

- Aandachtspuntenvisitatie wordt getrokken door UMT-lid, in commissie zit ook lid van buiten UT;
- benchmarking (met andere universiteiten, met andere organisaties/bedrijven);
- de organisatie in brede zin: doen we de juiste zaken op 'centraal' niveau en doen we de juiste zaken op 'decentraal' niveau, kan die verdeling efficiënter;
- kansen/bedreigingen die volgen uit natuurlijk verloop (incl. pensioeneringen), ook gelet op gewenste flexibiliteit;
- mate van uniformiteit versus decentrale vrijheid;
- vraagstelling: wat bij 10% meer budget, wat bij 10% minder budget;
- al dan niet uitbesteden (uitbesteden is niet altijd de beste oplossing);
- leren van elkaar (intern, extern (andere universiteiten hebben BSA): 'best practices' verzamelen

4) Onderzoek naar het delen van labs en werkplaatsen gereed voor begroting 2011

Opdrachtgever: van Ast

Opdrachtnemer: W/D

Doel: Optimalisering gebruik laboratoria en verlaging CAPEX op UT niveau

Binnen de UT bestaan een aantal laboratoria en werkplaatsen. Deze vallen meestal onder het beheer van de faculteiten. Laboratoria en werkplaatsen worden m.n ingezet bij onderzoek binