogelijkheden liggen om als onafhankelijk intermediair te participeren in een inkoopcombinatie. De mogelijkheden en de intensiteit van een inkoopcombinatie is afhankelijk van de mate van professioneel inkopen. Het onderzoek moet hier inzicht ingeven.

In het volgende hoofdstuk wordt een duidelijk beeld geschetst van de doelgroep waar het onderzoek zich op richt. Het hoofdstuk dient ter verduidelijking en onderbouwing van het rapport.

⁴ <http://www.plato.leidenuniv.nl>

2. Doelgroepanalyse⁵

Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te scheppen in het voortgezet onderwijs, de doelgroep waar het onderzoek zich op richt. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op wat professioneel inkopen kan betekenen voor het voortgezet onderwijs, dit ter verduidelijking en onderbouwing van het rapport. In dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen behandeld:

- Organisatie & Bestuur
- Financiering VO
- Trends & ontwikkelingen in de branche

Nederland kent verschillende soorten onderwijs, zoals:

- Primair onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Beroeps onderwijs
- Hoger onderwijs
- Wetenschappelijk onderwijs.

Op elke 61 km² staat een school voor voortgezet onderwijs. Er zijn in totaal 667 instellingen in het voortgezet onderwijs. Daarvan is 29% openbaar, 22% protestantchristelijk, 26% rooms-katholiek, 12% neutraal bijzonder en 11% een samenwerking.

2.1 Organisatie & bestuur

Karakteristiek voor onderwijs in Nederland is de koppeling van een centralistisch onderwijsbeleid aan een gedecentraliseerd bestuur en beheer van scholen. De centrale overheid stuurt, met inachtneming van de bepalingen in de Grondwet, het onderwijs door middel van wet- en regelgeving.

Relevante wet- en regelgeving voor het voortgezet onderwijs is:

- Wet op het voortgezet onderwijs (WVO)
- Bekostigingssysteem Materieel (BSM)

Beleidsprioriteiten voor de komende vier jaar zijn:

- Minder regels, meer ruimte en een heldere verantwoording
- Een kennissamenleving die werkt
- Meer mensen in het onderwijs
- Meer mensen die meedoen

Scholen hebben een wettelijk erkend bevoegd gezag of een zogenoemd schoolbestuur. Een bevoegd gezag beheert en bestuurt een school. Het beheren van een school betreft de zorg over de materiële aspecten van de organisatie. Dit betreft voornamelijk het dragen van de kosten van exploitatie en personeel. Het besturen van een school houdt in het bepalen van het onderwijsinhoudelijke beleid, het personeelsbeleid (benoemen en ontslaan) en het toelatingsbeleid van leerlingen. Het bevoegd gezag is verantwoordelijk voor de gang van zaken in de scholen voor zover er wettelijke regelingen aan ten grondslag liggen.

⁵ <http://www.minocw.nl>

Schoolleiding in het voortgezet onderwijs

De dagelijkse leiding van een school voor voortgezet onderwijs is in handen van een directeur of rector; aan het hoofd van een school voor vwo staat een rector, aan het hoofd van de overige scholen een directeur. Scholen voor voortgezet onderwijs hebben één of meer adjunct-directeuren of conrectoren. Zij samen vormen de directie.

2.2 Financiering van het voortgezet onderwijs⁶

De financiering van het voortgezet onderwijs is geregeld in de Wet op het voortgezet onderwijs (WVO). Tussen 1992 en 1996 gold voor het voortgezet onderwijs nog het formatie-budgetsysteem, maar vanaf 1996 is de lumpsumfinanciering ingevoerd. Dat wil zeggen dat jaarlijks een totaalbudget aan de school wordt verstrekt, waarmee alle personele en materiële kosten moeten worden gedekt.

Lumpsumfinanciering betekent meer autonomie en bestedingsvrijheid voor het bevoegd gezag. De materiële component wordt vastgesteld op basis van het Bekostigingssysteem Materieel (BSM). Scholen ontvangen een vast bedrag per leerling, naast een vast bedrag voor de school (€ 13.957,38), de zogenaamde vaste voet. Onder materiële kosten van scholen in het voortgezet onderwijs worden verstaan: schoonmaak, onderhoud, energieverbruik, administratie, bestuur en beheer (ABB), heffingen, inventaris en leermiddelen. Het vaste bedrag per leerling bestaat uit drie delen:

- 1) een algemeen bedrag
- 2) een bedrag voor instandhouding van gebouwen
- 3) een bedrag voor schoonmaakkosten

In het voorjaar van 2002 is een onderzoeksrapport verschenen over de toereikendheid van de materiële bekostiging. Daarin werd een structureel tekort geconstateerd van 57 miljoen euro.

De financiële positie van het voortgezet onderwijs kan worden geschetst aan de hand van de volgende drie kengetallen: Solvabiliteit, Liquiditeit en rentabiliteit.

Financiële kengetallen	1998	1999	2000	2001	2002
Solvabiliteit	0.67	0.67	0.66	0.66	0.67
Liquiditeit	2.21	1.97	1.87	1.85	1.76
Rentabiliteit	1.0	1.0	1.5	2.5	1.6

De solvabiliteit van de gezamenlijke instellingen is de laatste vijf jaar zeer stabiel. Verhoudingsgewijs is de toename van het eigen vermogen vrijwel gelijk aan de toename van het vreemd vermogen. De liquiditeit is wederom afgenomen, maar kan ultimo 2002 nog steeds als 'goed' gekwalificeerd worden. Dit betekent dat de instellingen nog steeds aan hun verplichtingen op korte termijn kunnen voldoen. Wel wordt de dalende trend van de afgelopen vijf jaar doorgezet. In 2002 zijn er zeven besturen met een slechte liquiditeit, dat zijn er twee meer dan in 2001.

Ten opzichte van 2001 is de rentabiliteit afgenomen. Deze bevindt zich nu weer op het niveau van 2000.

Een flink aantal besturen (67) wist in 2002 niet rond te komen. Dat is een verdubbeling ten opzichte van 2001. Toch zijn er maar vijf instellingen die in de periode 2000-2002 continu een rentabiliteit hadden van -1 procent of minder. **Macro gezien lijken scholen financieel 'gezond'. De solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit zijn goed; de gestegen rijksbijdrage is hier mede debet aan.** Micro gezien zijn er nog steeds een aantal instellingen met

⁶ <http://www.minocw.nl/begroting/kerncijfers9903/>

een zorgelijke financiële positie. Er is nog steeds een flink aantal besturen dat niet uitkomt met de middelen en in sommige gevallen forse tekorten heeft.

Gezien het feit dat verbeteringen van de inkoop rechtsreeks doorwerken in een beter financieel resultaat van de instelling in het geheel, is bewustwording (directie/management en medewerkers) gewenst. Het verbeteren van de financiële positie van de instelling is dus een belangrijke impuls om te werken aan een professionele inkoop.

Professioneel inkopen, het voeren van in een inkoopbeleid kan leiden tot een besparing van ongeveer 15 %, zo stelt onderzoeksbureau Berenschot⁷.

In inkoopland in het voortgezet onderwijs gaat ongeveer € 841.000.000,- om. Een besparing van 15 % op de inkoop levert al gauw een reductie in de kosten van € 1.260.000,-. Als we deze besparing doorwerken in een Dupont chart⁸ laat deze stijging zien van ruim 4%, van **1,26** naar **5,4**. Nu gaat het in het onderwijs niet om het maken van winst, maar wel om het doelmatig en efficiënt besteden van de beschikbare gelden en middelen. Met andere woorden uitgaven die bespaard kunnen worden op de inkoop kunnen op andere plaatsen worden ingezet. Een professionele inkoop vraagt een bedrijfsmatige aanpak.

2.3 Trends & ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de trend en ontwikkelingen die mogelijk van invloed zijn op opdracht.

Het deel van het onderwijs werkt samen bij de inkoop van elektriciteit. Door 170 scholen voortgezet onderwijs en 425 scholen voor primair onderwijs is een gezamenlijk contract onderhandeld. Dit betekent voor deze scholen een flinke kostenbesparing⁹.

Drie op de tien instellingen in het voortgezet onderwijs geven aan samen te werken met andere schoolbesturen. Schoolbesturen die niet samenwerken vinden dat ze groot en deskundig genoeg zijn om alles zelf te doen of hebben er helemaal geen behoefte aan. Sommige besturen zien geen mogelijkheden om samen te werken, anderen hebben plannen om in de toekomst te gaan samenwerken.

De huidige samenwerkingsvormen zijn zeer divers. De samenwerking tussen schoolbesturen hebben op dit moment met name betrekking op technische infrastructuur (35%), gezamenlijke inkoop van producten en diensten (32%) en beheer/onderhoud (26%). Op enkele gebieden blijkt samenwerking echter helemaal niet geschikt, zoals: ruimtelijke voorzieningen (bijvoorbeeld een gezamenlijke mediatheek) of personele bezetting¹⁰.

Recapitulé

Scholen worden steeds minder gestuurd door de overheid en steeds meer door de markt. De toenemende deregulering maakt de onderwijsinstellingen steeds meer tot resultaatverantwoordelijke organisaties. Vanwege de autonomievergroting legt de overheid steeds meer nadruk op kwaliteitszorg en publieke verantwoording.

Hiernaast laat de financiële situatie van scholen in het voortgezet onderwijs een dalende trend zien. Goed inkoopbeleid kan hier bijdragen in meer efficiency en effectiviteit van het inkoopproces. Een besparing op de inkoop is rechtstreeks van invloed op het bedrijfsresultaat. Een professionele inkoop vraagt een bedrijfsmatige aanpak.

Samenwerken van scholen op inkoopgebied kan leiden tot forse besparingen. Dit betekent dat professioneel inkopen en shared purchasing de financiële positie van scholen kunnen verbeteren.

3. Onderzoeksmethodiek¹¹

In dit hoofdstuk komt de verantwoording van de onderzoeksmethodiek aanbod. In de volgende paragrafen zal worden ingegaan op:

- ☞ de onderzoeksvraag / probleemstelling,
- ☞ de dataverzamelmethode,
- ☞ de populatie van het onderzoek en
- ☞ de onderzoeksopzet.

3.1 Probleemstelling

Op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden in professionalisering van de huidige inkoop-situatie van scholen in het voortgezet onderwijs en shared purchasing van facilitaire producten en diensten, ten einde efficiencyvoordelen te behalen binnen 1 jaar?

Op basis van de hier boven geformuleerde probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- 1) Op welke wijze vindt het huidige inkoopproces van scholen in het voortgezet onderwijs plaats?
- 2) Wat zijn de belangrijkste speerpunten bij de inrichting en structurering van de facilitaire inkoop om te komen shared purchasing en welk (inkoop-) model kan daarbij ondersteuning bieden?
- 3) Welke facilitaire productsoorten / -groepen komen in aanmerking voor shared purchasing?
- 4) Wat zijn de mogelijkheden van shared purchasing m.b.t. de facilitaire inkoop, rekening houdend met knelpunten en relevante ontwikkelingen?
- 5) Op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden?
- 6) Welke efficiency voordelen kunnen worden gerealiseerd binnen een tijdbestek van één jaar?

3.2 Populatie

Alle objecten van en waar een onderzoek een uitspraak over wil doen, vormen samen de populatie van het onderzoek. Hierin kan onderscheid gemaakt worden in theoretische populatie (universum) en operationele populatie. De theoretische populatie omvat alle denkbare objecten waarover het onderzoek een gerechtvaardigde uitspraak wil kunnen doen. De theoretische populatie bestaat bij dit onderzoek uit alle inkoopverantwoordelijk binnen scholen in het voortgezet onderwijs.

Gezien de beschikbare tijd en de gewenste omvang van het onderzoek is in overleg met de opdrachtgever een belangrijke inkadering aangebracht. De populatie waarin het onderzoek wordt gehouden, beperkt zich tot inkoopverantwoordelijke binnen scholen in het voortgezet onderwijs die in de periode 2001 t/m 2004 bij FiAC een training of cursus op inkoopgebied heeft afgenomen. Dit is de operationele populatie. Deze bestaat uit 28 scholen in het voortgezet onderwijs.

¹¹ Brinkman, J.: *cijfers spreken voor economie*

3.3 Dataverzamelmethode

Om tot een oplossing van de probleemstelling te komen is er gebruik gemaakt van een combinatie van theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

Theoretisch onderzoek

Het onderzoek is gedaan door middel van het verzamelen, samenstellen en bestuderen van relevante literatuur, documentatie, artikelen en internetsites over de hoofdonderwerpen van de onderzoeksvraag¹².

In de literatuur is weinig tot niets te vinden over het fenomeen shared purchasing. Door middel van het bestuderen van de onderwerpen als joint purchasing, centraal inkopen en gebundelde inkoopkracht is getracht een zo goed mogelijk beeld te vormen van shared purchasing. Het boek 'professioneel inkopen' heeft een belangrijke bijdragen gehad in het formuleren van het theoretische kader.

Naast de literatuurstudie, zijn er artikelen geraadpleegd uit verschillende vakbladen als Facility Management Magazine, Facto Magazine en Schoolfacilities. De artikelen waren voornamelijk gericht op professioneel inkopen en de efficiency voordelen die daarmee kunnen worden behaald.

De theorie dient als kader wat afgezet kan worden als vergelijkingsmateriaal tegen de resultaten uit het onderzoek. Voor de beschrijving van het theoretische kader wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek heeft als doel om een beeld te schetsen van de huidige situatie. De populatie heeft een omvang van 28 scholen. Gezien de omvang en het tijdsbad van het onderzoek kunnen niet alle inkoopverantwoordelijke worden geïnterviewd. Gekozen is om het empirisch onderzoek op te splitsen in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hieronder wordt het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek verder uitgewerkt.

Kwalitatief onderzoek

Als onderzoeksinstrument voor het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van interviews met half gestructureerde vragen¹³. Het voordeel van dit onderzoeksinstrument is dat de onderwerpen vooraf vastliggen maar de antwoorden niet. Deze methode maakt het mogelijk de geïnterviewde te vragen zijn mening, ideeën en ervaringen. Deze reacties kunnen in het onderzoekstraject gebruikt worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn interviews afgenomen met inkoopverantwoordelijken in het voortgezet onderwijs. Naast de afgenomen interviews zijn er verschillende formele gesprekken gevoerd met inkoopverantwoordelijken in het voortgezet onderwijs. De resultaten van deze gesprekken zijn niet opgenomen in het rapport, maar zij hebben wel bijgedragen aan de realisatie van het rapport. Om een representatieve uitspraak over de populatie van het onderzoek te doen, is er naast kwalitatief onderzoek ook kwantitatief onderzoek verricht. De informatie¹⁴ uit de interviews in combinatie met de kennis en idee vorming uit de literatuur zijn gebruikt als input voor het kwantitatieve onderzoek.

¹² Zie literatuurlijst

¹³ Bijlage vragenlijst interview

¹⁴ Bijlage uitwerking interviews

Kwantitatief onderzoek

Door het verrichten van kwantitatief onderzoek kan er informatie worden verkregen over de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets. Deze methode maakt het mogelijk om een representatieve uitspraak te doen over de populatie van een onderzoek. Bij het kwantitatieve onderzoek is er gebruik gemaakt van een interview met gestructureerde vragen in de vorm van een quickscan (digitale enquête) ¹⁵.

De quickscan is uitgezet onder 28 scholen in het voortgezet onderwijs. De quickscan bestaat uit een vijf bladig excelbestand met voorgedrukte vragen en antwoord categorieën. De meeste vragen in de quickscan kunnen worden beantwoord door het aanvinken van een antwoordvakje. Bij een enkele vraag wordt er naar een mening gevraagd.

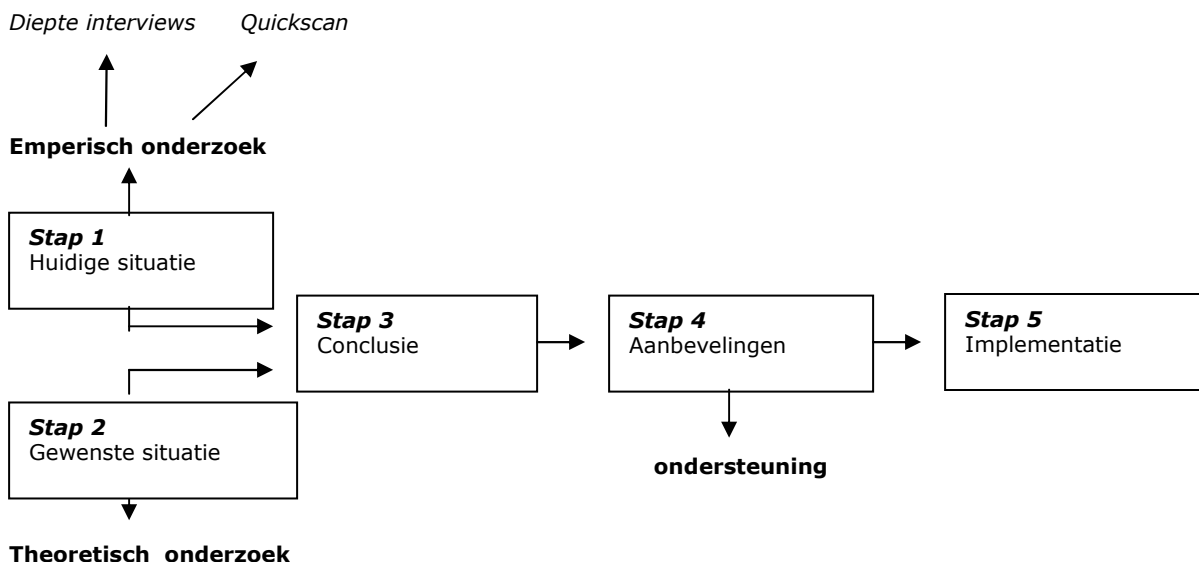
Door de constructie van de vragenlijst was het mogelijk zeer veel gedetailleerde informatie op een doeltreffende manier te vergaren. De vragenlijst bevatte een 40-tal vragen die zijn onderverdeeld naar vijf categorieën, namelijk:

- inkoopbeleid,
- methoden & procedures,
- organisatie & personeel,
- inkoopproces,
- informatievoorziening & verwerking.

Door middel van het invullen van de quickscan kan er op een efficiënte en doeltreffende wijze inzicht worden gekregen in de huidige situatie van de inkoopfunctie van scholen in het voortgezet onderwijs. Voor de resultaten uit de quickscan wordt er verwezen naar de onderzoeksrapportage in de bijlage. In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie beschreven aan de hand van het theoretische kader en de resultaten uit het onderzoek.

3.4 Onderzoeksopzet¹⁶

Als leidraad van het onderzoek is er voor gekozen om gebruik te maken van het volgende model, dat gebaseerd is op een model van Coopers & Lybrand Management Consultants.



¹⁵ Bijlage quickscan

¹⁶ Albronda, B.J. en Gelderman, C.J.: Professioneel inkopen

Stap 1: Huidige situatie

De Huidige situatie zal worden beschreven aan de hand van de resultaten uit het theoretisch en empirisch onderzoek. Het doel van de analyse van de huidige situatie is, om vast te stellen hoe het inkoopproces verloopt, welke methoden en procedures er gehanteerd worden, de plaats en functie van inkoop binnen de organisatie, de organisatie en de personele invulling hiervan en het opleidingsniveau van de medewerkers, de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers, welke mogelijke informatiesystemen binnen de inkoopafdeling in gebruik zijn en in welke mate deze systemen de verschillende fasen van het inkoopproces ondersteunen. In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie beschreven.

Hiermee wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

-  ***Op welke wijze vindt het huidige inkoopproces van scholen in het voortgezet onderwijs plaats?***

Stap 2: Shared purchasing

Shared purchasing wordt beschreven aan de hand van kennis en ideevorming uit het theoretisch onderzoek. Het theoretische kader in hoofdstuk 4 dient als vergelijkingsmateriaal waar tegen de huidige situatie kan worden afgezet.

In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen.

-  ***Wat zijn de belangrijkste speerpunten bij de inrichting en structurering van de facilitaire inkoop om te komen shared purchasing en welk (inkoop-) model kan daarbij ondersteuning bieden?***
-  ***Welke facilitaire productsoorten / -groepen komen in aanmerking voor shared purchasing?***

Stap 3: Conclusie

Op basis van een analyse van de huidige en gewenste situatie, worden er in hoofdstuk 5 conclusies getrokken met betrekking tot professionalisering van de inkoopfunctie en de mogelijkheden van shared purchasing.

In hoofdstuk 5 wordt de volgende probleemstelling beantwoord:

-  ***Wat zijn de mogelijkheden van shared purchasing m.b.t. de facilitaire inkoop gezien de huidige situatie, rekeninghoudend met knelpunten en relevante ontwikkelingen?***

Stap 4: Aanbevelingen

De aanbevelingen vormen uiteindelijk het antwoord op de probleemstelling. In hoofdstuk 6 vindt er een terugkoppeling plaats naar de probleemstelling. De aanbevelingen die worden aangedragen, zullen worden opgevat advies.

In hoofdstuk 6 wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

-  ***Op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden?***

Stap 5: implementatie

Er is een implementatieplan opgesteld op basis van de in hoofdstuk 6 aangedragen aanbevelingen. In het implementatieplan wordt beschreven langs welke weg de aanbevelingen dienen te worden gerealiseerd. Uiteraard worden de aanbevelingen onderbouwd met een financiële paragraaf, waarin een vertaling wordt gemaakt naar de te behalen efficiency voordelen.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

-  ***Welke efficiency voordelen kunnen worden gerealiseerd binnen een tijdbestek van één jaar?***

4. De inkoopfunctie in het voortgezet onderwijs

In dit hoofdstuk wordt de huidige inkoop situatie van scholen in het voortgezet onderwijs beschreven. De huidige situatie wordt beschreven aan de hand van de resultaten uit het onderzoek¹⁷. Naast de huidige situatie wordt er een theoretisch kader geplaatst. De theorie dient als kader wat afgezet kan worden als vergelijkingsmateriaal tegen de resultaten uit het onderzoek. Hierdoor kunnen de resultaten in perspectief worden geplaatst. In dit hoofdstuk wordt antwoord geven op de volgende subprobleemstellingen:

- *Op welke wijze vindt het huidige inkoopproces van scholen in het voortgezet onderwijs plaats*
- *Wat zijn de belangrijkste speerpunten bij de inrichting en structurering van de facilitaire inkoop om te komen shared purchasing en welk (inkoop-) model kan daarbij ondersteuning bieden?*
- *Welke facilitaire productsoorten / -groepen komen in aanmerking voor shared purchasing*

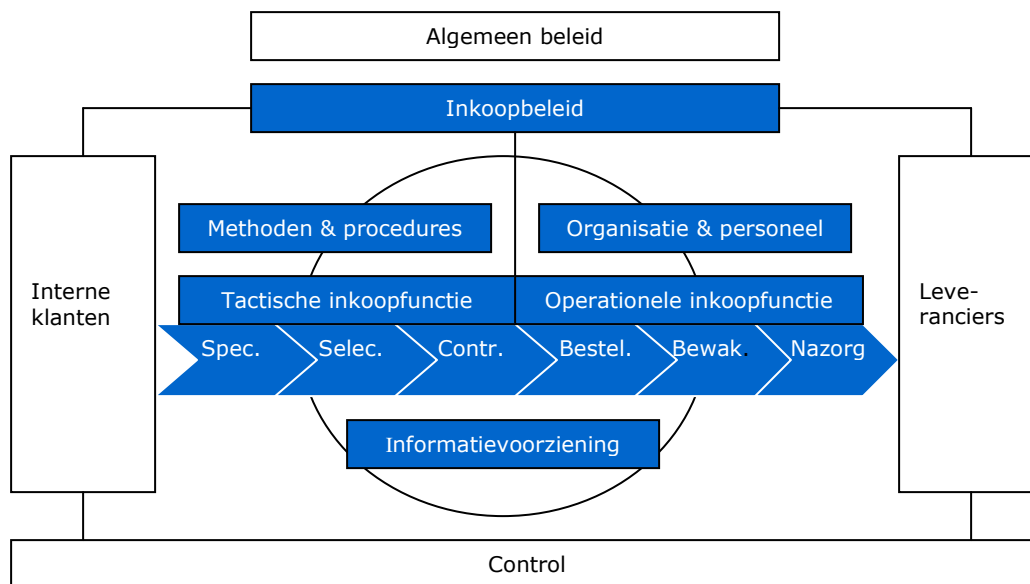
4.1 Professioneel inkopen

Professioneel inkopen steunt op de volgende drie pijlers:

- 1) het inkoopbeleid
- 2) inkooporganisatie
- 3) ondersteuning zoals, informatievoorziening en -systemen, methoden & procedures en organisatie en personeel.

Aan de hand van het racewagenmodel¹⁸ wordt het theoretische kader rondom professioneel inkopen verder uiteengezet en toegepast op shared purchasing.

Figuur 4.1 Racewagenmodel



¹⁷ Bijlage onderzoeks rapportage

¹⁸ Lennartz, R.E e.a.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen

4.2 Shared purchasing

Shared purchasing wil zeggen dat bepaalde stappen in het inkoopproces gezamenlijk worden uitgevoerd. Bij shared purchasing moeten zaken worden bepaald en afgestemd als; strategisch fit, visie en doelstellingen, synergie voordelen, taken en bevoegdheden en organisatievorm. Daarnaast moeten inkoopactiviteiten worden gecoördineerd. Een inkoopcoördinator kan per school de volgende diensten verrichten:

- Niets; de organisatie zelf leeft de contracten na en onderhoudt zelf contacten met leveranciers.
- Als contract bewaarder; treedt op bij geschillen voortkomend uit de contracten.
- Frontoffice functie; behalve contractbewaarder tevens contactpersoon bij leveringsmanco's.

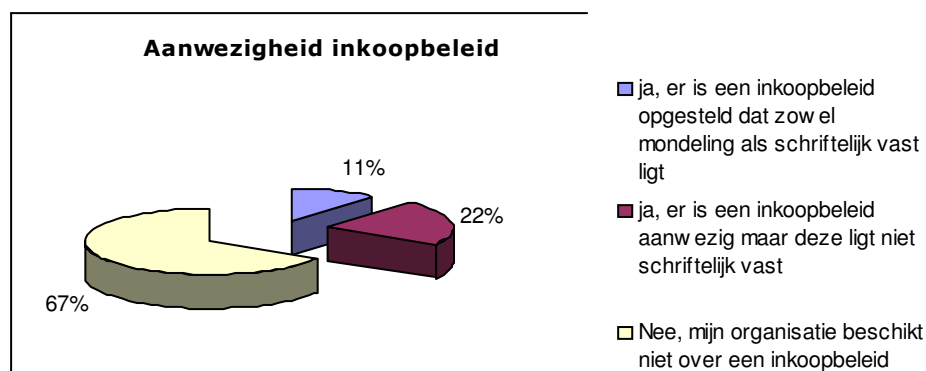
4.3 Van bestellen naar beleid

Het inkoopbeleid wordt geformuleerd op basis van de relevante uitgangspunten van het organisatiebeleid. In het inkoopbeleid staan zaken beschreven als: inkoopmissie, inkoopdoelstellingen, inkoopbelang, inkoop prestatiemeting, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op inkoopgebied, leveranciersbeleid, het waarborgen van de integriteit, beleid ten aanzien van winkelniering, de inrichting en de bemensing van de inkoopfunctie.

In het voortgezet onderwijs ontbreekt een duidelijk omschreven beleid. Scholen hebben geen visie en/of doelstellingen ten aanzien van inkopen. Figuur 4.2 laat zien dat bijna

driekwart geen inkoopbeleid heeft. Wanneer geen inkoopbeleid aanwezig is en inkoop doelstellingen zijn niet geformuleerd, is het moeilijk om als gehele organisatie één koers te varen.

Figuur 4.2



Wanneer beleid en doelstellingen vastliggen en inzichtelijk zijn voor iedereen die bij de inkoop betrokken is, kan men gezamenlijk streven naar de juiste invulling en verwezenlijking van het beleid en de doelstellingen. Aangezien het inkoopbeleid een afgeleide dient te zijn van het algemene beleid, is het raadzaam om de stappen te volgen die de moederorganisatie ook heeft gevolgd. Voor een voorbeeld van een inkoopbeleid wordt er verwezen naar de bijlage.

Indien de strategieën en inkoopbeleid van de partners bij shared purchasing te ver uiteenlopen dan zal het samenwerken in een inkoopcombinatie zeer moeizaam verlopen. Dit is een van de speerpunten van shared purchasing.

Als er een inkoopbeleid is geformuleerd, is het van groot belang om deze te communiceren. Als de communicatie ontbreekt naar de interne klant en leveranciers, kan het inkoopbeleid

ook niet goed worden nageleefd binnen de school. In de huidige situatie wordt door bijna driekwart van de scholen het inkoopbeleid niet gecommuniceerd naar de interne klant, dan wel de leveranciers.

4.4 Van eenling naar commitment organisatie

Inkoop is een functiegebied dat vele niveaus van de instelling aangaat; de directie / management, de inkoopverantwoordelijke en eigenlijk alle medewerkers van de school. Het blijkt dat bij meer dan de helft, het management wel bewust is van de toegevoegde waarde van inkoop, maar weinig belangstelling toont in de professionalisering. De inkoopverantwoordelijken in de school worden vaak niet bij het management betrokken.

De inkoopverantwoordelijken binnen de school zijn vaak eenlingen binnen de instelling. Belangrijk is dat de organisatie zich bewust wordt van het belang en de toegevoegde waarde van inkoop. Dit geldt zowel voor het management als voor de interne klant. Wil de inkoop zich professionaliseren en duidelijker profileren binnen de organisatie, dan moet het "inkoopbeleid" worden gedragen binnen de organisatie. Wanneer er organisatiebreed geen draagvlak is voor shared purchasing, zal een samenwerking op inkoopgebied moeizaam verlopen en is deze zelfs gedoemd te mislukken.

4.5 Decentraal versus centraal

Bij shared purchasing speelt de inrichting van de betreffende inkooporganisatie een belangrijke rol. Er zijn drie hoofdvormen van de inkooporganisatie te onderscheiden, die ten grondslag liggen aan elke inkooporganisatie, namelijk¹⁹:

-  Centrale Inkoop
-  Decentrale Inkoop
-  Gecoördineerde inkoop

De inrichting van de inkoopfunctie volgens het gecoördineerde inkoop model leent zich het meest voor een samenwerking op inkoop gebied. Het gecoördineerde inkoopmodel is een combinatie van centrale en decentrale inkoop. In een combinatie van centrale en decentrale inkoop worden zaken als het maken van centrale prijsafspraken, het samenstellen van een standaard inkooppakket, leveranciersbeoordelingen centraal geregeld. De bestellingen van de artikelen gebeuren daar in tegen door de decentrale afdelingen. In de bijlage worden de voor- en nadelen van de drie hoofdvormen uitgewerkt.

Uit het onderzoek blijkt dat bij een kwart van de scholen, de inkoopfunctie op tactisch niveau centraal verloopt. De inkoopfunctie op operationeel niveau is bij meer dan de helft decentraal georganiseerd. Wanneer scholen willen participeren in een samenwerking op inkoop, worden bepaalde afspraken vastgelegd op centraal niveau. Dit kan decentraal, op operationeel niveau, weerstanden oproepen.

¹⁹ Lennartz, R.E e.a.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen

4.6 Niet "stevig onderhandelen", maar specificeren is de sleutel tot besparing

Het inkoopproces wordt in de literatuur beschreven aan de hand van zes stappen²⁰:

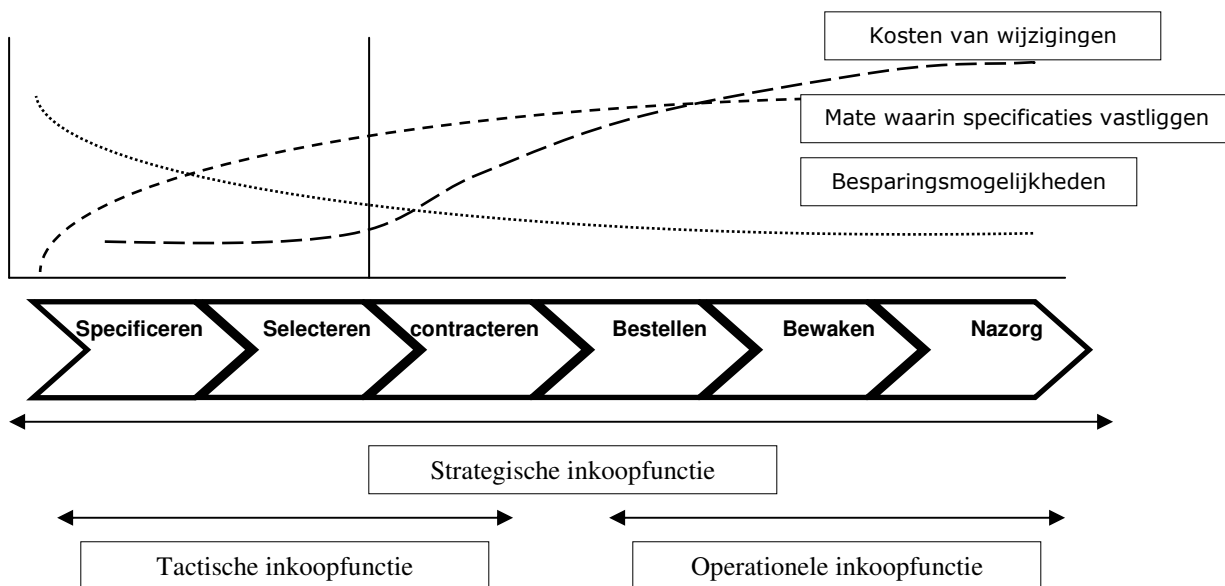
- 1) Specificeren,
- 2) Selecteren,
- 3) Contracteren,
- 4) Bestellen,
- 5) Bewaken,
- 6) Nazorg.

De eerste drie stappen behoren tot de initiële/ tactische inkoopfunctie. De laatste drie stappen behoren tot de operationele inkoopfunctie. De strategische inkoop omvat de aan inkoop gerelateerde activiteiten, zoals; inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen en het leveranciers- en klantenbeleid.

Vaak wordt gedacht dat contracteren de belangrijkste activiteit van inkopen is. Door middel van 'stevig onderhandelen', 'kortingen bedingen' en 'scherpe contracten af te sluiten', denkt men in deze fase enorme besparingen te realiseren. Uiteindelijk heeft wat er aan de onderhandelingstafel gebeurt echter slechts een beperkte invloed op de bereikte prestaties in het inkoopproces. Het merendeel van de kosten ligt namelijk al vast.

Het volgende figuur geeft de beïnvloedingsmogelijkheid van de integrale kosten in de verschillende stappen van het inkoopproces weer, onderverdeeld naar inkoopfunctie.

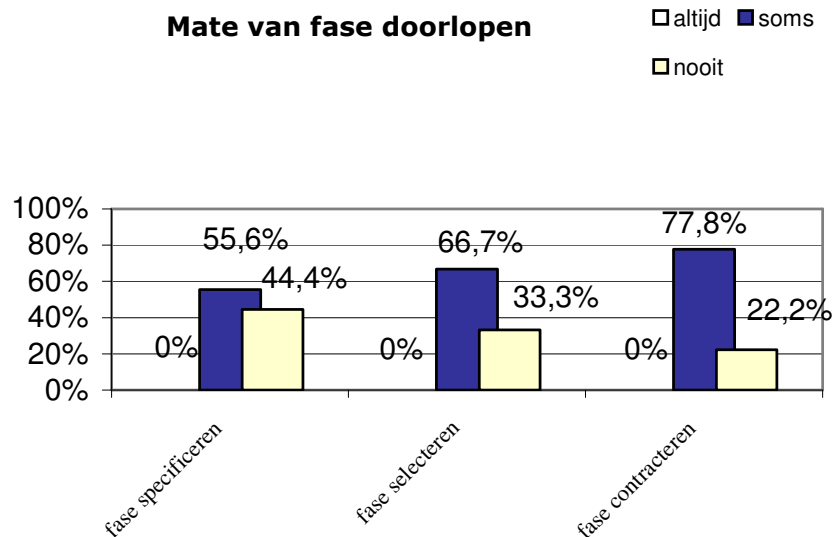
Figuur 4.3



²⁰ Albronda, B.J. en Gelderman, C.J.: Professioneel inkopen
Lennartz, R.E e.a.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen
Weele van, A.J.: Inkoop in strategisch perspectief
Rietveld, C.: Facilitair Inkoopmanagement

Figuur 4.4 laat zien dat scholen de fasen specificeren, selecteren en contracteren maar nauwelijks doorlopen, wanneer er een contract wordt afgesloten. Belangrijk speerpunt bij shared purchasing is dat de behoefte duidelijk wordt gespecificeerd. Dit is noodzakelijk om producten en diensten die door shared purchasing worden ingekocht te kunnen afstemmen en te standaardiseren met andere scholen.

Figuur 4.4



4.7 Van contracten registreren naar contractbeheer

Het is van belang dat gemaakte afspraken in een contract worden bewaakt. Belangrijke factoren zijn naleving contracten, controle levertijden en controle op de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde producten en diensten.

Bijna driekwart van de inkoopverantwoordelijken geeft aan dat controles slechts incidenteel worden verricht. Daarnaast worden contracten alleen geregistreerd maar niet beheerd. Wanneer contracten niet up to date worden gehouden, bestaat de mogelijkheid dat contracten verouderen. Dit betekent dat wijzigingen niet worden doorgevoerd en de kans bestaat dat contracten stilzwijgend worden verlengd.

Door het opzetten van een contractenbeheerssysteem kan dit worden voorkomen. Een contractenbeheerssysteem kan worden opgezet in een Excel of Access bestand. Hierin worden gegevens opgenomen met betrekking tot de leverancier, de begin- en einddatum van het contract, de leverings- en betalingscondities en de eventuele kortingen.

4.8 Van product of dienst naar inkooppakket

Bijna driekwart van de scholen classificeert haar producten en diensten niet naar inkooppakketten. Dit zal het bepalen van synergie voordelen via shared purchasing bemoeilijken. In deze fase wordt vastgesteld welke inkooppakketten aantrekkelijk zijn om via shared purchasing in te kopen en hoe groot die mogelijke voordelen zijn. Voor een voorbeeld van inkooppakketten wordt er verwezen naar de bijlage.

4.9 Van versnipperde inkoop naar volume bundeling

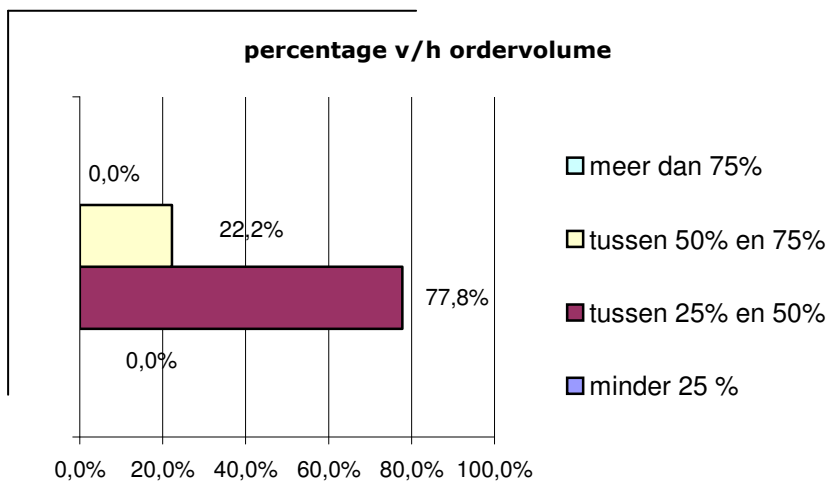
Afgesloten contracten moeten inzichtelijk en bekend zijn bij iedereen in de school. Wanneer er bij shared purchasing (mantel) contracten zijn afgesloten, met (inkoop)volume afspraken, is het van belang dat deze ook worden benut. Communicatie van de contracten naar de interne klant en volumebundeling spelen hier een belangrijke rol. Bij driekwart van de scholen vindt er bundeling plaats op organisatie onderdeel / afdeling. Een organisatiebrede volumebundeling blijft achterwege.

Figuur 4.5 laat zien dat ongeveer driekwart van de ondervraagden schat, dat tussen de 25 % en 50 % van het ordervolume buiten de bestaande (mantel)contracten worden geplaatst. Gesteld kan worden dat er deels sprake is van versnipperde inkoop.

Een belangrijk speerpunt bij shared purchasing is dat gezamenlijk afgesloten contracten worden nageleefd en gecommuniceerd.

Wanneer dit niet gebeurt, bestaat de kans dat de afname van het afgesproken volume niet wordt behaald. Dit kan als gevolg hebben dat de leverancier sancties oplegt.

Figuur 4.5

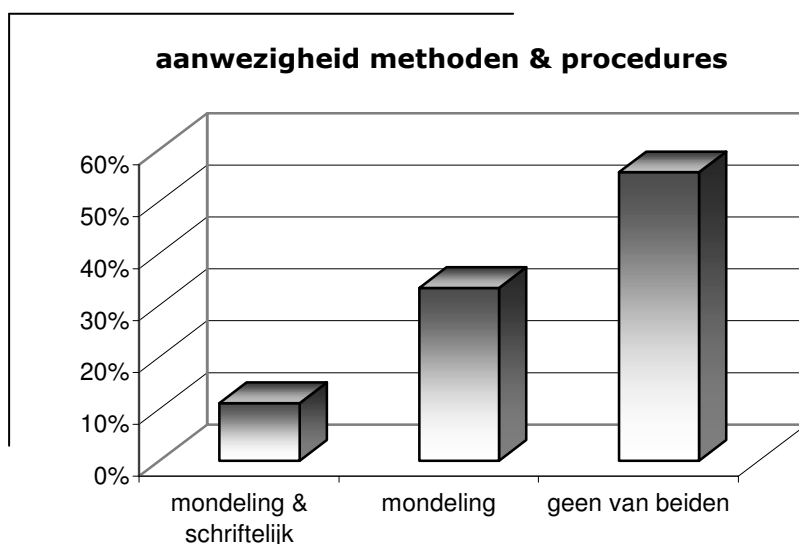


4.10 Een methode is het opstellen van procedures

Methodes en procedures ondersteunen het inkoopproces. Hierin wordt vastgelegd; hoe bepaalde handelingen uitgevoerd moeten worden; welke instrumenten gebruikt moeten of kunnen worden; welke handelingen door wie uitgevoerd moet worden.

In de huidige situatie, zijn bij meer dan de helft schriftelijke en mondelinge methoden en procedures niet vastgelegd met betrekking tot het tactische inkoopproces, zie figuur 4.6. Voor het operationele inkoopproces ligt dit percentage iets lager (44%). Geen van de scholen heeft de methoden en procedures gedocumenteerd in b.v. een inkoophandboek. Dit geldt

Figuur 4.6



zowel voor het tactische als voor het operationele inkoopproces. Mochten er methoden en procedures aanwezig zijn in de organisatie, dan zijn deze bij ruim driekwart niet bekend. Wanneer methoden en procedures intern ontbreken, zal de naleving van methoden en procedures met betrekking tot shared purchasing moeizaam verlopen.

Methoden & procedures maakt het mogelijk verantwoordelijkheden toe te kennen en structuur aan te brengen in de organisatie. Belangrijk is dat er niet alleen procedures voor de interne klant worden gemaakt, maar ook voor de inkoopmedewerkers. Bij een mis verstand of onduidelijkheid kan door beide partijen worden teruggегреpen naar een procedure. Het totaal van methoden en procedures rondom inkoop kunnen worden opgenomen in een inkoophandboek.

Het is van essentieel belang dat procedures naar de interne klanten worden gecommuniceerd. Een medium daarvoor is bijvoorbeeld intranet. Op die manier hebben alle medewerkers toegang tot de procedures. Procedures staan echter niet stil; indien er iets verandert aan de werkwijze of de structuur van één of meerdere afdelingen, kan het noodzakelijk zijn om de procedures rondom inkoop ook te veranderen. Daardoor is continu monitoren en beheer essentieel. Voor voorbeelden van methoden en procedures wordt er verwezen naar de bijlage.

4.11 Van onkunde naar kunde

De scholen oordelen nogal verdeeld over het gewenste opleidingsniveau van de 'tactische inkopers'. Daarin tegen vindt men de kennis over inkoop laag in de organisatie, op operationeel niveau, erg beperkt.

Veelal zijn de opleidingsdirecteuren eindverantwoordelijk voor de inkoop, maar dit betekent niet dat zij ook daadwerkelijk inkopen. Vaak bestellen de conciërges, administratie en de interne dienst / facility management artikelen. Vakgroepdocenten hebben zelf een budget wat binnen de vakgroep vrij te besteden is. Er zijn dus meestal meerdere 'inkopers' binnen de school. Zij zijn secundair budgetverantwoordelijk

Binnen de organisatie is niemand aanwezig met specifieke kennis over inkoop. Om inkoop te kunnen professionaliseren dient er vakkundig personeel aanwezig te zijn. Competenties worden in het werkveld steeds belangrijker. Zo zijn er voor de verschillende inkoopfuncties weer andere competenties²¹ nodig.

4.12 De taak om de functie te omschrijven

In taak- of functieomschrijvingen staat beschreven wie er in de school welke activiteiten binnen de inkoopfunctie uitvoeren, inclusief de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarbij wordt aangegeven op welke manier onderling afstemming plaats vindt.

Uit de interviews blijkt dat men op de meeste scholen het inkopen als neventaak 'erbij' doet. Inkopen is veelal geen functie op zich. Er ontbreekt dan ook vaak een duidelijke taak- of functieomschrijving voor degene die inkoopt. Daardoor zijn diens taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vaak niet eenduidig en helder vastgelegd, vindt de meerderheid (55,6%). Door taak- of functieomschrijvingen op te stellen kan men structuur aanbrengen in

²¹ Bijlage competenties naar inkoopfunctie

de organisatie. Een voorbeeld van een taak- of functieomschrijving is opgenomen in de bijlage.

Het ontbreken van omschrijvingen van taken, functies en bevoegdheden rond de inkoop bemoeilijkt de samenwerking tussen scholen op dit gebied. Bij shared purchasing dienen nauwkeurig alle bevoegdheden en verantwoordelijkheden te worden vastgelegd. Hiermee wordt duidelijk welke taken en bevoegdheden iedere school zelf uitvoert en welke taken de inkoopcombinatie uit te voeren zal krijgen. Wanneer benodigde omschrijvingen ontbreken, zal deze afstemming moeilijk verlopen dan wel onmogelijk zijn.

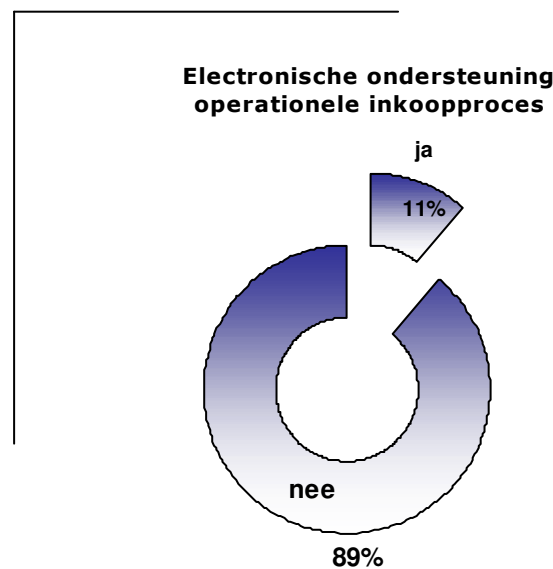
4.13 Van crediteuren administratie naar e-procurement

Communicatie met betrekking tot nieuwe afgesloten contracten naar de interne klant vindt binnen het voortgezet onderwijs nog nauwelijks plaats. Er is dan ook weinig commitment bij de interne klant met de "inkoopafdeling".

Ter ondersteuning van de administratieve organisatie van de inkoopfunctie is het vaak wenselijk dat er gebruik wordt gemaakt van geautomatiseerde systemen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in proces- en informatiesystemen.

Dergelijke systemen maken het mogelijk managementgegevens te genereren en te analyseren. Daarnaast kan automatisering bijdragen in de efficiëntie en transparantie van processen.

Figuur 4.7



De automatiseringsgraad met betrekking tot de inkoop is laag in het voortgezet onderwijs. Er zijn geen systemen aanwezig die het inkoopproces ondersteunen (zie figuur 4.7). De mogelijkheden om inkoopgegevens te analyseren om zo informatie te krijgen beperken zich meestal tot de crediteurenadministratie.

Bij driekwart van de ondervraagden zijn er geen informatiesystemen aanwezig die om kunnen gaan met databronnen als contracten, orders en betalingen. Nieuwe (mantel)contracten worden bij 67,7 % van de ondervraagden niet gecommuniceerd naar de interne klant. Bij alle ondervraagden is er op school geen centrale inkoopportal of intranet waar informatie over inkoop (bijvoorbeeld over nieuw gesloten contracten) wordt gecommuniceerd.

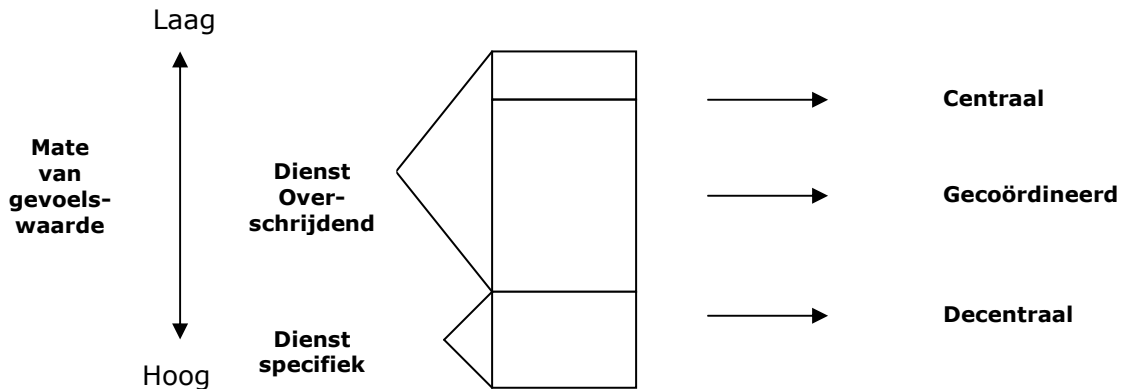
Belangrijk is dat informatie over inkoop wordt gecommuniceerd en gepubliceerd. Vooral voor shared purchasing is het van belang dat centraal afgesloten contracten worden gecommuniceerd en wijzigingen en veranderingen worden gepubliceerd. Wanneer er contracten niet worden gecommuniceerd, bestaat er de mogelijkheid dat er buiten de bestaande contracten wordt ingekocht. Daarnaast biedt E-procurement mogelijkheden bepaalde processen effectiever en efficiënter te laten verlopen.

4.14 Producten & diensten

Welke producten & diensten in aanmerking komen voor shared purchasing, is afhankelijk van de volgende factoren:

- De emotionele- / gevoelswaarde
- De mate specialisatie

Figuur 4.8



Op basis van figuur 4.8 kan worden gesteld dat dienst- of afdelingsoverschrijdende producten en diensten die weinig gevoelswaarde hebben het meest in aanmerking komen voor shared purchasing.

Uit het onderzoek komt naar voren dat men producten en diensten als papier, drukwerk, meubilair en kantoorartikelen het meest geschikt vindt om gezamenlijk dan wel centraal in te kopen.

Bij een samenwerking op inkoopgebied is het dan verstandig om te beginnen met producten en diensten die afdelingsoverschrijdend zijn en weinig gevoelswaarde hebben. Door met dit "laaghangend fruit" te beginnen, ziet men direct resultaat. Dit is fundamenteel voor de opbouw van het vertrouwen van deelnemers in een inkoop samenwerking.

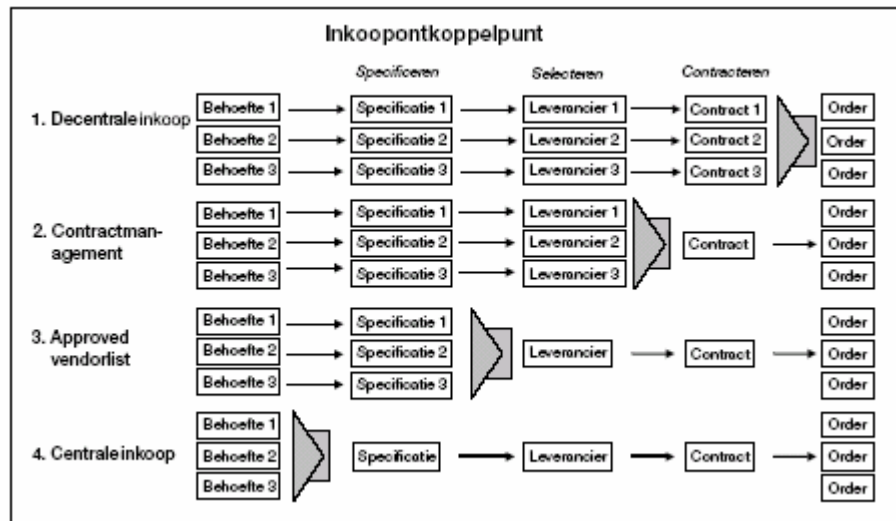
4.15 Inkoopontkoppelpunt

Naast de afweging tussen centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop, kan er een differentiatie gemaakt worden op basis van inkoopontkoppelpunten (iop)²². Door middel van het iop kan de intensiteit van de samenwerking per product of inkooppakket worden bepaald. Er zijn vier mogelijke iop's:

- 1) *Decentrale inkoop*; de locaties bepalen alle fasen van het inkoopproces zelf.
- 2) *Modelcontracten*; er worden centraal modelcontracten opgesteld en beschikbaar gesteld aan locaties.
- 3) *Gezamenlijk geselecteerde leveranciers*; om het aantal leveranciers te verminderen wordt er een lijst opgesteld van geselecteerde leveranciers waarvan gebruik wordt gemaakt.
- 4) *Gezamenlijke inkoop*; er wordt gebruik gemaakt van gemeenschappelijke specificaties, leveranciers en contracten. De bestellingen worden decentraal uitgevoerd.

²² Beker, T. en Faas, A.J.: Inkoopontkoppelpunt; kiezen tussen centrale en decentrale inkoop

Het vaststellen van het best passende iop kan op basis van producten en diensten of inkooppakketten. Een inkooppakket is een samenhangende groep producten of diensten die grotendeels bij één leverancier aangeschaft kunnen worden. Voorbeeld men koopt papier bij leverancier a, besteed drukwerk uit bij leverancier b en koopt enveloppen bij leverancier c. Deze producten kunnen worden geclusterd onder het inkooppakket "repro" en waar mogelijk bij een enkele leverancier worden aangeschaft. Per inkooppakket kan een afweging gemaakt worden tussen de mogelijke besparingen en de haalbaarheid. Hier ligt het voordeel van deze methode.



4.16 Professioneel inkopen & shared purchasing loont ²³

Waarom zal een school de inkoop professionaliseren, wanneer dit niets oplevert? Wat zijn de efficiency voordelen van shared purchasing? Ter onderbouwing en verduidelijking van het rapport, wordt er in deze paragraaf ingegaan op de efficiency voordelen die kunnen behaald met professioneel inkopen en shared purchasing.

Professioneel inkopen

De afdeling Inkoop zal de besparingen in het eerste jaar moeten gaan zoeken in de reductie van leveranciers en contractbeheer. De mogelijkheid bestaat dat er meerdere leveranciers zijn voor dezelfde soorten producten. Door één leverancier voor deze producten of diensten te nemen, kunnen er kortingen bedongen worden. De eerste drie stappen binnen het inkoopproces worden maar soms doorlopen. Door duidelijk de behoefte te specificeren, leveranciers te selecteren en te contracteren kunnen in deze fasen kosten worden bespaard. Belangrijk is dat deze contracten ook worden benut en afspraken worden nageleefd, zodat de efficiency voordelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Hierin speelt de organisatie, bemensing, het hanteren van methoden en procedures en de informatievoorziening m.b.t. de inkoop een essentiële rol.

Shared purchasing

De efficiency voordelen bij shared purchasing ligt voornamelijk in de schaalvergroting door volumebundeling. Door de inkoopbehoefte te bundelen en als een partij de markt op te gaan en daar een uitdagende vraag neer te leggen en de contractvormen daar op af te stemmen, worden met groot gemak de eerste procenten bespaard op de inkoop.

²³ Facto magazine, nummer 9, 2004; Het besparingspotentieel van facilitaire inkoop
Facility Management Magazine, april 2004; Geld ligt vaak voor het oprapen
Facto magazine, nummer 6, 2000; Facilitaire inkoop interessant terrein voor besparingsmogelijkheden

Als voorbeeld is papier genomen. Wat scholen betalen nu betalen voor gemiddeld een pak papier varieert tussen de € 2,70 en de € 2,50.

Dit is een pak papier van 80 gram (A4) geleverd per pak (500 vel). Dit papier is overall geschikt voor. Gevraagd is aan dhr. O. Breukhoven, vertegenwoordiger de firma Impression, voor welke prijs zij een pak papier kunnen aanbieden. Over de prijs valt te onderhandelen, maar is afhankelijk van het potentieel van de partners in een inkoop samenwerking. Veel onder deze prijs kan niet worden geleverd.

Maar wanneer een inkoop samenwerking besluit andere producten en diensten te onttrekken kan dit weer meegenomen worden in de prijs. Wij kunnen dan maandelijks facturen, wat scheelt in tijd en handelingen zowel voor ons als voor de betreffende school. Hier ligt voornamelijk het besparingspotentieel, zo stelt dhr. O. Breukhoven, vertegenwoordiger de firma Impression²⁴.

4.17 Swot-analyse

De resultaten uit het onderzoek kunnen inzichtelijker gemaakt worden door een swot-analyse. Deze analyse maakt duidelijk waar de sterke punten, zwakke punten, bedreigingen en kansen liggen van de inkoopfunctie binnen het voortgezet onderwijs in relatie tot shared purchasing.

Sterke punten ☛ Decentrale budgettering	Kansen ☛ samenwerking op inkoopgebied ☛ ontwikkelen visie en beleid ☛ uniformiteit door methoden & procedures ☛ efficiency voordelen
Zwakke punten ☛ Gebrek aan inkoopkennis ☛ Deels versnipperde inkoop ☛ Taken en bevoegdheden niet helder ☛ Lage automatiseringsgraad ☛ Weinig inzicht in eigen inkoopfunctie	Bedreigingen ☛ Gebrek aan contractbeheer ☛ Gebrek aan commitment ☛ Gebrek aan leveranciersmanagement ☛ Gebrek aan control ☛ Wet- en regelgeving overheid ☛ Bezuinigingen

²⁴ Bijlage: verslag gesprek met dhr. O. Breukhoven, vertegenwoordiger Impression

5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies beschreven die voortvloeien uit de onderzoeksresultaten uit de voorgaande hoofdstukken. Op basis hiervan wordt er in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- ☞ *Wat zijn de mogelijkheden van shared purchasing m.b.t. de facilitaire inkoop gezien de huidige situatie, rekeninghoudend met knelpunten en relevante ontwikkelingen?*

Een bedrijfsmatige aanpak is noodzakelijk

Scholen worden de laatste jaren minder gestuurd door de overheid. In hun autonomie laten scholen marktprincipes meer en meer een rol spelen. Vanwege hun beperkte budgetten wordt beheersing van kosten voor scholen steeds belangrijker. De toenemende deregulering heeft ook gevolgen voor de instelling als resultaatverantwoordelijke organisatie. Immers door autonomievergroting komt meer nadruk te liggen op kwaliteitszorg en publieke verantwoording. Goed inkoopbeleid en professioneel inkopen kunnen bijdragen aan meer efficiency en vergroten de effectiviteit van het inkoopproces en daarmee die van de bedrijfsvoering als geheel.

Een professionele inkoop vraagt een bedrijfsmatige aanpak. Te lang heeft de beheersstructuur van het onderwijs de indruk gegeven dat niemand zich hoeft druk te maken om de doelmatigheid en efficiëntie van de inkoop.

Toch is overheid interventie noodzakelijk. Scholen dienen te beseffen dat de toegankelijkheid en betaalbaarheid van het onderwijs in zicht is. De vraag hoe om te gaan met beschikbare gelden en middelen is een reële vraag die ze regelmatig dienen te stellen.

Onprofessionaliteit van de inkoopfunctie

In het bovenstaande is beschreven dat de rol en de positie van de inkoopfunctie van scholen in het voortgezet onderwijs niet als optimaal kan worden beschouwd. Maar waar blijkt nu dat er ondoelmatig en inefficiënt wordt gewerkt? Met andere woorden waar komt de onprofessionaliteit van de inkoopfunctie in het voortgezet onderwijs tot uitdrukking?

Hieronder worden nog eens korte de resultaten aan uit vorige hoofdstuk opgesomd:

- ☞ Geen inkoopbeleid,
- ☞ Geen methoden & procedures opschrift,
- ☞ Geen specificaties en leveranciersselectie,
- ☞ Versnipperde inkoop, geen volume bundeling,
- ☞ Taken en bevoegdheden niet helder,
- ☞ Lage automatiseringsgraad,
- ☞ Weinig inzicht in eigen inkoopfunctie,
- ☞ Gebrek aan inkoopkennis,
- ☞ Gebrek aan contractbeheer,
- ☞ Gebrek aan commitment,
- ☞ Gebrek aan leveranciersmanagement,
- ☞ Gebrek aan control.

Metten is weten

Wil men professionaliseren, is het belangrijk dat alle 'neuzen' één kant op staan. Wanneer er organisatiebreed geen draagvlak is, zal professionalisering moeizaam verlopen. Veelal zijn het management en de tactische inkopers zich wel bewust van de toegevoegde waarde van inkoop, maar blijft realisatie van de professionalisering van de inkoop achterwege. Dit is gelegen in feit dat men niet beschikt over de factoren tijd, personeel en benodigde kennis. De tactische inkopers zijn vaak eenlingen binnen de organisatie.

Om te kunnen professionaliseren zal men eerst een analyse moeten uitvoeren van de eigen inkoopfunctie. Immers, meten is weten. Aangezien er geen informatiesystemen aanwezig zijn die de benodigde gegevens kunnen verschaffen, zal men te allen tijde moeten beginnen met het maken van interne analyses. Dit is vaak een tijdrovende klus. Aangezien scholen vaak niet beschikken over tijd, personeel en kennis voor deze analyse, biedt dit FiAC de mogelijkheid om aan te bieden een dergelijke analyse als betaalde dienstverlening uit te voeren.

Inkoopkennis in alle gelederen

Binnen de scholen is vrijwel niemand aanwezig met specifieke kennis over inkoop. Uit interviews en gevoerde gesprekken blijkt de kennis over inkoop laag in de organisatie, op operationeel niveau erg beperkt is. Om inkoop te kunnen professionaliseren dient er vakkundig personeel aanwezig te zijn. Competenties worden in het werkveld steeds belangrijker. Zo zijn er voor de verschillende inkoopfuncties weer andere competenties nodig. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de operationele inkoopfunctie en de tactische / strategische inkoopfunctie.

De huidige cursus inkoop is voornamelijk gericht op personeel werkzaam op management niveau. Aangezien de operationele inkoopfunctie decentraal georganiseerd is binnen de school en wordt uitgevoerd door mensen laag in de organisatie is het wenselijk om een differentiatie aan te brengen in de cursus naar inkoopfunctie.

Op de goede weg

FiAC is op de goede weg met het volgen van en inspelen op de trends en ontwikkelingen in de branche. De modulair opgebouwde leergang facility management en het leernetwerk zijn hiervan duidelijke en succesvolle voorbeelden. De gekozen opzet en opbouw van de cursus en training kunnen ook positieve bijdragen leveren voor het vakgebied inkoop. Verder kan e-learning een belangrijke bijdragen leveren in de continue karakter van deskundigheidsbevordering.

Het kan beter

Wordt de inhoud van de huidige cursus inkoop afgezet tegen de huidige inkoop situatie binnen de scholen, dan is de geboden theorie te beperkt om de beoogde professionalisering van de inkoopfunctie te realiseren.

FiAC zal hierin moeten spelen in het aanbieden van nieuwe cursussen en trainingen, rekening houdend met de trends en ontwikkelingen in de branche (hoofdstuk 2). Door nieuwe en bestaande cursussen te verrijken met praktijkcases en voorbeelden, worden aanknopings-

punten geboden om theorie en praktijk te integreren. Daarnaast wordt er op deze wijze verdere invulling gegeven aan de doelstelling van FiAC.

Gebruik maken van de kwaliteiten die je hebt

Het meest gebruikelijke organisatie model voor een inkoop samenwerking is het gecoördineerde inkoopmodel. Gecoördineerd inkopen betekend dat de inkoopactiviteiten op verschillende niveaus binnen de organisatie worden uitgevoerd. Afdelings- overschrijdende producten en diensten zijn het meest geschikt zijn voor shared purchasing, zoals: meubilair, papier, drukwerk en kantoorartikelen. De intermediairs functie bij shared purchasing kan bestaan uit, het samen brengen van belangstellenden en inventarisatie van de mogelijkheden. Dit gebeurt door middel van een "quickscan" van de organisaties en het inventariseren van de verscheidene behoeften.

De rol van inkoopcoördinator bestaat uit: het analyseren van de aanbieders, het aanbesteden van de producten & diensten / inkooppakketten en het beheren van de afspraken en samenwerking. Hierin kan FiAC als coördinator per school de volgende diensten verrichten:

- Niets; de organisatie zelf leeft de contracten na en onderhoudt zelf contacten met leveranciers.
- Als contract bewaarder; treedt op bij geschillen voortkomend uit de contracten.
- Frontoffice functie; behalve contractbewaarder tevens contactpersoon bij leveringsmanco's.

In de huidige situatie ontbreekt het aan beleid, visie en doelstellingen, volume bundeling, contractbeheer, leveranciersmanagement, inkoopspecificatie & prestatiemeting en communicatie. Hierdoor zijn op dit moment de mogelijkheden van shared purchasing beperkt. Op basis van het inkoopontkoppelpunt kan worden gesteld dat de intensiteit van shared purchasing zich op dit moment beperkt tot gezamenlijke contracten en leveranciers. Maar gezien de huidige situatie bestaat de mogelijkheid dat er buiten de gezamenlijke contracten bij andere leveranciers wordt ingekocht.

Naarmate de afstand tussen de verschillende scholen groot is, kunnen extra transport-kosten, het behaalde voordeel door bundeling van de inkoopkracht, teniet doen.

Als we kijken naar de huidige inkoop situatie op dit moment, is het niet aantrekkelijk voor FiAC om als inkoopcoördinator te participeren in een inkoopsamenwerking in de functie van frontoffice of als contractbewaarder, immers de interne organisatie is daar ook niet voor ingericht. De opbrengsten zullen in het begin niet opwegen tegen de kosten. In het begin zal er veel tijd en energie moeten worden gestoken in de oprichting. Er moeten zaken worden bepaald en afgestemd als; strategisch fit, visie en doelstellingen, synergie voordelen, taken en bevoegdheden en organisatievorm. Dan is maar nog de vraag wat de efficiency voordelen zijn voor FiAC. Een belangrijke succesfactor voor de samenwerking is de naleving van de gemaakte afspraken in de inkoop samenwerking, door iedere school. Het is dus niet wenselijk om als onafhankelijke organisatie een inkoopsamenwerking op te richten, gezien het feit dat scholen in het voortgezet onderwijs op dit moment nog niet professioneel inkopen en de te behalen efficiency voordelen niet inzichtelijk zijn. Het initiatief en verantwoordelijkheid van shared purchasing zal bij de scholen moeten worden gelegd, die willen samenwerken op inkoop gebied.

Wel zijn er mogelijkheden op het gebied van begeleiding en advisering met betrekking tot shared purchasing. FiAC heeft immers de capaciteit, mogelijkheden, middelen en contacten om scholen bij elkaar te brengen die willen samenwerken op inkoopgebied. Bij shared pur-

chasing moeten zaken worden bepaald en afgestemd als; strategisch fit, visie en doelstellingen, synergie voordelen, taken en bevoegdheden en organisatievorm. FiAC kan hier ondersteuning bieden in begeleiding en advisering.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan die samen antwoord geven op de volgende probleemstelling:

- ☛ *op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden in professionalisering van de huidige inkoop situatie van scholen in het voortgezet onderwijs en shared purchasing van facilitaire producten en diensten, ten einde efficiency voordelen te behalen binnen 1 jaar.*

6.1 Aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat op inkoopgebied in het voortgezet onderwijs er een tal van kansen zijn tot verbetering. Deze kansen tot verbetering biedt FiAC mogelijkheden om ondersteuning te bieden in de professionalisering en zo nieuwe omzet te genereren.

De ondersteuning die FiAC kan bieden bestaat uit de volgende producten & diensten;

- ☛ Consultancy: inkoop adviesopdrachten,
- ☛ Opleidingen & trainingen: aanbieden van een leergang Inkoopmanagement, een cursus Operationele Inkoopfunctie, een cursus Tactische Inkoopfunctie en een cursus Tactisch-strategische Inkoopfunctie en het organiseren van een (leer)netwerk Shared purchasing.

Hiermee wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling: *op welke wijze kan FiAC ondersteuning bieden.* In het vervolg van dit hoofdstuk worden uitgewerkt hoe de implementatie van de aanbevelingen kan plaatsvinden en welke personele, organisatorische en financiële consequenties daaraan verbonden zijn. Hiermee wordt antwoord gegeven op de laatste subprobleemstelling: *welke efficiency voordelen kunnen worden gerealiseerd binnen een tijdbestek van 1 jaar?*

Acquireren met inkoop adviesopdrachten

Om als school te kunnen professionaliseren zal men ten alle tijden moeten beginnen met het in kaart brengen van de huidige inkoop situatie. In eerste instantie moet de huidige inkoop situatie worden geanalyseerd om te bepalen welke verbeteringen gewenst en mogelijk zijn. Aangezien scholen vaak niet beschikken over de factoren tijd, personeel en kennis, biedt dit FiAC mogelijkheden om dergelijke analyses uit te voeren. FiAC kan hier ondersteuning bieden in advisering op het gebied van professionalisering van de inkoopfunctie op basis van het uitvoeren van verschillende analyses. De ontwikkelde quickscan uit het onderzoek, kan hier als instrument worden ingezet. FiAC zal moeten acquireren door middel van het vakblad SchoolZakelijk, mailings en de website om adviesopdrachten binnen te halen.

Opzetten cursus leergang inkoopmanagement

De huidige twee daagse cursus inkoop bestaat uit de volgende modules:

Dag 1

- ☛ Inkoopproces,
- ☛ Structuur & organisatie van de inkoop,
- ☛ Inkoop facilitaire producten en diensten,

- ☛ Contractmanagement.

Dag 2

- ☛ Europees aanbesteden,
- ☛ Europees aanbesteden in de praktijk.

Kijkend naar de huidige tweedaagse cursus inkoop kunnen we stellen dat de theorie rondom inkoop te beperkt is om te komen tot professionalisering van de inkoopfunctie. Daarnaast worden er op de eerste dag te veel modules behandeld. Hierdoor wordt de theorie rondom de verschillende modules beperkt uiteengezet en ontbreekt het aan verbreding van de inhoud van de materie.

Door inkoopmanagement aan te bieden in de vorm van een 12-daagse leergang kan een breder scala aan modules worden aangeboden, verspreid over meerdere dagen. Door een modulaire opbouw van de leergang kan deze worden onderverdeeld naar inkoopfunctie. Kijkend naar de huidige inkoop situatie in het voortgezet onderwijs, kan dit een mogelijke opzet zijn van de leergang Inkoopmanagement:

- ☛ Inkooporganisatie & inkoopproces (module 1)
- ☛ Bestellen, bewaken en nazorg (module 2)
- ☛ Inkooplogistiek, communicatie & klachtenprocedure (module 3)
- ☛ Inkoopspecificaties en prestatiemeting (module 4)
- ☛ Marktonderzoek & leveranciersselectie (module 5)
- ☛ Contracteren en contractsituatie (module 6)
- ☛ Communicatie & onderhandelen (module 7)
- ☛ Kostenreductie met inkoop (module 8)
- ☛ Toegevoegde waarde inkoop (module 9)
- ☛ Inkoopstrategie en inkooporganisatie (module 10)
- ☛ Leveranciers- en supply chain management (module 11)
- ☛ Europees aanbesteden (module 12)

Het aanbieden van een gedifferentieerde cursus inkoop

De huidige cursus inkoop is voornamelijk gericht op personeel werkzaam op management niveau. Aangezien de operationele inkoopfunctie decentraal georganiseerd is binnen de school en wordt uitgevoerd door mensen laag in de organisatie is het wenselijk om een differentiatie aan te brengen in de cursus naar inkoopfunctie. Op basis van de hierboven genoemde leergang kan er de volgende differentiatie worden aangebracht:

Cursus Operationele inkoopfunctie

Doelgroep:

De opleiding is bestemd voor medewerkers die zich hoofdzakelijk bezighouden met de operationele afwikkeling van de inkooporders en de daaruit voortvloeiende logistieke aspecten. Ook voor medewerkers van aan inkoop gerelateerde afdelingen die steeds meer behoefte hebben aan kennis over inkoop- en logistieke aspecten.

Inhoud:

- ☛ Inkooporganisatie & inkoopproces (module 1)
- ☛ Bestellen, bewaken en nazorg (module 2)
- ☛ Inkooplogistiek, communicatie & klachtenprocedure (module 3)

Cursus Tactische inkoopfunctie

Doelgroep:

Deze cursus is bestemd voor personen die korte tijd binnen inkoop werkzaam zijn, of zich voorbereiden op een inkoopfunctie. Een vooropleiding als MBO, HAVO, VWO of een cursus operationele inkoop is gewenst.

Inhoud:

- ☞ Inkoopspecificaties en prestatiemeting (module 4)
- ☞ Marktonderzoek & leveranciersselectie (module 5)
- ☞ Contracteren en contractsituatie (module 6)
- ☞ Communicatie & onderhandelen (module 7)
- ☞ Kostenreductie met inkoop (module 8)

Cursus Tactisch-strategische inkoopfunctie

Doelgroep:

Deze cursus is bestemd voor personen die in een inkoopfunctie werkzaam zijn en zich verder willen specialiseren in het vakgebied. Een vooropleiding als cursus tactische inkoopfunctie is verplicht.

Inhoud:

- ☞ Toegevoegde waarde inkoop (module 9)
- ☞ Inkoopstrategie en inkooporganisatie (module 10)
- ☞ Leveranciers- en supply chain management (module 11)
- ☞ Europees aanbesteden

Het opzetten (leer)netwerk shared purchasing

Scholen staan positief tegen een samenwerking op inkoopgebied. Omdat scholen niet beschikken over de mogelijkheden, middelen en kennis voor het opzetten van een (leer)netwerk shared purchasing kan FiAC als onafhankelijke intermediair het voortouw nemen en ondersteuning bieden

FiAC heeft de capaciteit, mogelijkheden, middelen en contacten om scholen bij elkaar te brengen die willen samenwerken op inkoopgebied. Bij shared purchasing moeten zaken worden bepaald en afgestemd als strategische fit, visie en doelstellingen, synergie voordelen, taken en bevoegdheden en organisatievorm. FiAC kan hier ondersteuning bieden op het gebied van begeleiding en advisering met betrekking tot shared purchasing. Door de begeleiding en advisering weg te zetten in een netwerk wordt het initiatief en de verantwoordelijkheid voor het wel of niet slagen van mogelijke samenwerking bij de participanten gelegd.

In het (leer)netwerk staat dan interactie tussen de deelnemers centraal op basis van hun eigen behoefte en wensen in relatie tot shared purchasing. Aan de hand van verschillende stappen, bijgestaan door een deskundige, wordt gekeken waar de mogelijkheden liggen shared purchasing.

In een later stadium kan alsnog worden gekeken, in overleg met de participanten, of FiAC verder ondersteuning kan bieden in de functie van inkoopcoördinator.

De inkoop samenwerking zal zich moeten richten op afdelingsoverschrijdende producten en diensten die weinig gevoelswaarde hebben zoals meubilair, papier, drukwerk en kantoorartikelen.

Een mogelijke opzet voor een 8-daagse (leer)netwerk shared purchasing ziet er als volgt uit.

Dag 1 & 2

Bepalen strategische en culturele fit

Scholen die op inkoopgebied willen samenwerken, dienen bij elkaar te passen. In deze fase moet FiAC kijken of de partners een overeenkomstige strategie hebben. Immers de strategie van een school straalt door in de inkoopfunctie. Indien de strategieën van de partners te ver uiteenlopen dan zal het samenwerken in een inkoopcombinatie zeer moeizaam verlopen.

Naast het vergelijken van de strategieën moet in deze fase ook gekeken worden of de bedrijfsculturen niet te ver uit elkaar liggen. Een overeenkomstige bedrijfscultuur vereenvoudigt de latere implementatie van de inkoopcombinatie en de wijze van aansturing binnen elke partner.

Bepalen doelen & doelstellingen

Belangrijk is om vroegtijdig in de opstart van de inkoopcombinatie de doelen en doelstellingen te bepalen en daar de meest geschikte organisatievorm bij te kiezen. Er dient duidelijkheid en consensus verkregen te worden of de partners een heel groot deel van de inkoopfunctie onder willen brengen bij de inkoopcombinatie of een beperkt deel.

Voordat er verdere stappen ondernomen wordt, dienen bovenstaande zaken vastgelegd te worden. Wanneer er geen consensus wordt verkregen tussen de partners in de inkoopcombinatie, dan is de samenwerking gedoemd te mislukken.

Keuze van de organisatievorm

De organisatievorm die gekozen wordt moet direct aansluiten bij de doelen en doelstellingen. Wordt er gekozen voor een uitgebreide of een beperkte facilitaire inkoopcombinatie? Wordt het een zelfstandige rechtspersoon (bijvoorbeeld een b.v.) met eigen bevoegdheden of wordt het een meer virtuele organisatie die bijvoorbeeld alleen raamovereenkomsten sluit voor de partners, maar verder geen toegevoegde waarde heeft.

Afhankelijk van de gestelde doelen en de visie van de partners op de inkoopcombinatie wordt de organisatievorm gekozen.

Dag 3, 4, 5 en 6

Bepalen van de synergie-voordelen

Wanneer de organisatievorm en de doelstellingen zijn vastgelegd, moeten de synergievoordelen worden bepaald. In deze fase wordt vastgesteld welke inkooppakketten door volumebundeling aantrekkelijk zijn om via de inkoopcombinatie in te kopen en hoe groot die mogelijke voordelen zijn. Hiermee wordt een afbakening gemaakt van inkooppakketten die door de inkoopcombinatie ingekocht gaan worden en welke inkooppakketten de partners zelfstandig zullen blijven inkomen.

Afstemming en standaardisatie van inkooppakketten

Nadat vast komt te staan welke inkooppakketten ingekocht zullen worden door de inkoopcombinatie, volgt een fase van afstemming en standaardisatie van de inkooppakketten. Dit is nodig om de synergievoordelen volledig te kunnen benutten. Er wordt per pakket gekeken welke artikelen substituten van elkaar zijn en daarna wordt bepaald welke artikelen afvallen en welke artikelen in het inkooppakket blijven.

Hetzelfde wordt gedaan voor de leveranciers van de inkooppakketten. Eerst wordt gekeken waar overlap zit tussen leveranciers en welke leveranciers een substituut zijn van elkaar.

Daarna wordt bepaald naar welke leveranciers (shortlist) een offerteaanvraag wordt gestuurd.

Dag 7

Bepalen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Gedurende het bepalen van de synergievoordelen en het vaststellen van de inkooppakketten wordt een basis gelegd voor de dagelijkse gang van zaken in de inkoopcombinatie. Het vastleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden dient nauwkeurig te gebeuren. Hiermee wordt duidelijk welke taken de partners zelf uitvoeren en welke taken de inkoopcombinatie uit zal voeren.

Wanneer een duidelijke terreinafbakening beschreven staat, ontstaat in een latere fase geen discussie over verantwoordelijkheden. In deze fase is het zoeken naar de balans tussen het uit handen geven van inkooptaken – en daarmee zelfstandigheid – en de mate waarin invloed op het eigen inkoopbeleid kan worden uitgevoerd. Ook wordt vastgesteld in hoeverre de partners verplicht zijn aan bijvoorbeeld raam(overeenkomsten) deel te nemen en in hoeverre partners onder de door de inkoopcombinatie afgesloten overeenkomsten uit kan komen. Dit is een belangrijke graadmeter voor de daadwerkelijk te behalen voordelen.

Dag 8

Processen en (it-)ondersteuning

Naast de taken en bevoegdheden, wordt ook bepaald hoe taken uitgevoerd worden. Dit wordt bepaald door het beschrijven van processen. Hoe wordt informatie vergaard, hoe worden inkopen uitgevoerd en hoe wordt besteld? Dit zijn allemaal vragen die hier aan bod komen.

Opleidingen & trainingen verrijken met praktijkcases en voorbeelden

De huidige cursus inkoop is zeer theoretisch van opzet. Het theoretische materiaal biedt relatief weinig verdiepingsmogelijkheden en praktische aanknopingspunten. Door de cursus te verrijken met praktijkcases en voorbeelden worden aanknopingspunten geboden om theorie en praktijk te integreren. Bovendien wordt op deze wijze een betere invulling gegeven aan de doelstelling van FiAC. De opgenomen voorbeelden in de bijlage kunnen hiervoor worden gebruikt.

E-learning ter ondersteuning van de opleiding en training

De huidige cursus inkoop kent twee contactmomenten. Deze contactmomenten staan voornamelijk in het teken van uiteenzetting van de theorie rondom de verschillende modules. Vaak zien de cursisten de theorie voor het eerst op de cursus dag zelf. Deze contactmomenten zouden moeten worden benut voor verdieping en toepassing van de theorie.

E-learning maakt toegang van de leerstof tot 24 uur en zeven dagen per week mogelijk. Cursisten hebben toegang tot trainingsmogelijkheden waar en wanneer ze maar willen, thuis of op het werk. Het leermateriaal kan gemakkelijk worden opgedeeld, waardoor de cursist de stof beter naar eigen behoefte kan opnemen. Daarnaast brengt e-learning schaalvoordelen met zich mee: één trainer kan veel meer cursisten bereiken dan voorheen. Bovendien hoeven de trainer en cursisten niet meer bij elkaar gebracht te worden in één ruimte. Trainers kunnen het cursusmateriaal makkelijk up-to-date houden door in een handomdraai

voor een geheel netwerk een aanpassing te doen, waardoor de werknemers toegang hebben tot de meest actuele informatie.

E-learning moet de huidige contactmomenten van de cursussen niet vervangen, maar ondersteunen. Het is dan ook niet wenselijk om dure investeringen te doen in een e-learning toepassingen. Door gebruik te maken van hosting van een bestaand platform kan men gebruik maken van e-learning toepassingen, maar hoeft men niet te investeren in dure hard en software.

Wat maakt nu het e-learning zo bijzonder, oftewel waar zit nu de meerwaarde van e-learning ten opzichte van de bestaande cursus/training:

- Het dynamische en oneindige karakter van de leeromgeving.
- De mogelijkheid om gebruik te maken van de schat aan bronnen op het web.
- De mogelijkheid om samenwerkend te leren op afstand
- Het ondersteunen van continue kennisuitwisseling.
- De browser als standaard toegang tot de leeromgeving.
- Eenvoudig onderhoud en snelle distributie van leerstof.

E-learning biedt ondersteuning aan de cursussen en trainingen op het gebied van de volgende componenten:

- E-learning ter ondersteuning van cursusmateriaal
Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een overzicht met leerdoelen, leesteksten, artikelen, Powerpoint-presentaties en opdrachten. Het materiaal is per cursus of training geordend, en verder uitgesplitst naar modules.
- E-learning ter ondersteuning van samenwerking
Cursisten kunnen leerstof in eigen tempo bestuderen. Maar zij kunnen ook samen werken met collega-cursisten. Daarnaast zijn collega-cursisten de eerst aangewezen overlegpartners als men vragen heeft over opdrachten of cursusmateriaal. E-learning kan dan ook een belangrijke bedragen leveren aan het netwerk shared purchasing, door het samenwerkende karakter.
- E-learning ter ondersteuning van continue kennisuitwisseling
De docent is specialist op het vakgebied van de betreffende cursus /module. Hij kan door cursisten geraadpleegd worden als het cursusmateriaal of de medecursisten een vakinhoudelijke vraag niet kunnen beantwoorden.

6.2 Organisatorische en personele consequenties

Organisatorisch gezien brengt de ondersteuning die FiAC kan bieden met betrekking tot de professionalisering, geen consequenties met zich mee. Het gebruik van e-learning zorgt ervoor dat er meer nadruk komt te liggen op de communicatie tussen de cursist, FiAC en de trainer via deze toepassing. Het acquireren en opzetten van de cursussen en trainingen op het gebied van inkoop heeft wel enkele personele consequenties tot gevolg.

Alle cursussen en trainingen worden momenteel door de twee directeurs geschreven. Ieder is gespecialiseerd op verschillende deelgebieden. Zo valt inkoop onder de hoede van dhr. J. den Boer. Het verwezenlijken van de aanbevelingen zal dan ook veel inspanning en tijd vergen van dhr. Den Boer. De activiteiten die moeten worden verricht moeten dus worden gepland naast de reguliere activiteiten.

Het cursusaanbod loopt per schooljaar. Om de nieuwe cursussen volgend schooljaar aan te kunnen bieden, moeten de aanbevelingen worden gerealiseerd voor september 2005. Daarnaast vraagt e-learning om computervaardigheden van trainers en werknemers van FiAC. Deze zullen moeten worden bijgeschoold met een cursus e-learning.

6.3 Implementatie

Wanneer besloten wordt om de aangedragen aanbevelingen te implementeren, zal men verschillende activiteiten moeten verrichten om de aanbevelingen te realiseren. Op basis van de aangedragen aanbevelingen wordt er in dit hoofdstuk een richting gegeven tot implementatie. De activiteiten die verricht moeten worden als de aanbevelingen worden opgevolgd zijn weergegeven in het onderstaande implementatie schema.

Acquireren adviesopdrachten						
Activiteiten	Tijdspad			wie	Start	Gerealiseerd
Schrijven artikel schoolzakelijk	■	■	■	dhr. J. den Boer	augustus	september
Publiceren artikel schoolzakelijk	■	■	■	redactie	augustus	september
Schrijven mailing	■	■	■	dhr. J. den Boer	augustus	augustus
Vouwen mailing	■	■	■	Student	augustus	augustus
Versturen mailing	■	■	■	tpg post	september	-

Ontwikkeling 12-daagse cursus						
Activiteiten	Tijdspad			wie	Start	Gerealiseerd
Bedenken concept / opzet	■	■	■	dhr. J. den Boer	april	mei
Verzamelen theorie & informatie	■	■	■	dhr. J. den Boer	mei	juni
Schrijven cursus	■	■	■	dhr. J. den Boer	juni	juli

Verrijking trainingen & cursus						
Activiteiten	Tijdspad			wie	Start	Gerealiseerd
Zoeken voorbeelden & praktijkcases	■	■	■	dhr. J. den Boer	april	april
Bedenken praktijkcases & voorbeelden	■	■	■	dhr. J. den Boer	april	mei
Schrijven praktijkcases en voorbeelden	■	■	■	dhr. J. den Boer	mei	juni

E-learning						
Activiteiten	Tijdspad			Wie	Start	Gerealiseerd
Aanvraag offertes	■	■	■	dhr. H. Visschedijk	april	april
Beoordeling en keuze e-learning platform	■	■	■	dhr. H. Visschedijk dhr. J. den Boer	april	mei
Cursus e-learning	■	■	■	Medewerkers trainers	juni	juni
Overzetten cursusmateriaal in e-learning	■	■	■	secretariaat	juli	augustus

6.4 Financiële consequenties

In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de kosten en opbrengsten van het advies. Een belangrijke voorwaarde was dat de adviezen een duidelijke meerwaarde moeten hebben voor de organisatie. Kortom, is het ontwikkelde advies financieel aantrekkelijk om op te volgen. Hiermee wordt er antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling: *welke efficiency voordelen kunnen worden gerealiseerd binnen een tijdbestek van 1 jaar?*

Aan de geformuleerde aanbevelingen zitten uiteraard financiële consequenties verbonden. In dit gedeelte worden de kosten en opbrengsten van de aanbevelingen weergegeven. Voor een volledige specificatie en toelichting op de kosten wordt er verwezen naar de bijlage.

Aanbeveling	Kosten		Opbrengsten
	Structureel	Incidenteel	
Aquisitie adviesopdrachten	€ 14.670,-	-	€ 35.000,-
Aanbieden 12 daagse cursus leergang inkoopmanagement	€ 12.600,-	€ 7.200,-	€ 25.250,-
Het aanbieden van een gedifferentieerde cursus inkoop naar inkoopfunctie	€ 14.850,-	-	€ 24.730,-
Aanbieden (leer)netwerk shared purchasing	€ 5.960,-	-	€ 11.900,-
Cursussen & trainingen verrijken met praktijkcases en voorbeelden	-	€ 1.200,-	-
Totaal	€ 56.480,-		€ 96.880,-

Het eerste jaar levert dit een efficiency voordeel op van € 90.930,- - € 45.140,- = **€ 40.400,-**. De jaren daarop zullen de efficiency voordelen hoger zijn, gezien het feit dat de incidentele kosten vervallen.

De opbrengsten van advies zijn niet altijd in geld of een andere eenheid uit te drukken. Zo zal verrijking van de cursussen en trainingen met praktijkcases en voorbeelden bijdragen in een verhoging van de kwaliteit en toegankelijkheid van de cursus. De baten van e-learning is een verhoging van service naar de klant, wat zich vertaalt in:

- ☞ Het aanbieden van dynamische en oneindige karakter van de leeromgeving.
- ☞ De mogelijkheid bieden om samenwerkend te leren op afstand
- ☞ Het ondersteunen van continue kennisuitwisseling.
- ☞ Eenvoudig onderhoud en snelle distributie van leerstof.

Kosten e-learning²⁵

Omdat e-learning niet de reguliere cursussen en trainingen vervangt maar ondersteunt, is het uit financieel oogpunt niet voordelig om grote investeringen te doen in een e-learning toepassing. FiAC kan gebruik maken van een bestaand e-learning platform, zoals b.v. Fronter. Men betaalt dan een vast bedrag per gebruiker per jaar. Bij het aantal gebruikers tussen de 1000 – 1999 zijn de kosten € 7,05 (excl. Btw) per gebruiker per jaar. De bijscholing van het personeel en trainers/docenten d.m.v. een cursus e-learning kost gemiddeld € 125,- per dagdeel per werknemer.

Omdat e-learning organisatiebreed moet worden toegepast, kunnen de investeringskosten over meerdere cursussen worden verdeeld. Deze kosten kunnen uiteindelijk worden doorberekend in de cursusprijs. De kosten die verbonden zijn aan e-learning zijn daarom niet direct toe te schrijven aan de cursussen en trainingen inkoop. Om deze reden zijn de kosten niet opgenomen in de bovenstaande tabel.

²⁵ <http://elearning.surf.nl>

Literatuurlijst

Boeken / syllabi

Boer de, P., Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: *Basisboek bedrijfseconomie*. 6^e druk, 2001.
Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.
ISBN: 9001094155

Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2002-2003*. 8^e druk, 2002.
Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang.
ISBN: 9073077095

Brinkman, J.: *cijfers spreken voor economie*
Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.
ISBN: 9001166288

Gelderman, C.J. en Albronda B.J.: *Professioneel inkopen*
Houten: Educatieve Partners Nederland B.V. 1999
ISBN: 9011052451

Gelderman, C.J. en Albronda B.J.: *Toegepaste inkoop management van transacties en relaties*
Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997
ISBN: 9011050975

Jagers, H.P.M.: *De structuur van de organisatie*.
Utrecht: Lemma / open universiteit 1998
ISBN: 9051895232

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*. 2^e druk.
Groningen: Wolters-Noordhoff 2000.
ISBN: 9001468225

Kuypers, G.: *ABC van een onderzoeksoepzet*. 1^e druk.
Muiderberg: Coutino 1982
ISBN: 9062835805

Lennartz, R.E.: *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*
Alphen aan den Rijn: Samsom 2000.
ISBN: 9014066074

Mante, Y.A.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Opleiding Facility Management,
Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2000-2001

Nijs, W.: *Grondslagen van de inkoop*
Deventer: Kluwer 1994
ISBN: 9026720106

Rietveld, G.J.: *Facilitair inkoopmanagement, concurrentievoordeel door inkoopkracht*. 3^e
druk. Schoonhoven 1998
ISBN: 9052611637

Smit, A.T.: *Contractbeheer theorie in praktijk*. Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2001-2002

Weele van, A.J.: *Inkoop in strategisch perspectief*. 4^e druk.
Deventer: Kluwer 2001
ISBN: 9014056206

Artikelen / tijdschriften

Beker, T. en Faas, A.J.: *Inkoopontkoppelpunt*. Juli 2000
Bron: www.factomedial.nl

Bijma, R. en Idzenga, K.: *geld ligt vaak voor het oprapen*. Facility Management Magazine, april 2004

Brouwer, M.: *Winst boeken met leveranciersmanagement*. Facto Magazine, nummer 10, 2004

Daanen, A.: *Facilitair benchmarken met behulp van NEN 2748*. Facility Management Magazine, maart 2004

Damme, D. en Kroon, M.: *EU aanbesteden is niet anders dan een professionele manier van inkopen*. In: InScope. 2000, 4, april

Faase, E.: *Wat is e-procurement?*. Schoolfacilities, juni 2004

Faase, E.: *De verschillende vormen van e-procurement*. Facto Magazine, nummer 11, 2004

Geluk, B. en Wagenaar, V.: *Het besparingspotentieel van facilitaire inkoop*. Facto Magazine, nummer 9, 2004

Jurriens, J.: *Samenwerking is de toekomst*. Facto Magazine, nummer 5, 2004

Koenen, R.: *Gezamenlijke inkoop*. December 2003.
Bron: www.factomedia.nl

Kroon, M.: *E-procurement binnen het onderwijs*. Facto magazine, nummer 11, 2004

Kroon, M.: *Inkoop steeds vaker op de agenda*. Facto Magazine, nummer 10, 2004

Kroon, M.: *Beter presteren en besparen*. Facto Magazine, nummer 9, 2004

Lemmers, N.: *Professionalisering Facilitaire inkoop*. Facility Management Magazine, november 2001

Lennartz, R., Mulder, M. en Veeke, R.: *Sturen met behulp van de NEN 2478*. Facility Management Magazine, februari 2004

Oord, B.: *Opzetten van een besparingsproject*. Facto Magazine, nummer 4, 2004

Papenhuizen, J.: *Europese aanbestedingsrichtlijnen, wat gaat er veranderen?* Facto Magazine, nummer 6, 2004

Plattel, J.: *Lang leve de Europese aanbesteding.* Schoolfacilities, april 2004

Poupaert, A.: *Het bundelen van inkoop ten aanzien van niet-productiegebonden goederen en diensten.* Januari 2003

Bron: www.factomedia.nl

Siebelink, R.: *Op weg naar pro-actief inkopen.* Facto Magazine, nummer 11, 2004

Url's

<http://e-learning.pagina.nl/>

<http://www.vetron.nl/>

<http://www.kennisnet.nl/>

<http://inkoop.pagina.nl/>

<http://www.factomedia.nl/>

<http://www.schoolfacilities.com/>

<http://www.plato.leidenuniv.nl>

<http://www.minocw.nl>

<http://www.minocw.nl/begroting/kerncijfers9903/>

<http://www.minocw.nl/koersvo/index.html>

<http://www.kostenverlaging.nl/>

http://www.besturenraad.nl/main_1-5-1-7.html

Inhoudsopgave

	Bladzijden
Bijlage onderzoeksrapportage	1
Bijlage organogram	2
Bijlage dupont chart	3
Bijlage vragenlijst interview	5
Bijlage uitwerking interviews	6
Bijlage gesprek vertegenwoordiger Impression	12
Bijlage inkoopbeleid	13
Bijlage voor- en nadelen centrale, decentrale en gecoördineerde inkoop	17
Bijlage taak- functieomschrijving	19
Bijlage inkooppakketten van facilitaire producten	22
Bijlage methoden & procedures	23
Bijlage competenties naar inkoopfunctie	29
Bijlage toelichting financiële consequenties	30
Bijlage nieuwsbrief	33
Bijlage quickscan (bijgevoegde diskette)	

Professioneel inkopen binnen het voortgezet onderwijs

“biedt perspectief”



Onderzoeksrapportage

Inhoudsopgave

		Bladzijden
Hoofdstuk 1	Ten geleide	2
1.1	Achtergrond	2
1.2	Doelstelling	2
1.3	Doelgroep	3
1.4	Financiering	3
1.5	Methode van onderzoek	3
1.6	Response onderzoek	4
Hoofdstuk 2	Rapportage	6
2.1	Inkoopbeleid	6
2.2	Methoden & procedures	8
2.3	Organisatie & personeel	9
2.4	Informatievoorziening & -verwerking	11
2.5	Inkoopproces	12
Bijlage		
Bijlage	Vragenlijst interview	
Bijlage	Uitwerking interviews	
Bijlage	Enquête / quickscan	
Bijlage	Nieuwsbrief	

1. Ten geleide

1.1 Achtergrond

Inkoop is de laatste jaren een "hot-item" in zowel het bedrijfsleven als in de non-profit sector. Scholen worden de laatste jaren minder gestuurd door de overheid en steeds meer door de markt. Het gevolg hiervan is dat er financiële risico's de school binnen zijn geschoven. Beheersing van kosten gaat daardoor een grote rol spelen.

Binnen de non-profit sector is men langzamerhand het nut in gaan zien van een professionele inkoop en de potentiële besparingen die daarmee gepaard gaan. Maar vaak genoeg weet men niet hoe ze de inkoopfunctie binnen school handen en voeten moeten geven en bevindt de inkoop zich nog in de kinderschoenen.

Opleiding- en trainingsinstituten werken onder de tucht van de markt. Dat wil zeggen dat ze als eerste signalen uit de markt moeten ontvangen en hierop in dienen te spelen. FiAC is een proactieve en klantgerichte organisatie. Ze signaleren nieuwe opleidingsbehoefte en vertalen deze direct in opleidingen & trainingen. Deze sluiten hierdoor aan op de vraag. Een belangrijke ontwikkeling in de branche is dat scholen steeds meer maatwerk willen. Het leren verschuift naar het primaire werkproces, opleidingen richten zich steeds meer op het eigenlijke werk op de werkvloer. De vraag naar gespecialiseerde trainingen en opleidingen neemt toe. Ook komt er meer nadruk te liggen op efficiency. De vraag naar effectief samenwerken neemt toe en zo is er naast de roep om verbreding ook een vraag om verdieping van de inhoud van de opleidingen en trainingen.

Gezien de doelstelling van FiAC, de behoefte uit de markt en de ontwikkelingen in de branche, wil FiAC onderzoek doen naar de inkoop van facilitaire producten en diensten in onderwijsinstellingen.

1.2 Doelstelling

Het onderzoek moet FiAC inzicht geven in; de huidige inkoop situatie, de knelpunten en verbeteringen en de mogelijkheden van shared purchasing voor facilitaire producten en diensten. Het onderzoek moet daarbij expliciet antwoord geven op de volgende vraag:

 *Op welke wijze vindt het huidige inkoopproces van scholen in het voortgezet onderwijs plaats?*

Vraagpunten

De resultaten van het onderzoek geven inzicht in de mate van professioneel inkopen.

Kijkend naar:

-  Inkoopbeleid
-  methoden & procedures
-  organisatie & personeel
-  informatievoorziening & -verwerking
-  inkoopproces

Het onderzoek is gericht op inkoop verantwoordelijke in het voortgezet onderwijs. Voor het onderzoek zijn scholen in het voortgezet willekeurig benaderd om deel te nemen. Het betreft hier scholen in het voortgezet onderwijs die zijn opgenomen in het klant- relatiebestand van FiAC, die in de periode van 2001 t/m 2004 een training of cursus inkoop heeft afgenomen.

1.4 Geografische spreiding

De quickscan is uitgezet onder een 28-tal scholen in het voortgezet onderwijs. Het figuur hieronder laat de geografische spreiding zien van de scholen. De aangegeven plaatsen zijn niet evenredig aan het aantal scholen. Dit is gelegen in het feit dan enkele scholen gevestigd zijn in dezelfde plaats.



1.5 Financiering

Dit onderzoek is uitgevoerd namens, en gefinancierd door FiAC Opleidingen en Trainingen.

1.6 Methode van onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is er vooronderzoek gedaan in de vorm van kwalitatief onderzoek. Voor het kwalitatieve onderzoek is er gebruik gemaakt van interviews met half gestructureerde vragen²⁶. De informatie²⁷ uit deze interviews is gebruikt als input voor dit onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een quickscan (digitale enquête). De enquête bestaat uit een vijf bladig excelbestand met voorgedrukte vragen en antwoord categorieën. De meeste vragen konden worden beantwoord door het aanvinken van een antwoordvakje. Bij een enkele vraag werd er naar een mening gevraagd.

²⁶ Bijlage vragenlijst

²⁷ Bijlage uitwerking interviews

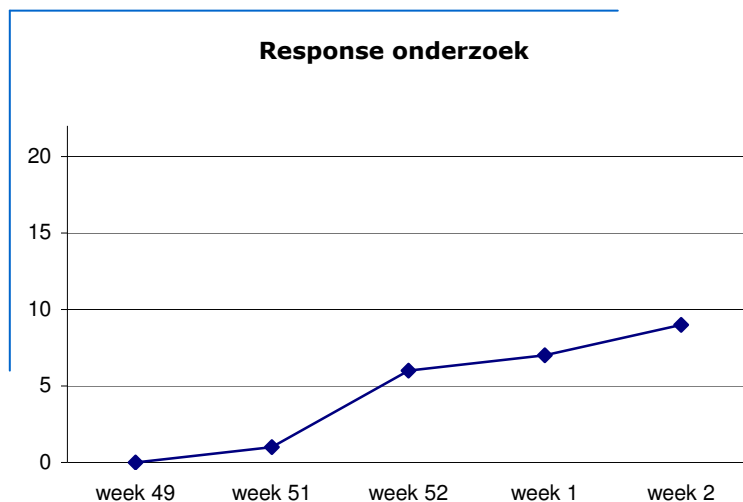
Door de constructie van de vragenlijst was het mogelijk zeer veel gedetailleerde informatie op een doeltreffende manier te vergaren. De quickscan bevatte 40 vragen²⁸ die zijn onderverdeeld naar vijf categorieën:

- ☞ Inkoopbeleid
- ☞ methoden & procedures
- ☞ organisatie & personeel
- ☞ informatievoorziening & -verwerking
- ☞ inkoopproces

1.7 Response

De vereiste omvang van een steekproef is afhankelijk van de heterogeniteit van de populatie en de vereiste nauwkeurigheid waarmee uitspraken gedaan moeten worden. Het absolute minimum is 25. De populatiegrootte van het onderzoek betreft hier 28 scholen in het voortgezet onderwijs. Gezien de omvang van de populatie zijn alle 28 scholen benaderd, om deel te nemen aan het onderzoek. Voorafgaand aan het onderzoek is er een brief²⁹ verstuurd naar de school (week 47), waarin de school en de betreffende inkoopverantwoordelijke worden geïnformeerd met betrekking tot het onderzoek naar de inkoopfunctie. Naar aanleiding van de brief zijn de scholen in week 48 telefonisch benaderd.

In het telefonisch onderhoud gaf een zestal scholen aan niet deel te willen nemen aan het onderzoek. Aan de resterende scholen is de quickscan met een begeleidende e-mail gestuurd (week 48). In de volgende grafiek wordt de response afgezet tegen de tijd. In week 51 en 52 is er een reminder gestuurd met het nadrukkelijke verzoek om de quickscan retour te zenden.



In de tabel hieronder wordt er een verantwoording gegeven van de response naar aantal.

Verantwoording	Aantal
Wenst niet deel te nemen	6
Niet bereikt	3
Non-response	10
Response	9
Totaal	28

²⁸ Bijlage quickscan

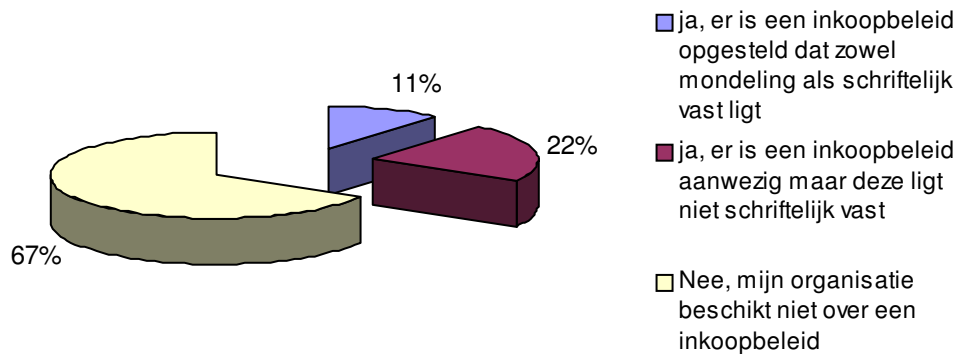
²⁹ Bijlage nieuwsbrief

2. Rapportage

2.1 Inkoopbeleid

Uit onderzoek blijkt dat scholen in het VO veelal geen expliciet inkoopbeleid hebben geformuleerd en gedocumenteerd.

Aanwezigheid inkoopbeleid



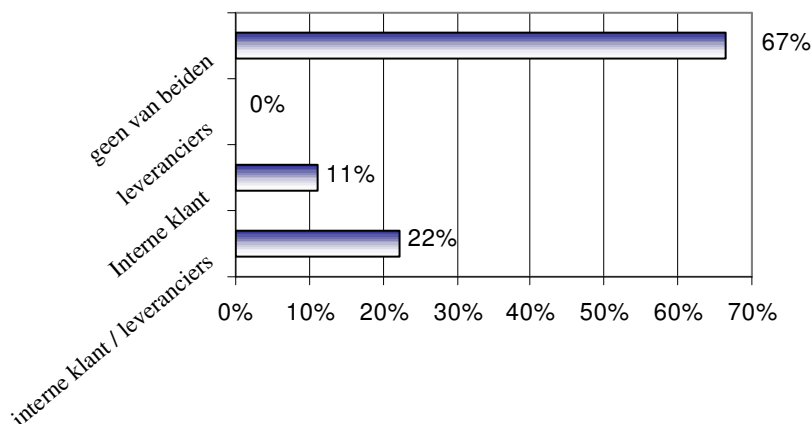
Het gevolg van het ontbreken van een duidelijk inkoopbeleid is, dat er ook beperkt inkoopdoelstellingen worden geformuleerd. 22,2% geeft aan inkoopdoelstellingen te formuleren. Daarin tegen geeft 33,3 % dit soms te doen en 44,4 % doet dit nooit.

Het inkoopbeleid wordt geformuleerd op basis van de relevante uitgangspunten van het organisatiebeleid. Wanneer er geen inkoopbeleid aanwezig is en inkoopdoelstellingen zijn geformuleerd, is het logisch dat er geen relevante organisatiedoelen uit het organisatiebeleid zijn opgenomen. Uit onderzoek komt dan ook naar voren dat 66,6 % nooit organisatiedoelen opneemt in het formuleren van inkoopdoelstellingen. 33,3% geeft te kennen dit soms te doen. Dit percentage wordt dan ook voornamelijk vertegenwoordigd door het percentage dat te kennen geeft dat er een inkoopbeleid aanwezig is.

Communicatie

Wanneer er een inkoopbeleid geformuleerd is, is van groot belang om deze ook te communiceren. Als de communicatie ontbreekt naar de interne klant en leveranciers, kan het inkoopbeleid ook niet goed worden nageleefd binnen de school. Aan de ondervraagde is dan ook gevraagd of het inkoopbeleid worden gecommuniceerd naar de interne klant en de leveranciers.

Communicatie inkoopbeleid



Uit de bovenstaande grafiek is op te maken dat 67 % van de ondervraagden haar inkoopbeleid niet communiceert naar de interne klant, dan wel de leveranciers. Dit percentage is te herleiden uit het percentage dat te kennen geeft dat er geen inkoopbeleid aanwezig is.

Producten & diensten

De inkoopportfolio is een krachtig instrument voor het verbeteren van inkoopprestaties. Portfolio's zijn indelingen van producten en diensten. 11,1 % van de ondervraagden geeft aan gebruik te maken van de inkoopportfolio, de overige 89,9 % geeft aan dit niet doen.

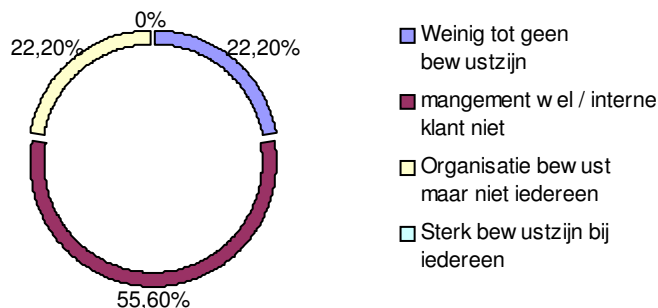
Daarnaast worden producten & diensten veelal niet geclassificeerd naar inkooppakketten, 77,8 %. 22,2 % doet dit gedeeltelijk.

Van de ondervraagden koopt 33,3 % producten en diensten gezamenlijk in met andere scholen of instellingen. Het betreft hier wel scholen met meerdere vestigingen (stichting). Onder de andere 66,7 % die dat niet doet bevinden zich ook scholen met meerder vestigingen.

Bewustheid organisatie van de toegevoegde waarde inkoop

Als laatste is er gevraagd in welke mate de organisatie bewust is van de toegevoegde waarde van inkoop en de besparingen die gerealiseerd kunnen worden.

Bewustzijn toegevoegde waarde inkoop



2.2 Methoden & procedures

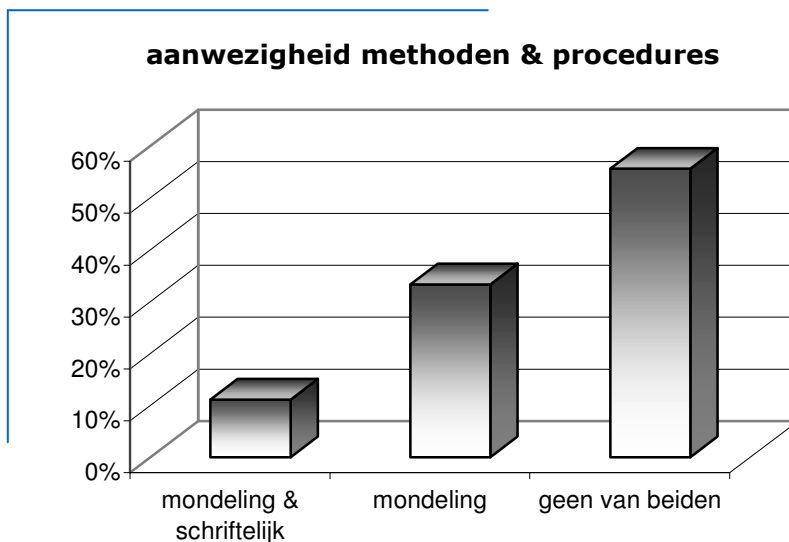
Methodes en procedures ondersteunen het inkoopproces. Hierin wordt vastgelegd hoe een bepaalde handelingen moeten worden uitgevoerd, welke instrumenten gebruikt moeten of kunnen worden en welke handelingen door wie uitgevoerd moeten worden. Dit is noodzakelijk om structuur te kunnen aanbrengen binnen de organisatie.

Het volgende tabel laat zien in hoeverre methoden & procedures aanwezig zijn met betrekking tot het tactische inkoopproces.

11,1 % geeft aan dat er zowel mondelinge als schriftelijke procedures aanwezig zijn. 33,3 % zegt dat deze alleen mondeling aanwezig zijn. De overige 55,6 % beschikt niet over schriftelijke dan wel mondelinge methoden & procedures.

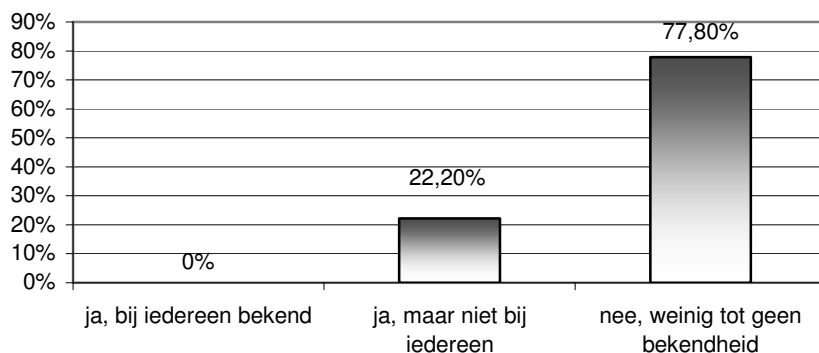
Dezelfde vraag is gesteld met betrekking tot het operationele inkoopproces. De percentages wijken niet veel af van de hier bovengenoemde percentages. Uit de analyse kwamen de volgende percentages naar voren:

- Mondelinge & schriftelijke methoden & procedures; 11,1 %
- Mondelinge methoden & procedures; 44,4 %
- Geen van beiden; 44,4 %



Voor zowel methoden & procedures m.b.t. het tactische als het operationele inkoopproces geldt dat geen van alle deze heeft gedocumenteerd in b.v. een inkoophandboek.

bekendheid methoden & procedures



Bij 77,8 % van de ondervraagden is er weinig tot geen bekendheid met betrekking tot methoden & procedures binnen de organisatie.

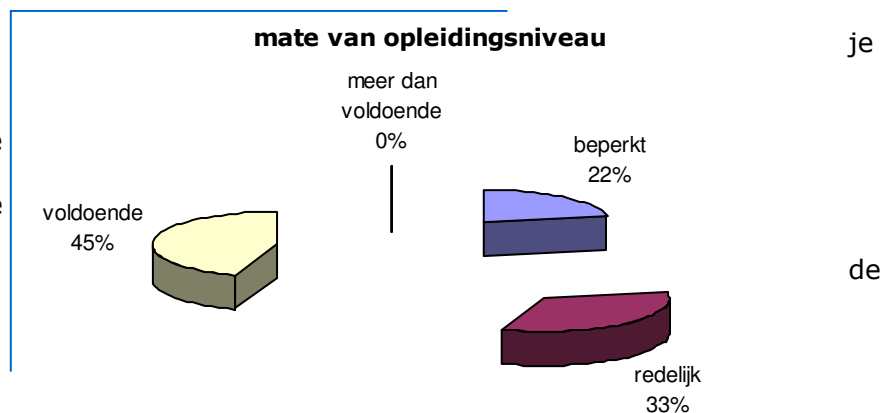
22,2 % geeft aan verschillende inkoopstrategieën toe te passen bij het inkopen van producten en diensten. Het resterende aantal geeft te kennen dit niet te doen.

2.3 Organisatie & personeel

Dit geeft aan wie er binnen een organisatie welke activiteiten binnen de inkoopfunctie uitvoert, inclusief de daarbij behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarbij wordt aangegeven op welke manier onderling afstemming plaats vindt.

Gevraagd is wat de mate van opleidingsniveau is van de tactische inkopers.

Uit de tabel hiernaast kun opmaken dat men over het algemeen tevreden is over het opleidingsniveau van de tactische inkopers. Wel gezegd moet worden dat de ondervraagden zelf ook verantwoordelijk zijn voor inkoop op tactisch niveau. Dit kan de objectiviteit beïnvloed hebben bij het invullen van de vraag.

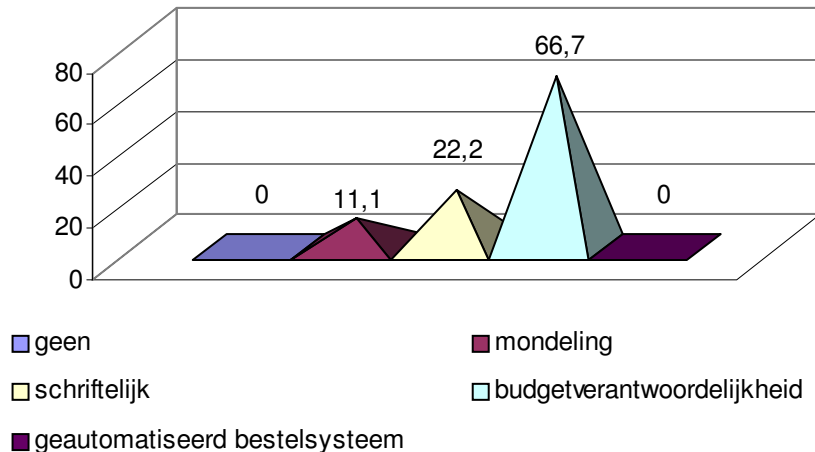


Bij 22,2% van de ondervraagden is er maar één persoon verantwoordelijk voor de inkoop op tactisch niveau. Bij de overige 78,8 % zijn er meerdere inkoopverantwoordelijken binnen de school. Daarvan zijn bij 11,1 % de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig en helder en onderverdeeld naar producten en diensten. 33,3 % geeft aan dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig en helder zijn, maar er is geen onderverdeling gemaakt naar producten en diensten. Bij 55,6 % zijn deze niet eenduidig en helder.

Naast het feit dat er meerdere personen verantwoordelijk zijn op tactisch niveau van het inkoopproces. Zijn er ook meerdere personen in de organisatie bevoegd om te bestellen. Vervolgens is er gevraagd of deze bekend zijn binnen de organisatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat bij 33,3 % van de ondervraagden meerdere personen bevoegd zijn om te bestellen en deze zijn bekend binnen de organisatie. Bij 55,6 % zijn er meerdere personen bevoegd om te bestellen maar zijn deze niet bekend bij iedereen in de organisatie.

Belangrijk is dat er autorisatie plaats vindt op de bestelaanvragen. Dit kan op verschillen-de manieren gebeuren of niet. Gevraagd is dan ook op welke wijze er autorisatie plaats vindt op de bestelaanvragen.

autorisatie bestelaanvragen



Daarnaast is er nog gevraagd hoe de inkoopfunctie is georganiseerd op tactisch en operationeel niveau. De resultaten zijn als volgt:

Tactische niveau:

22,2 %	centraal
22,2 %	decentraal
55,6 %	Gecoördineerd

Operationeel niveau:

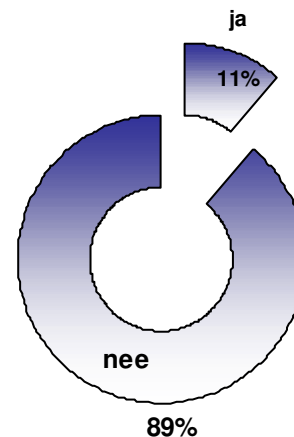
22,2 %	centraal
55,6 %	decentraal
22,2 %	Gecoördineerd

2.4 Informatievoorziening en -verwerking

Ter ondersteuning van de administratieve organisatie van de inkoopfunctie is het vaak wenselijk dat er gebruik wordt gemaakt van automatiseringssystemen.

Uit de tabel hiernaast is af te lezen dat maar bij 11,1 % van de ondervraagden het operationele inkoopproces elektronisch wordt ondersteund. Informatiesystemen kunnen worden gebruikt voor het analyseren van gegevens. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om het inkoopproces te sturen, dan wel te structureren.

Electronische ondersteuning operationele inkoopproces

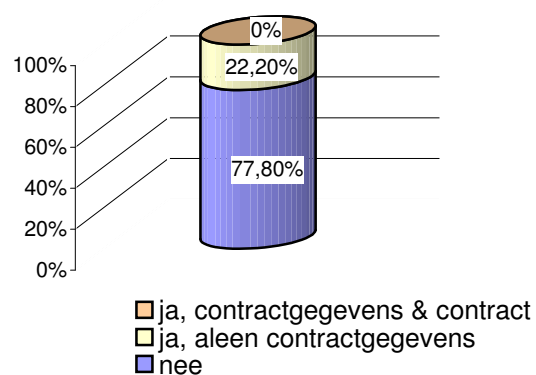


Het ontbreken van informatiesystemen heeft als gevolg dat analyse mogelijkheden nauwelijks of beperkt zijn.

Zo geeft 11,1 % aan dat er uitgebreide analyse mogelijkheden zijn, 11,1 % zegt dat deze in beperkte mate mogelijk zijn en 77,8 ziet geen analyse mogelijkheden.

Ook zijn er maar bij 33,3 % van de ondervraagden informatiesystemen aanwezig die om kunnen gaan met databronnen als contracten, orders en betalingen. De overige 67,7 % is een dergelijk systeem niet aanwezig.

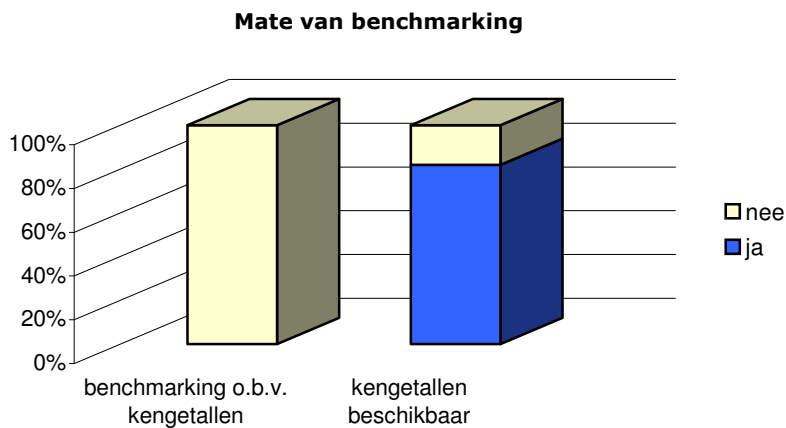
Electronische ondersteuning contracten



Bij geen één van de ondervraagden worden zowel het contractgegevens als het contract elektronisch ondersteund. 22,2 % geeft aan dat in hun organisatie alleen de opslag van contractgegevens elektronisch wordt ondersteund. 77,8 % moest deze vraag met nee beantwoorden.

Nieuwe (mantel)contracten worden 33,3 % van de ondervraagden gecommuniceerd naar de interne klant. Bij de overige 67,7 % laat dit te wensen over. Bij alle ondervraagden is er op school geen centrale inkoopportal of intranet aanwezig, waar informatie over inkoop wordt gecommuniceerd.

Er zijn in de quickscan twee vragen opgenomen over benchmarken. De eerste vraag luidde: zijn er kengetallen beschikbaar en / of kunnen deze worden bepaald om te kunnen benchmarken. Vervolgens is er gevraagd of er benchmarking plaats vindt op basis van kengetallen met andere scholen. De grafiek hieronder geeft de resultaten weer.

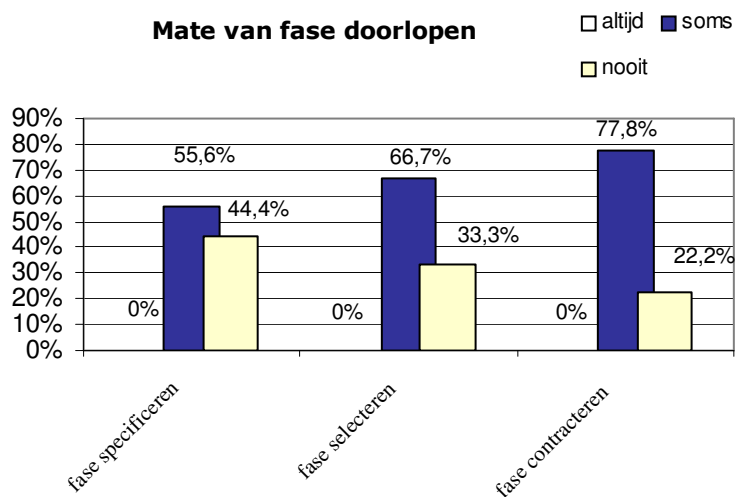


77,8 % geeft te kennen dat kengetallen beschikbaar zijn of kunnen worden bepaald. Echter wordt hier niets mee gedaan, zou blijkt uit de vervolg vraag.

2.5 Inkoopproces

Het inkoopproces kan worden beschreven aan de hand van zes stappen, namelijk: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

De grootste besparingen liggen in de eerste drie fasen van het inkoopproces. Gevraagd is in welke mate de eerste drie fasen van het inkoopproces worden doorlopen indien er een inkoopcontract moet worden afgesloten. De resultaten zijn in het af te lezen in de onderstaande grafiek.



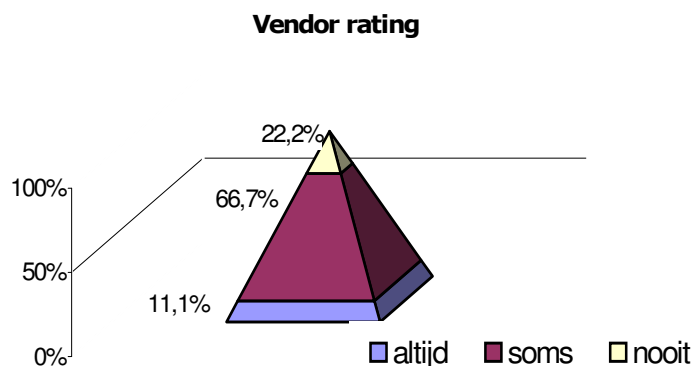
Uit de grafiek is af te lezen dat 0 % van de ondervraagden de drie fasen altijd doorloopt, indien er een inkoopcontract wordt afgesloten. Gesteld kan worden dat er een mogelijk besparingspotentieel hier valt te behalen, gezien het feit dat de eerste drie fasen maar soms worden doorlopen.

Het is van belang dat de gemaakte afspraken bewaakt worden. Hierbij zijn verschillende factoren van belang, zoals; naleving contracten, controle levertijden en de geleverde hoeveelheid. Gevraagd is in hoeverre contractgegevens worden vastgelegd en up to date

worden gehouden. Daarnaast is er gevraagd of er structureel controles worden uitgevoerd of gemaakte afspraken in contracten worden nagekomen. Uit de analyse blijkt dat 22,2 % van de ondervraagden contractgegevens niet vastleggen en up to date houden. Bij 77,8 % worden contractgegevens alleen vastgelegd. Geen één van de ondervraagden geeft te kennen dat contractgegevens zowel vastgelegd als up to date worden gehouden. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat contracten verouderen waardoor wijzigingen niet worden doorgevoerd en de kans bestaat dat contracten stilzwijgend worden verlengd.

Structurele controles op naleving van de contracten vindt ook maar soms plaats (66,7 %). Bij 22,2 % gebeurt dit nooit en bij 11,1 % altijd.

Vendor rating wil zeggen; een objectieve beoordeling van leveranciers op basis van prijs, kwaliteit etc. Gevraagd is in hoeverre dit wordt toegepast. De grafiek hieronder toont de resultaten uit het onderzoek.

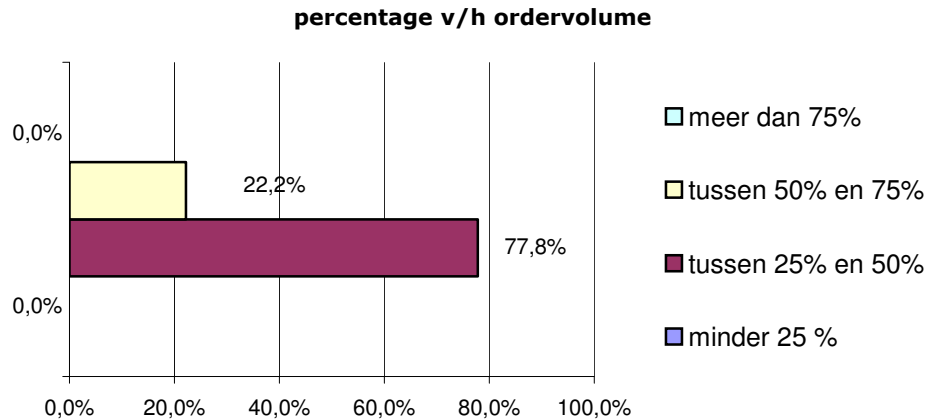


Scholen zijn samen met gemeentes en overheid verplicht Europees aan te besteden, bij overschrijding van wettelijk bepaalde drempelbedragen. Europees aanbesteden is niet anders dan professioneel inkopen. Zowel uit onderzoek als uit de praktijk blijkt dat besparingen van 15-20% mogelijk zijn. Meer Europees aanbesteden kan het onderwijs efficiency en kostenbesparing opleveren. Gevraagd is dan ook of er Europees wordt aanbesteed. 55,6 % zegt europees aan te besteden tegenover 44,4 % die zegt dit niet te doen. Echter kunnen er geen conclusie worden getrokken uit deze resultaten. Het kan zijn dat er een bepaalde product of dienst europees wordt aanbesteedt, maar dat dit niet wordt gedaan voor andere producten en diensten hoewel deze wel het drempelbedrag overschrijden. Dit kan natuurlijk ook omgekeerd zijn. Van de ondervraagden die aangegeven hebben niet europees aan te besteden, zijn wellicht niet verplicht dit te doen gezien ze het drempelbedrag niet overschrijden.

Wanneer er (mantel)contracten zijn afgesloten is het van belang dat deze ook worden benut. Gevraagd is op welke niveau bundeling plaats vindt van het inkoopvolume. Uit de analyse blijkt dat bij 22,2 % bundeling plaats vind op het niveau van 2 a 3 personen.

De overige 77,8 % geeft aan dat dit gebeurt op organisatieonderdeel. Geen één van de ondervraagden geeft aan dat dit organisatiebreed gebeurt.

Vervolgens is er gevraagd welk (geschat) percentage van het ordervolume buiten de bestaande inkoopcontracten wordt geplaatst. De resultaten zijn in de onderstaande grafiek weergegeven.

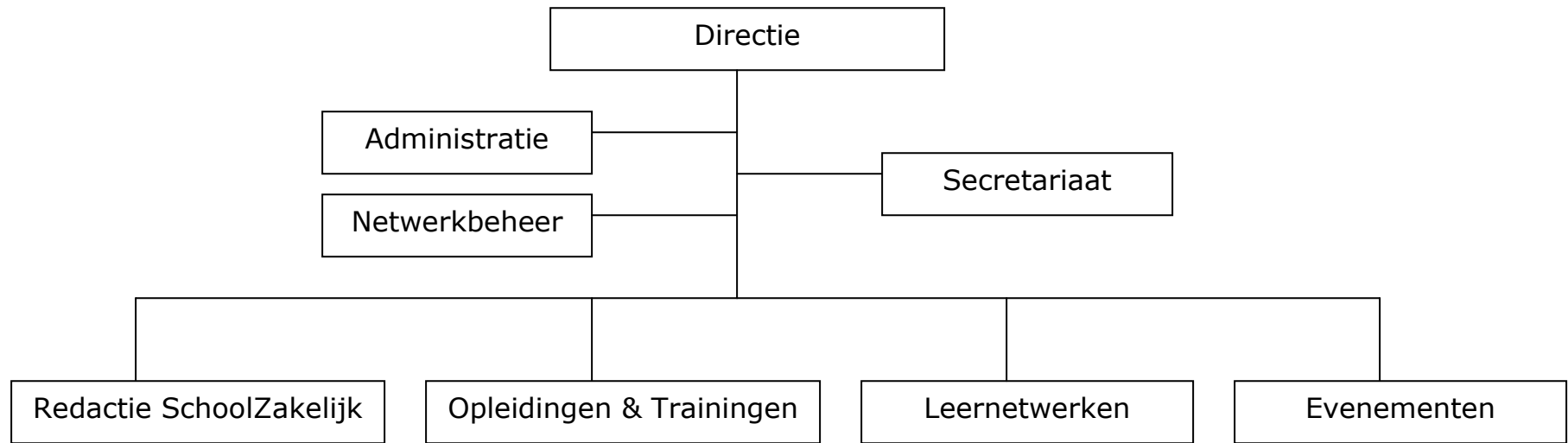


Te zien is dat bij 77,8 % van de ondervraagden schat dat tussen de 25 % en 50 % van het ordervolume buiten de bestaande contracten worden geplaatst. Gesteld kan worden dat er deels sprake is van versnipperde inkoop.

Met het oog op shared purchasing is er gevraagd hoe de ondervraagden en de organisatie zich verhouden tegenover samenwerking op inkoopgebied. Daarbij kon er een keuze gemaakt worden uit positief (draagvlak) en negatief (weerstand). Verrassend is dat alle ondervraagden positief tegen over het fenomeen shared purchasing staan.

Gevraagd is op welke aspecten de school goed denkt in te kopen. Hier wordt voornamelijk meubilair, kantoorartikelen, afvalverwijdering, energie en papier genoemd. Bij aspecten die volgens de ondervraagde ondersteuning behoeven worden zaken genoemd als; inkoop diensten, autorisatie bestelaanvragen, draagvlak creëren in de organisatie en kwaliteitszorg diensten.

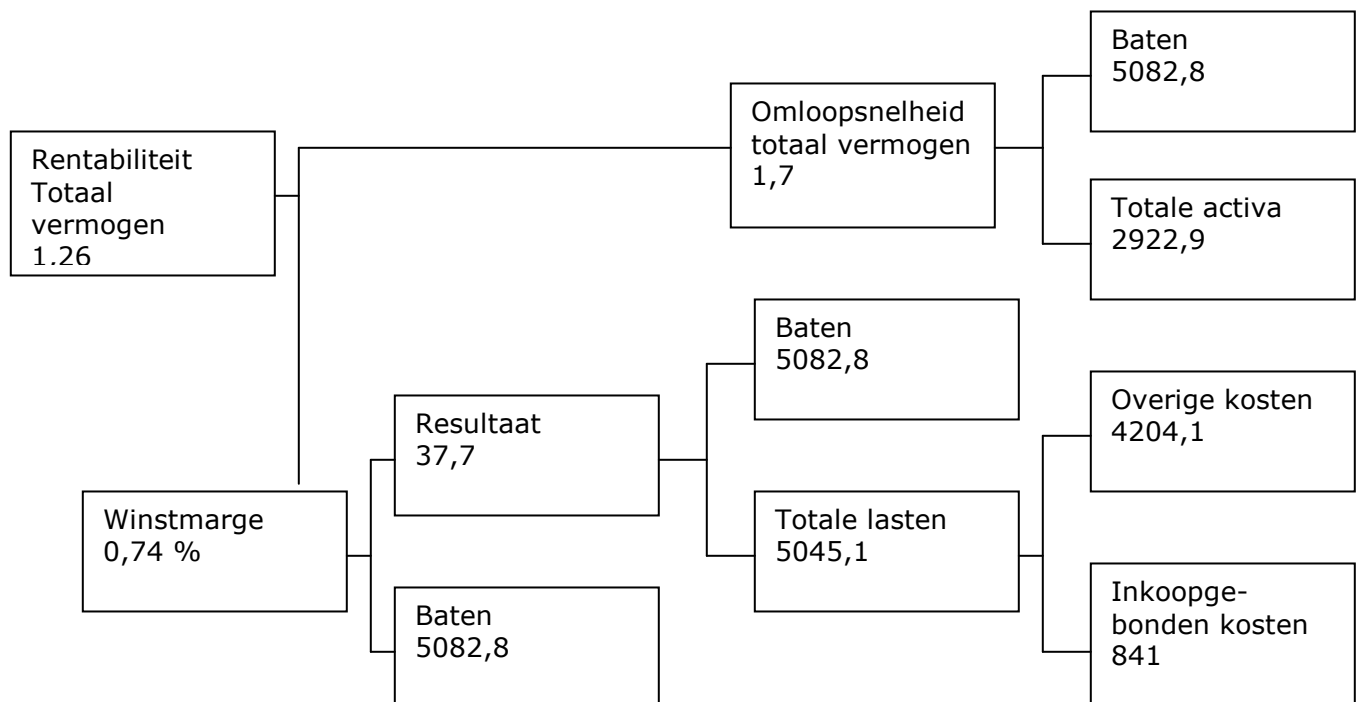
Bijlage organogram FiAC



Bijlage Dupont Chart

Professioneel inkopen, het voeren van in een inkoopbeleid kan leiden tot een besparing van zo'n 15 %, zo stelt onderzoeksbureau berenschot dat goed inkoopbeleid Een besparing op de inkoop is rechtstreeks van invloed op het bedrijfsresultaat en de ROI. D.m.v van een dupont chart kan deze besparing inzichtelijk worden gemaakt. Voor het invullen van de dupont chart is er gebruik gemaakt van de gegevens uit hoofdstuk 2, tabel 3 en wordt als aanname een mogelijke besparing van 15% genomen.

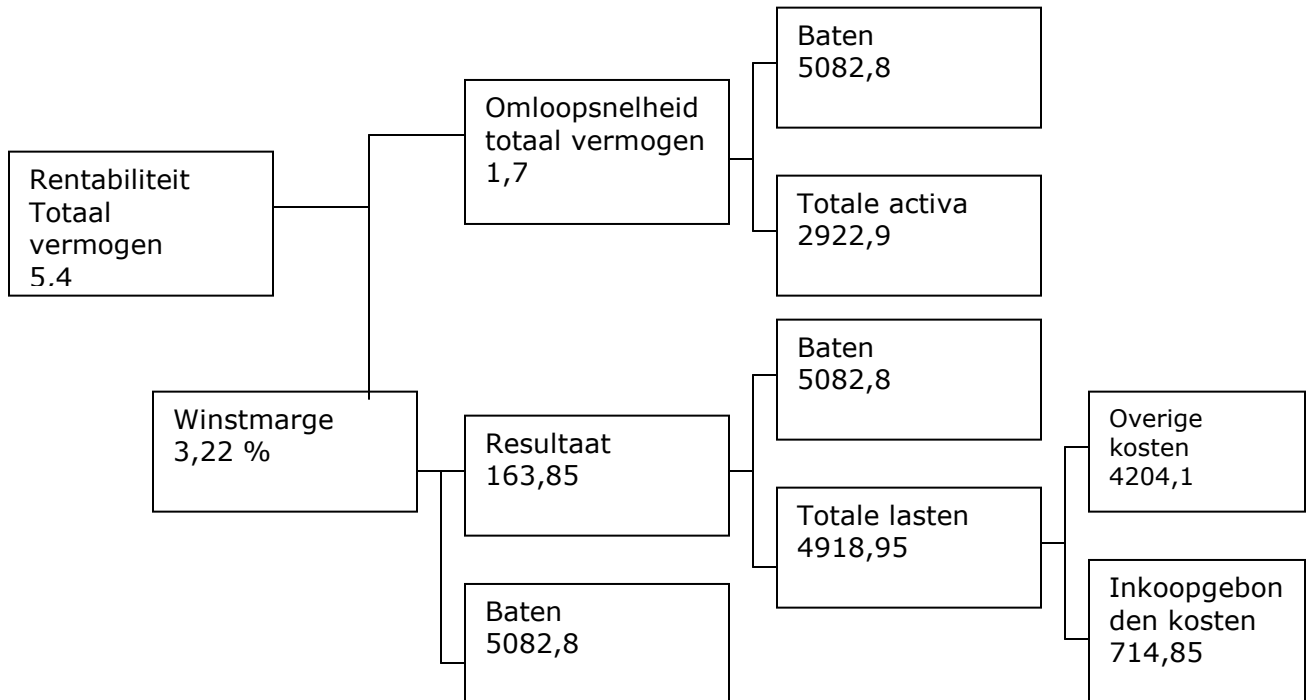
De uitkomst van de dupont chart in de huidige situatie is (x 1.000.000)



Wanneer er een besparing van 15 % wordt gerealiseerd op de inkoopgebonden kosten, worden deze $841 \times 0,85 = 714,85$. De totale lasten worden dan $714,85 + 4204,1 = 4918,95$

Vervolgens wordt het resultaat dan $5082,8 - 4918,95 = 163,85$.

Wanneer we deze gegevens opnieuw invullen in een dupont chart ontstaat er de volgende rentabiliteit.



Te zien is dat een besparing van 15 % op de inkoopkosten zorgt voor een stijging van ruim 4% van de rentabiliteit.

Bijlage vragenlijst interview

Inkoopbeleid

- ☞ Wat is uw functie en wat is u relatie met inkoop?
(taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. inkoop)
- ☞ Beschikt uw school over een eigen facilitaire dienst, dan wel inkoopafdeling.?
(Inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen)
- ☞ Hoe is op dit moment de inkoopfunctie binnen u organisatie georganiseerd,
centraal of decentraal? Denk aan strategische, tactische en operationele
inkoopfunctie?
- ☞ Worden er op dit moment al producten / diensten centraal ingekocht?
Zo ja welke zijn dat? (stichting, andere scholen of instellingen)
- ☞ Hoe kijkt u en uw organisatie aan tegen gezamenlijk inkopen van facilitaire
producten & diensten met andere scholen? Draagvlak versus weerstand?
- ☞ Welke producten / diensten acht u het meest geschikt om gezamenlijk in te
kopen en welke producten niet? En waarom? Welke voordelen en welke nadelen
voorziet u bij gezamenlijke inkoop?
- ☞ Welke rol ziet u voor u zelf bij gezamenlijke inkoop en welke knelpunten?

Inkoopproces

- ☞ In hoeverre worden de eerste drie stappen in het inkoopproces doorlopen?
(specificeren, selecteren, contracteren)

Organisatie & personeel

- ☞ Meerdere personen verantwoordelijk, Beschikken alle personen over de zelfde
taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Of is er een onderverdeling
aangebracht naar inkooppakket?
- ☞ Zijn er meerdere personen in uw organisatie bevoegd om te bestellen?
(autorisatie)

Methoden & procedures

- ☞ Welke methoden worden er toegepast bij het inkopen van bepaalde producten /
diensten?
- ☞ Zijn er procedures op schrift gesteld m.b.t. de verschillende stappen van het
inkoopproces?

Informatievoorziening

- ☞ Zijn er informatiesystemen binnen de inkoopafdeling in gebruik zijn? in welke
mate ondersteunen deze systemen de verschillende fasen van het
inkoopproces?
- ☞ Hoe vindt de communicatie plaats m.b.t. de inkoop, tussen verschillende
afdelingen / personen?
- ☞ Zijn management- en beheersgegevens inzichtelijk?

Leveranciersbeoordeling

- ☞ Zijn er beoordelingscriteria geformuleerd voor de beoordeling van leveranciers?
- ☞ Worden leveranciers periodiek beoordeeld?
- ☞ Worden er meerdere leveranciers gehanteerd per product / dienst?

- ☞ Op welke punten denkt u dat u goed inkoop?
- ☞ Welke punten behoeven verbetering, volgens u?

Bijlage uitwerking interviews

Interview

14-10-04

Interview Dhr. E. van Thiel

Functie: corrector

Organisatie & inkoopbeleid

De school telt één vestiging. De rector heeft de algehele leiding binnen de school. Zij deelt taken en portefeuilles toe aan de drie correctoren, maar blijft eindverantwoordelijk. De correctoren hebben twee kerntaken: de zorg voor hun afdeling op de terreinen onderwijs, personeel en kwaliteit en een taak zoals public relations, financiën, inkoop, beheer en ict.

In de school is geen aparte facilitaire dienst of inkoopafdeling aanwezig. De correctoren zijn budgetverantwoordelijk voor de inkoop van hun afdeling. Er is geen inkoopbeleid en daaruit vloeiende inkoopdoelstellingen geformuleerd. De inkoop is voornamelijk decentraal georganiseerd in de school.

Inkoopproces

Er zijn meerdere personen bevoegd om te bestellen, duidelijk autorisatie vind hier niet plaats. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de inkoop zijn niet altijd even helder. Duidelijke transparantie in het inkoopproces ontbreekt.

Methoden & procedures

Er worden geen formele methoden en procedures gehanteerd ter ondersteuning van het inkoopproces. Er vind geen markt onderzoek en specificatie plaats voorafgaand aan de selectie van leveranciers. Tevens is er geen sprake van leveranciersbeoordeling. De in te kopen producten en diensten zijn niet onderverdeelt naar inkooppakketten, er wordt dan ook geen inkoopportfolio gehanteerd.

Organisatie & personeel

De drie correctoren zijn budget verantwoordelijk voor de inkoop en de rector is eindverantwoordelijk. Men beschikt niet over specifieke inkoopkennis.

Informatiesystemen & voorziening

Er zijn geen systemen aanwezig die het inkoopproces in kaart brengen. Management- en beheersgegevens zijn hierdoor niet inzichtelijk en beperkt zich tot de factuuradministratie.

Gezamenlijk inkopen

Dhr. van Thiel staat positief tegenover gezamenlijk inkopen. Maar denkt dat het weerstand op kan leveren bij andere collega's. Daarnaast is het moeilijk om inkoop onder de aandacht te krijgen. Je zal eerst het management mee moeten hebben. Het management is zich wel bewust van de toegevoegde waarde, maar ziet geen mogelijkheden om te professionaliseren (gebrek aan tijd, geld en mankracht). Een mentaliteit van; onderwijs is de core business en inkopen doen we er maar bij

Interview

14-10-04

Interview Dhr. L. van Wijkvliet

Functie: conrector

Organisatie & inkoopbeleid

De school telt drie vestigingen. De rector vormt samen met de twee conrectoren de directie. Zij vormen de schoolleiding. In de school is geen aparte facilitaire dienst of inkoopafdeling aanwezig. De heer van Wijkvliet is bezig met opzetten van een facilitaire dienst, hij heeft hier 100 uur voor gekregen. Er is geen inkoopbeleid en daaruit vloeiende inkoopdoelstellingen geformuleerd. De inkoop is voornamelijk decentraal georganiseerd in de school. Grote investeringen worden in overleg aangeschaft.

Inkoopproces

Er zijn meerdere personen bevoegd om te bestellen, zo wordt er door de administratie, conciërge en docenten besteld. Duidelijk autorisatie vind hier niet plaats. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de inkoop zijn niet helder. Duidelijke transparantie in het inkoopproces ontbreekt.

Methoden & procedures

Er worden geen formele methoden en procedures gehanteerd ter ondersteuning van het inkoopproces. De administratie controleert de pakbonnen.

Organisatie & personeel

De conrectoren zijn budget verantwoordelijk voor de inkoop en de rector is eindverantwoordelijk. Men beschikt niet over specifieke inkoopkennis.

Informatiesystemen & voorziening

Er zijn geen systemen aanwezig die het inkoopproces in kaart brengen. Management- en beheersgegevens zijn hierdoor niet inzichtelijk en beperkt zich tot de factuuradministratie. Er vind geen overleg plaats met andere vestigingen op het gebied van inkoop. Ieder koopt afzonderlijk in.

Gezamenlijk inkopen

Dhr. wijkvliet staat positief tegenover gezamenlijk inkopen. Maar denkt dat het weerstand op kan leveren bij andere collega's. Zo stelt hij: wanneer bepaalde producten en diensten gezamenlijk worden ingekocht, houdt dat in dat bepaalde collega's beperkt worden in hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierdoor kan er enige weerstand ontstaan. Producten als energie, papier, meubilair en kantoorartikelen acht ik het meest geschikt om gezamenlijk in te kopen.

Interview

24-10-04

Interview Dhr. Velthuisen

Functie: Gebouwbeheerder

Organisatie & inkoopbeleid

De school telt vier vestigingen (stichting). De gebouwbeheerder vormt samen schoonmaak, td conciërges, repro en audiovisueel de facilitaire dienst. De facilitaire dienst is niet verder uitgewerkt, maar onderverdeeld in deze functies. Er is geen inkoopbeleid en daaruit vloeiende inkoopdoelstellingen geformuleerd. De inkoop is voornamelijk decentraal georganiseerd in de school. Grote investeringen worden in overleg aangeschaft. Dit is zo gegroeid. De heer velthuisen staat positief tegenover centrale dan wel gezamenlijke inkoop, maar denkt dat het weerstand kan oproepen bij college's. Dit gelegen in feit dat er wat van ze wordt afgenomen, ze worden dan beperkt in hun bevoegdheid.

Inkoopproces

Er zijn meerdere personen bevoegd om te bestellen, zo wordt er door de administratie, conciërge, docenten, repro, technische dienst en gebouwbeheer besteld. Er vindt veel overlap plaats. Er is sprake van versnipperde inkoop. Er is geen zicht in wie wat nou waar koopt.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de inkoop beperkt zich tot het aansturen op basis van budget verantwoordelijkheid.

Authorisatie van de bestelaanvragen vind in zoverre plaats dat er wordt geparafeerd na ontvangst van de bestelling. Er zijn wel enkele contracten afgesloten.

Duidelijkheid en inzicht ontbreekt hierin. Contracten liggen op verschillende plaatsen in de organisatie. De contracten worden niet up to date gehouden, er is dus geen sprake van contractbeheer. Beoordeling van leveranciers wordt niet gedaan, noch structureel noch incidenteel. De fasen specificeren en selecteren worden bijna nooit doorlopen. De heer velthuisen is van mening dat bij het specificeren verschillende mensen betrokken moeten zijn van verschillende afdelingen. De schoonmaak wordt europees aanbesteed, via het nic.

Methoden & procedures

Er worden geen formele methoden en procedures gehanteerd ter ondersteuning van het inkoopproces. De administratie controleert de pakbonnen. Producten en diensten worden niet geclassificeerd naar inkooppakketten, noch wordt er een inkoopportfolio toegepast.

Organisatie & personeel

De gebouwbeheerder is samen met de hoofd administratie, hoofd conciërge en repro "secundair budgetverantwoordelijk". De rector is primair verantwoordelijk. Door het gebrek aan specifieke inkoopkennis ontbreekt het professioneel inkopen, zo stelt de heer velthuisen. Hij ziet het nut en besparingspotentieel wel in van centrale en gezamenlijke inkoop, maar heeft het management daarvan niet kunnen overtuigen. Dit houdt dat het management het nut er wel van in ziet, maar nog niet weet hoe ze er invulling aan moeten en kunnen geven, organisatorisch en financieel gezien en daarmee samenhangend de personele invulling. Het mag geen fte kosten (leeraren te kort, hoge werkdruk) mag niet meer kosten dan dat het opbrengt (transparantie ontbreekt), school heeft geen cent te makken.

Informatiesystemen & voorziening

Er zijn geen systemen aanwezig die het inkoopproces in kaart brengen. Management- en beheersgegevens zijn hierdoor niet inzichtelijk en beperkt zich tot de factuuradministratie. Er vindt geen overleg plaats met andere vestigingen op het gebied van inkoop. Ieder koopt afzonderlijk in. Er vindt dus geen bundeling plaats van het inkoopvolume.

Intervisie

Datum: 2-12-04

Aanvang: 12:00

Locatie: SG Tongerlo Norbertus College

Aanwezigen: Dhr. Sprangers

Dhr. Ruskauff

Dhr. Verschuure

Dhr. van der Linden

Dhr. Leijssenaar

Dhr. Janssens

Mevr. Tiegelaar-koers

Dhr. Drost

Dhr. Leeuwenkamp

Functies: facility managers, hoofden interne diensten en gebouwbeheerders

Besproken onderwerpen:

☞ Professioneel inkopen in het onderwijs

☞ Europees aanbesteden

Resultaten:

Hieronder worden kort de bevindingen van die dag samengevat.

Organisatie & inkoopbeleid

De school tellen over het algemeen meerdere vestigingen. Niet binnen elke school is de facilitaire dienst uitgewerkt, maar onderverdeeld in deze functies. Bij bijna alle scholen van de aanwezigen is geen expliciet inkoopbeleid en daaruit vloeiende inkoopdoelstellingen geformuleerd. De inkoop is voornamelijk decentraal en soms gecoördineerd georganiseerd in de school. Opmerkelijk is dat men aangaf dat zij oneliners zijn. Met andere woorden; zij nemen initiatieven op inkoopgebied, maar staan daar vaak alleen voor. Ook wordt het overtuigen van het management als lastig ervaren. Eentje van de negen personen geeft enige inspraak te hebben. Dit gelegen in het feit dat hij bij het management aan de tafel. De interne klanten van facility management en inkoop zien onderwijs als hun core business. Er is dan ook weinig commitment bij de interne klant.

Inkoopproces

Er zijn meerdere personen bevoegd om te bestellen. Zij zijn voornamelijk secundair budgetverantwoordelijk. Autorisatie van de bestelaanvragen en het aansturen gebeurt dan ook op basis van budget verantwoordelijkheid.

Contracten liggen op verschillende plaatsen in de organisatie. De contracten worden niet up to date gehouden, er is dus geen sprake van contractbeheer. Contracten zijn ook niet bij een ieder bekend in de organisatie.

Methoden & procedures

Er worden voornamelijk geen formele methoden en procedures gehanteerd ter ondersteuning van het inkoopproces. Soms zijn er wel mondelinge methoden & procedures aanwezig.

Organisatie & personeel

Door het gebrek aan inkoopkennis laag in de organisatie is het moeilijk om te professionaliseren, zo stelt men.

Informatiesystemen & voorziening

Er zijn geen systemen aanwezig die het inkoopproces in kaart brengen. Management- en beheersgegevens zijn hierdoor niet inzichtelijk en beperkt zich tot de factuuradministratie. Een enkele beschikte over een geautomatiseerd bestelsysteem. Bij veel scholen vind geen overleg plaats met andere vestigingen op het gebied van inkoop. Ieder koopt afzonderlijk in. Er vind dus geen bundeling plaats van het inkoopvolume organisatiebreed.

Gezamenlijk inkopen

Alle aanwezigen staan positief tegenover gezamenlijk inkopen.

Bijlage

Gesprek vertegenwoordiger impression

Datum: 6-1-05

Naam: Dhr. Breukhoven

Bedrijf: Impression

Dhr breukhoven heeft een hoop informatie gegeven over het productieproces van papier en de verschillen die optreden door deze productieprocessen. . Naast kopieerpapier levert Impression ook proefwerkpapier, drukwerk, huisstijlen enz.

Gevraagd is voor welke prijs impressions een pak papier kan aanbieden. Wat scholen betalen nu betalen voor gemiddeld een pak papier ligt rond de 2,50. Dit is een pak papier van 80 gram (A4) geleverd per pak (500 vel). Dit papier is overal geschikt voor.

prijs: Valt over te onderhandelen, afhankelijk van het potentieel van de partners in een inkoopsamenwerking. Maar veel onder deze prijs kan ik niet zitten

Maar wanneer een inkoopsamenwerking besluit andere producten en diensten te onttrekken kan dit weer meegenomen worden in de prijs. Wij kunnen dan maandelijks facturen, wat scheelt in tijd en handelingen zowel voor ons als voor de betreffende school.

Hier ligt voornamelijk het besparingspotentieel.

Bijlage Inkoopbeleid

A Economische beleidspunten

De organisatie duidelijk maken dat de toegevoegde waarde van de inkoop meer is dan alleen bestellen.

1) Het Management stelt een organisatiebreed kernteam in, met daarin tenminste een management-lid, als projectverantwoordelijke. Het team is verantwoordelijk voor: het gestructureerd in gang zetten van het professionaliseringstraject en de beleidsvoorbereiding, het creëren van draagvlak in de organisatie, Het projectteam stelt eerst een project(aanpak)plan op, met daarin aandacht voor de betreffende projectonderdelen.

Volume bundeling door samenwerking

2) Aandacht moet worden gegeven aan de praktische voordelen van bundeling, zowel binnen de organisatie als regionaal. Schaalvergroting kan al op korte termijn tot voordelen leiden, daarom dient het kernteam op voorhand aanbevelingen te doen, waarmee de budgethouders handvatten krijgen om nu al gezamenlijk “zaken te doen”. Het zet mensen aan het denken dat er meer mogelijk is met inkoop.

3) Vertegenwoordigers van het onderwijs treden in overleg met omliggende scholen (Regio) over de wensen en mogelijkheden om op het gebied van inkoop en inkoopexpertise samen te gaan werken.

Het onderwijs waakt voor te sterke afhankelijkheidsrelaties met haar leveranciers

4) Het onderwijs moet er bij het selecteren van leveranciers op toezien dat deze niet te afhankelijk van haar zijn dan wel worden. Een te grote afhankelijkheid kan het afscheid nemen van een leverancier door het onderwijs bemoeilijken, doordat deze in een kwetsbare positie terecht komt als de omzet van het onderwijs wegvalt in zijn totaal omzet. Leveranciers dienen derhalve getoetst te worden op de mate waarin zij voor hun omzet afhankelijk zijn van het onderwijs.

5) Voor welk percentage van zijn/haar omzet een leverancier afhankelijk mag zijn van het onderwijs is afhankelijk van de specifieke situatie, die wordt bepaald door het betreffende product en/of dienst, de leverancier en de markt. Dit percentage zal derhalve per situatie worden bepaald en overeengekomen door betrokkenen vanuit het onderwijs.

6) Bij bovenstaand beleidsuitgangspunt wordt aangemerkt dat in sommige gevallen (bijvoorbeeld in geval van éénmansbedrijven) door betrokkenen kan worden besloten een afhankelijkheidsrelatie toe te staan, mits sprake is van een *duurzame* afhankelijkheid. Hiervan is sprake indien beëindiging na bepaalde tijd van de overeenkomst met een leverancier niet leidt tot het faillissement van die leverancier.

Het contracteren van meer dan één leverancier heeft over het algemeen voorkeur

7) Om te grote afhankelijkheid van een leverancier te voorkomen kiest het Ministerie voor iedere levering in principe uit twee of meer leveranciers. Daarnaast wordt hiermee een zekere mate van concurrentie behouden en ontstaat materiaal voor een onderlinge benchmark van leveranciersprestaties.

8) Afhankelijk van de marktsituatie en de omvang van het betreffende inkooppakket kan er reden zijn om af te wijken van bovengenoemd uitgangspunt. Hier dient dan wel een ondersteunende verkenning van het betreffende inkooppakket aan vooraf te gaan.

Reciprociteit sluit niet aan bij een objectieve selectie van leveranciers

9) Reciprociteit, ofwel wederkerigheid, speelt geen rol bij de inkoopactiviteiten van het onderwijs. Dit sluit namelijk niet aan bij het beleid om leveranciers gelijk te behandelen en op eenduidige, transparante en objectieve wijze leveranciersselecties uit te voeren.

De te volgen aanbestedingsprocedure is beneden de drempelbedragen vrij in te vullen door de diensten en directies

10) Boven de drempelbedragen dient het onderwijs de Europese aanbestedingsrichtlijnen te hanteren. Daaronder is het een zaak van de betreffende dienst / directie hoe wordt aanbesteed en dient aangesloten te worden bij de bestaande AO-richtlijnen.

11) De inkoopverantwoordelijk is verantwoordelijk voor het opstellen van inkoopprocedures (inclusief aanbestedingsprocedures) c.q. het beschikbaar stellen van, waarvan diensten, interne klanten en directies desgewenst gebruik van kunnen maken.

B Ideële beleidspunten

Leveranciers moeten voldoen aan de milieu-eisen die het onderwijs stelt

1) Leveranciers moeten te allen tijde voldoen aan de milieueisen die het onderwijs stelt. Milieuvriendelijke producten en werkwijzen kunnen duurder zijn, maar ook duurzamer. De prijs mag daarom hoger liggen ten opzichte van producten die niet aan de gestelde milieueisen voldoen, mits hiermee sprake blijft van een zo optimaal mogelijke prijs-kwaliteit verhouding.

Het onderwijs stelt ideële eisen aan haar leveranciers

2) Het onderwijs tolereert geen zaken als discriminatie, kinderarbeid en ontoereikende arbeidsomstandigheden binnen de bedrijfsvoering van haar leveranciers, noch bij de leveranciers van haar leveranciers. Het onderwijs zal haar leveranciers hiertoe altijd vragen een schriftelijke verklaring af te geven. Indien een leverancier dit weigert, zal het onderwijs deze leverancier afwijzen.

Alle leveranciers worden gelijkelijk door het onderwijs behandeld

3) Het onderwijs moet zo doelmatig en efficiënt mogelijk omgaan met haar uitgaven. Iedere leverancier wordt op dezelfde wijze beoordeeld. Het bevoordelen van leveranciers die in de directe nabijheid van het onderwijs dan wel een onderdeel hiervan zijn gevestigd is niet aan de orde.

C Ethische beleidspunten

De bestaande ethische code vormt richtlijn bij het inkoop- en aanbestedingsproces

1) Binnen het onderwijs gelden richtlijnen ten aanzien van het aannemen van attenties en uitnodigingen van leveranciers. Hierbij wordt gebaseerd op de bestaande richtlijnen. Deze richtlijnen stellen dat attenties / uitnodigingen geaccepteerd mogen worden tot een bedrag van € 25,- . Daarboven dient melding te worden gedaan bij de betreffende leidinggevende.

Leveranciersbezoeken mogen nooit de integriteit van het onderwijs aantasten

2) Het bezoeken van een leverancier mag alleen als dit functioneel is. De reis- en verblijfkosten worden altijd door het onderwijs zelf betaald om de objectiviteit te waarborgen. Tijdens het aanbestedingsproces wordt alleen bij hoge uitzondering een bedrijfsbezoek afgelegd. Een bedrijfsbezoek, hetzij voor of tijdens, hetzij na het aanbestedingsproces dient altijd intern gemeld en overlegd te worden bij de betreffende leidinggevende.

Medewerkers moeten in relevante gevallen melding maken van relaties met leveranciers

3) Als een medewerker van het onderwijs die betrokken is bij een aanbestedingsproces een relatie heeft met (een medewerker van) een leverancier (die in principe in aanmerking kan komen voor het contract), moet de betreffende medewerker dit melden bij de verantwoordelijke voor het betreffende inkoopproces. Per situatie dienen passende maatregelen te worden genomen ten einde een objectieve en transparante leveranciersselectie te kunnen waarborgen.

Bijlage Voor- en nadelen centrale, decentrale en gecoördineerde inkoop

Voor- en nadelen van centrale, decentrale en gecoördineerde inkoop
Om een goede afweging te maken tussen centrale of decentrale of gecoördineerde inkoop zullen alle voor- en nadelen tegen elkaar worden afgezet in het volgende tabel.

Centraal		Decentraal		Gecoördineerd	
<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>	<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>	<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
Schaalgrootte	Besluitvorming vertraagt	Flexibel	Werk wordt dubbel gedaan	Flexibel	Mogelijkheid tot terugval naar decentrale inkoop
Betere onderhandelingspositie	Hogere communicatiekosten	Geen hoge communicatiekosten	Hogere bestelkosten	Inkoopkracht	
Eenduidig inkoopbeleid	Reactietijd verlengt	Minder goede onderhandelingspositie	Minder goede onderhandelingspositie		
	Afhankelijkheid				

Voordelen van centrale inkoop

Het belangrijkste voordeel van centrale Inkoop is de mogelijkheid om efficiëntievoordelen te bereiken als gevolg van schaalgrootte en specialisatiemogelijkheden. Wanneer in één keer een grote hoeveelheid producten wordt ingekocht, hoeven kosten als verzendkosten, order- en administratiekosten en dergelijke, slechts één keer betaald te worden. Een tweede voordeel is dat een centrale inkoopfunctie over een betere onderhandelingspositie beschikt, doordat de totale inkoopsom hoger is dan bij decentrale inkoop. Vanuit de centrale inkoopfunctie kunnen eenvoudig initiatieven tot standaardisatie ten uitvoer worden gebracht. Dit leidt tot een beperking van het inkoopassortiment, wat positieve invloed heeft op de schaalgrootte en de onderhandelingspositie van de organisatie.

Nadelen van centrale inkoop

Naast de verschillende voordelen van centrale Inkoop zijn er ook enkele mogelijke nadelen van centralisatie. De besluitvorming zal vertragen, doordat met veel ondernemingsbelangen rekening gehouden moet worden. Bovendien zullen de communicatie- en coördinatiekosten verhogen, doordat er meer afstemming moet plaatsvinden voordat de daadwerkelijke inkooporder geplaatst kan worden. De reactietijd zal verlengen, als gevolg van de vertraagde besluitvorming en de lange communicatiekanalen. Bovendien kost het bundelen van de verschillende inkoopbehoeften tijd. Het laatste mogelijke nadeel is dat er een grotere afhankelijkheid ontstaat van gespecialiseerde inkoop functionarissen.

Voordelen van decentrale inkoop

Standaardisatie komt bij een decentrale inkoopfunctie niet of nauwelijks voor. Hierdoor wordt inkoop zeer flexibel. Deze flexibiliteit is het belangrijkste voordeel

van decentrale inkoop. De communicatielijnen zijn korter, doordat de afnemer en de inkoper op dezelfde vestiging of afdeling werken. De reactietijd is korter, doordat de inkopenbehoeften niet gebundeld worden.

Nadelen van decentrale inkoop

Het grootste nadeel van decentrale inkoop is dat werkzaamheden dubbel gedaan worden, wat extra kosten met zich meebrengt. Kosten als verzendkosten, order- en administratiekosten en dergelijke, worden meerdere keren gemaakt. Een decentrale inkoopfunctie beschikt over een minder goede onderhandelingspositie, omdat de totale inkoopsum lager is dan bij centrale Inkoop.

Voordelen van gecoördineerde inkoop

Het grote voordeel van gecoördineerde inkoop (een combinatie van centraal en decentraal inkopen) is dat het belangrijkste voordeel van centrale Inkoop, de inkoopkracht, gecombineerd wordt met het grootste voordeel van decentrale Inkoop, de flexibiliteit.

Nadelen van gecoördineerde inkoop

Een mogelijk nadeel van gecoördineerde inkoop is dat niet alle afdelingen samen zullen werken met de afdeling die de inkopen gaat verrichten. De kans bestaat zo dat de verschillende afdelingen of vestigingen weer zelf gaan inkopen.

Bijlage Taak- functieomschrijving inkoper

Taken

Het ontwikkelen, communiceren en beheren van de verschillen fasen van het inkoopproces.

specificatiefase

- Zorg dragen voor een eenduidige functionele, technische en onderhoudsspecificaties
- Voorkomen van merkspecificaties om de mogelijkheden voor andere toeleveringsbronnen open te houden
- Vastleggen van duidelijke procedures omtrent goedkeuring van wijzigingen in voornoemde specificaties
- Zorgdragen voor een eenduidige keuringsprocedure
- Zorg dragen voor een duidelijke omschrijving van de methode van testen, afname en ingebruikstelling teneinde vast te stellen dat het te leveren product aan de eisen zal voldoen
- Zo mogelijk zorgdragen voor een globale schaduwbegroting en / of calculatie welke behulpzaam kan zijn bij het beoordelen van offerte prijzen in een later stadium.

selectiefase

- Doen, vaststellen van meest adequate wijze van uitbesteding
- Identificeren van betrouwbare partners door een adequaat systeem van prekwificatie. Vaststellen van de meest geschikte leveranciers voor kritieke koopdelen van het project. Opstellen van de 'bidderslist'
- Opstellen van offerte-aanvraag, zodanig dat vergelijking van verschillende aanbiedingen later mogelijk is.
- Vragen van de zijde van leveranciers om additionele informatie op gelijke wijze honoreren. Kanaliseren van de informatie tussen projectteam en leveranciers.
- In samenspraak met de gebruiker opstellen van een evenwichtige offertevergelijking, waarin een duidelijke scheiding is aangebracht tussen de technische evaluatie enerzijds en de commerciële evaluatie anderzijds

contracteringsfase

- Het leveren van de benodigde contracting-expertise in de vorm van modulair opgebouwde inkoopcontracten en -voorwaarden waarbij alle aspecten evenwichting zijn verdisconteerd
- Het vaststellen van de meest adequate wijze van prijsbepaling
- Het treffen van voorzieningen ter voorkoming van misverstanden in het postcontractuele traject
- Het vroegtijdig organiseren van de onderhandelingen over de contractvoorwaarden met de leveranciers
- De rol van woordvoerder respectievelijk teamleider vervullen gedurende de onderhandelingen met de leverancier
- Het voeren van de redactie over het inkoopcontract
- Het nastreven van een fair deal door middel van een zakelijke opstelling richting leveranciers

bestel- en bewakingsfase

- Het toezien op bevestiging van alle inkooporders door de leverancier

- Het ontwikkelen en uitvoeren van een computerondersteunende, gedifferentieerde methode van expediting respectievelijk orderbewaking en inspectie
- Het (doen) ontwikkelen van een efficiënte order en bestelprocedure tussen opdrachtgevers en leveranciers
- Het (doen) ontwikkelen van een computerondersteunende database met betrekking tot kritieke inkoop- en leveranciersgegevens
- Het (doen) ontwikkelen van een goede procedure voor de orderafhandeling
- In voorkomende gevallen zorg dragen voor effectieve trouble shooting.

Bevoegdheden:

- het maken en beheren van afspraken met de toegewezen leveranciersaccounts over assortimentssamenstelling, promotie, verkoop, inkoop en overige condities binnen de toegewezen budgetten
- het besteden van het toegewezen inkoopbudget binnen geaccordeerde kaders of marketingplannen.

Functie-profiel

Functie-eisen:

- Opleiding op HBO-niveau, bij voorkeur inkoopspecifieke opleiding
- Zowel mondelinge als schriftelijke vaardigheden in de Nederlandse en Engelse taal
- Commerciële en communicatieve kennis en vaardigheden
- Kennis van en inzicht in administratief-organisatorische processen
- Sterke interesse in de ontwikkelingen binnen inkoopbranche en het onderwijs
- Planmatig kunnen werken

Competenties

- Samenwerken; Het met anderen in zee kunnen gaan, het coöperatief kunnen handelen en met verenigde krachten aan eenzelfde zaak kunnen werken. In staat zijn om als volwaardig groepslid te functioneren en een effectieve bijdrage te leveren, juist als de groep werkt aan iets waar voor jou geen direct belang bestaat.
- Zelfstandigheid: Het uit eigen kracht kunnen handelen, het zelfstandig kunnen optreden binnen de kaders van de eigen functie zonder steun nodig te hebben van anderen.
- (Zelf)kritisch vermogen: Het vermogen om kritisch naar je eigen gedrag te kijken en bereid te zijn om eigen handelen bespreekbaar te maken of daarop door anderen te worden aangesproken.
- Service en klantgericht: Het vermogen om de (interne) klant centraal in het doen en denken binnen het functioneren te stellen door de wensen binnen de kaders optimaal in te vullen, zonder procedures en kosten uit het oog te verliezen.
- Scherpzinnig Scherp, slim en kostenbewust handelen.

- Doorzettingsvermogen: Het vermogen om een bepaald probleem of een bepaalde opvatting te blijven vasthouden totdat de taak is verwezenlijkt en het doel is bereikt.
- Initiatief: Het doen van een stap, van een voorstel, het geven van een eerste aanzet. Je neemt dingen ter hand zonder eerst af te wachten wat de anderen gaan doen, zonder aanmaning of opdracht.
- Gedrevenheid: De kracht waarmee je te werk gaat en naar iets streeft, en het vermogen je duidelijk aan de omgeving te manifesteren.
- Stressbestendigheid: Het kalm en rustig blijven handelen en afwegen op momenten dat er spanningen optreden. Stressbestendige mensen kunnen onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstellingen of tegenspel effectief blijven presteren.
- Flexibiliteit: Het in staat zijn het eigen gedrag te veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken indien er zich problemen of kansen voordoen.

Bijlage Inkooppakketten van facilitaire producten

Bouw, installaties, inrichting

- * vastgoed,
- * nieuw- en verbouw,
- * afbouw en onderhoud,
- * technische installaties,
- * beveiligingssystemen,
- * gevelbelettering,
- * meubilair,
- * systeem wanden en -vloeren,
- * stoffering,
- * inrichtingselementen,
- * keukens en kantines,
- * noodvoorzieningen.

Dienstverlening

- * vervoer,
- * transportmiddelen,
- * reizen,
- * verblijfaccommodaties,
- * opleidingen/ seminars,
- * werving en selectie,
- * marktonderzoek,
- * marketing, promotie,
- * mediaontwikkeling,
- * evenementen,
- * taxatie en incasso,
- * bouwkundig adviseurs,
- * organisatieadviseur,
- * juristen,

Kantoorbenodigdheden

- * kopiëren,
- * kantoorapparatuur,
- * drukwerk, papier
- * verpakkingsmateriaal
- * kantoorartikelen, supplies,
- * relatie geschenken,
- * boeken/abonnementen.

Huishouding

- * energie,
- * catering,
- * schoonmaakonderhoud,
- * groenvoorziening,
- * verhuizingen,
- * werkplekontsluiting,
- * bewaking,
- * afvalverwerking,
- * bedrijfskleding,
- * tech. hulpmaterialen.

Inhuur externen

- * detacheringkrachten,
- * interim-managers,
- * adviseurs,
- * uitzendkrachten,
- * IT-programmeurs,
- * projectleiders.

Automatisering, telematica

- * mainframes H&S-ware,
- * pc's,
 - * randapparatuur,
- * netwerken,
- * telefooncentrales,
- * infrastructuur,
- * IT-projecten,
- * uitbest. computerverwerking,
- * informatiediensten.

Bijlage Methoden & procedures

Specificatieformulier

Inkoopcoördinator:		Telefoonnummer:		Datum	
Locatie:		Plaats:			
Product/dienst:					
Klant/budgethouder:		Telefoonnummer:		Datum:	
Locatie:		Plaats:			

ALGEMEEN

<u>Geef een functionele beschrijving van het gewenste product/dienst.</u>	
<u>Is gecontroleerd binnen de organisatie waar de producten/diensten verder worden gebruikt?</u>	
Zo ja, waar?	Ja / nee
<u>Is er behoefte aan een mantelcontract?</u>	
Zo ja, benoem de interne klanten die aan kunnen sluiten?	Ja / nee
<u>Verwacht men het product/dienst vaker te bestellen?</u>	
Zo ja, hoe frequent? (per jaar)	Ja / nee
<u>Zijn er milieuspecificaties gewenst?</u>	
Zo ja, verdient het de voorkeur dat de leverancier minder milieubelastend produceert?	Ja / nee
Zo ja, verdient het de voorkeur dat het product minder milieubelastend is?	Ja / nee

BUDGET

<u>Is er budget beschikbaar voor het aanschaffen van het product/dienst?</u>	
Zo ja, vul in:	Ja / nee
Kostenplaats:	
Budgethouder:	
Budget: €.	
<u>Is er budget beschikbaar voor externe ondersteuning tijdens het inkoopproces?</u>	
Zo ja, vul in:	Ja / nee
Kostenplaats:	
Budgethouder:	
Budget: €.	
<u>Indien er budget nodig is voor minder milieu belastend beleid, is dit beschikbaar?</u>	
Zo ja, vul in:	
Kostenplaats:	
Budgethouder:	
Budget: €.	

PLANNING EN DEELNAME

Gewenste startdatum:	
Gewenste einddatum:	
Deelname inkoopteam: (naam)	Ja / nee

Leveranciersbeoordeling

De leveranciersbeoordeling dient er toe om te controleren of de prestaties van de leverancier voldoen aan de eisen zoals neergelegd in een offerte.

Naam leverancier:
Contactpersoon:
Adres:
Woonplaats:
Ingangsdatum contract:
Einddatum contract:
Segment:

Beoordelingscriteria leverancier	JA / NEE (evt.)	Opmerkingen
Aantal orders binnen levertijd		
Aantal orders buiten leverafpraak		
<u>Kwaliteit:</u>		
Aantal orders met overeengekomen kwaliteit		
Aantal orders met niet overeengekomen kwaliteit		
<u>Accuratesse</u>		
Aantal orders juiste hoeveelheid		
Aantal orders niet juiste hoeveelheid		
<u>Milieuzorg</u>		
Aantal verzamelorders		
Aantal niet verzamelde orders		
Aantal orders waarbij verpakking retour		
Aantal orders waarbij verpakking niet retour		
Aantal orders waarbij leverancier heeft meegedacht over (milieu) innovaties		
Aantal orders waarbij leverancier heeft meegedacht over (milieu) innovaties		
<u>Prijs</u>		
Aantal orders met gestelde prijs		
Aantal orders met afwijkende prijs		

<u>Bereikbaarheid</u>		
Aantal orders met goede communicatie met leverancier		
Aantal orders met minder goede communicatie met leverancier		

Leveranciersselectie

UITSLUITINGSCRITERIA	Ja/nee/opmerking
Is het faillissement van de leverancier aangevraagd?	
Zijn er referenties aanwezig?	
Heeft de leverancier voldaan aan betalingen van de belastingen?	
Is de leverancier in surséance van betaling?	
Heeft de leverancier voldaan aan betaling van sociale verzekeringsbijdragen?	
Onderhoudt leverancier banden met criminele of maatschappelijke onaanvaardbare organisaties?	
Heeft de leverancier in het verleden valse verklaringen afgegeven?	
Is de leverancier ingeschreven bij de kamer van koophandel?	
Heeft de leverancier de beroeps- of algemene moraal aangetast?	

FINANCIËLE EN ECONOMISCHE CRITERIA	Ja/nee/opmerking
Is er inzicht in de continuïteit van het bedrijf?	
Orderportefeuille en te verwachten wijzigingen	
Beeld winst- en verliesrekening	
Beeld balans, solvabiliteit, liquiditeit	
Accountings- en calculatiesystemen	
Bankverklaringen	
Zijn er referenties?	
Is het betalingsgedrag van de leverancier goed?	
Afhankelijk van de opdrachtgevers	

TECHNISCHE CRITERIA	Ja/nee/opmerking
Heeft het bedrijf kennis op relevante werkterreinen?	
Lijst met voornaamste leveringen	
Zijn er monsters, beschrijven van te leveren product?	
Patenten, octrooien of licenties	
Hoeveel besteedt de leverancier aan Research en Development?	
Op welke wijze is de overdracht van kennis binnen het bedrijf gewaarborgd?	

Welke visie heeft het management op kwaliteitsbeleid en hoe wordt dit gewaarborgd?	
Opbouw personeelsbestand	
Communicatie (taal)	
Is er een kwaliteitswaarborgingssysteem (ISO)?	
Zijn er certificaten van bevoegde instanties (kwaliteitsborging)?	
Productie capaciteit	
Is er inzicht gegeven in de productie-omgeving en de wijze waarop deze is ingericht?	

ALGEMENE CRITERIA <i>(bijvoorbeeld criteria als:)</i>	Ja/nee/opmerking
Is de productie van het bedrijf milieuvriendelijk?	
Heeft het een gecertificeerd milieusysteem?	
Bezit het de noodzakelijke vergunningen?	
Is er interesse in een langdurige relatie?	
Flexibiliteit van het bedrijf (probleemoplossend vermogen)	
Tijdigheid van leveringen	

Gunningscriteria

ALGEMENE CRITERIA	
Kosten van de op te vragen offerte	
Minder-milieubelastend product	

TECHNISCHE CRITERIA	
Certificering van het product (kwaliteitsborging)	
Onderhoud	
Garantie	
Technische omschrijving van het product	
Functionele omschrijving van het product	

COMMERCIELE CRITERIA	
Prijs	
Staffelen van prijs	
Kortingen	
Wijze van betaling	

Factuur afhandeling	
Levertijd	

LOGISTIEKE CRITERIA	
Aflevering	
Logistieke afhandeling leverancier	
Deel leveringen	
Plaats van afleveren	

JURIDISCHE CRITERIA	
Conceptcontract	
Algemene voorwaarden	

Bijlage Competenties naar inkoopfunctie

Competenties	Operationeel	Tactisch / strategisch
Aandragen van verbeteringen	x	x
Prijsbewust	x	x
Communicatief	x	x
Onderhouden van relaties leveranciers		x
Plaatsen bestellingen	x	x
Controleren inkooporders	x	x
Inboeken facturen	x	x
Controleren facturen	x	x
Plannen levermomenten	x	x
Kennisgeving contracten	x	x
Goederenstroom beheersen	x	x
Formuleren inkoopdoelstellingen		x
Onderhandelen		x
Specificeren		x
Offertes vergelijken, beoordelen		x
Aansturen operationele inkoopfunctie		x

Bijlage Toelichting financiële consequenties

In de tabel hieronder worden de kosten en opbrengsten weergegeven, die voortvloeien uit de aanbevelingen.

Aanbeveling	Kosten	Opbrengsten
Acquisitie adviesopdrachten	€ 14.670,-	€ 35.000,-

Toelichting tabel kosten

Schrijven artikel SchoolZakelijk: 2 uur x € 60,- = € 120,-

Aangezien SchoolZakelijk door FiAC zelf wordt gepubliceerd, zijn de publicatie kosten niet opgenomen.

Schrijven mailing: 2 uur x € 60,- = € 120,-

Verzendkosten mailing: 667 (scholen) x € 0,31 (26 gram) = € 210,-

Vouwen mailing: 667 x € 0,05 = € 30,-

Materiaal kosten mailing: 15 % van € 445,- = € 70,- +

Totaal kosten mailing € 550,-

Totaal kosten acquisitie € 670,-

Bureaunkosten 40 % van € 35.000,-
14.000,- €

Totaal kosten € 14.670,-

Toelichting tabel opbrengsten

Een verwachte response van 1%, resulterend in een opdracht. 1% van 667 scholen = 7 scholen. Gemiddeld 5 adviesdagen per school is 35 adviesdagen. 35 adviesdagen x € 1000,- per advies dag is **€ 35.000,-**

Aanbeveling	Kosten	Opbrengsten
aanbieden 12 daagse cursus leergang inkoopmanagement	€ 19.800,-	€ 25.250,-

Toelichting tabel kosten

Ontwikkelingskosten: 120 uur x € 60,- = € 7.200,-

Als vergelijking is de 12-daagse cursus leergang facility management genomen. Deze cursus kost € 2525,-. De cursusprijs is gebaseerd op een gemiddelde bezetting van 10 personen. De cursusprijs bestaat voor 50 % uit directe kosten. De directe kosten per cursus per persoon bedraagt € 1260,-. € 1260,- x 10 = € 12600,-

Directe kosten cursus: € 12.600,-

Totaal kosten cursus: € 19.800,-

Toelichting tabel opbrengsten

10 x € 2525,- =

€ 25.250,-

Aanbeveling	Kosten	Opbrengsten
Het aanbieden van een gedifferentieerde cursus inkoop naar inkoopfunctie:	€ 14.850,-	€ 24.730,-
3- daagse cursus operationele inkoopfunctie	€ 3750,-	€ 7.500,-
5- daagse cursus tactische inkoopfunctie	€ 6.120,-	€ 12.250,-
4- daagse cursus tactisch / strategische inkoopfunctie	€ 4.980,-	€ 4.980,-

Toelichting tabel kosten**Kosten cursus operationele inkoop functie**

Als vergelijking is de 3-daagse cursus genomen. Een 3-daagse cursus kost gemiddeld € 750,-. De cursusprijs is gebaseerd op een gemiddelde bezetting van 10 personen. De cursusprijs bestaat voor 50 % uit directe kosten. De directe kosten per cursus per persoon bedraagt € 375,-. $€ 375,- \times 10 = € 3750,-$. Deze cursus brengt geen ontwikkelingskosten met zich mee aangezien die al gemaakt zijn voor de cursus leergang inkoopmanagement

Directe kosten cursus operationele inkoopfunctie:

€ 3750,-

Kosten cursus tactische inkoop functie

Als vergelijking is de 5-daagse cursus genomen. Een 5-daagse cursus kost gemiddeld € 1.225,-. De cursusprijs is gebaseerd op een gemiddelde bezetting van 10 personen. De cursusprijs bestaat voor 50 % uit directe kosten. De directe kosten per cursus per persoon bedraagt € 612,-. $€ 612,- \times 10 = € 6.120,-$. Deze cursus brengt geen ontwikkelingskosten met zich mee aangezien die al gemaakt zijn voor de cursus leergang inkoopmanagement.

Directe kosten cursus operationele inkoopfunctie:

€ 6.120,-

Kosten cursus tactische / strategische inkoop functie

Als vergelijking is de 4-daagse cursus genomen. Een 4-daagse cursus kost gemiddeld € 995,-. De cursusprijs is gebaseerd op een gemiddelde bezetting van 10 personen. De cursusprijs bestaat voor 50 % uit directe kosten. De directe kosten per cursus per persoon bedraagt € 498,-. $€ 498,- \times 10 = € 4.980,-$. Deze cursus brengt geen ontwikkelingskosten met zich mee aangezien die al gemaakt zijn voor de cursus leergang inkoopmanagement

Directe kosten cursus operationele inkoopfunctie:

€ 4.980,-

Totale kosten:**€ 14.850,-**Toelichting tabel opbrengsten

10 x € 750,- =

€ 7.500,-

10 x € 1.225,- =

€ 12.250,-

10 x € 498,- =

€ 4.980,-

+

Totale opbrengsten**€ 24.730,-**

Aanbeveling	Kosten	Opbrengsten
Aanbieden netwerk shared purchasing	€ 5.960,-	€ 11.900,-

Toelichting tabel kosten**Kosten netwerk shared purchasing**

Als vergelijking is de 4-daagse leernetwerk facility manager genomen. De 4-daagse leernetwerk kost gemiddeld € 595,-. De cursusprijs is gebaseerd op een gemiddelde bezetting van 10 personen. De cursusprijs bestaat voor 50 % uit directe kosten. De directe kosten per cursus per persoon bedraagt € 298,-. $€ 298,- \times 10 = € 2980,-$. Directe kosten voor een 8-daagse (leer)netwerk shared purchasing $2 \times € 2980,- = € 5.960,-$

Toelichting tabel opbrengsten
 $10 \times € 1.190,- (2 \times € 595,-) =$
€ 11.900,-

Aanbeveling	Kosten	Opbrengsten
Opleidingen & trainingen verrijken met praktijkcases en voorbeelden	€ 1.200,-	-

Toelichting tabel kosten

Het zoeken, bedenken en schrijven van praktijkcases wordt geraamd op 20 manuren.

 $20 \text{ uur} \times € 60,- = € 1.200,-$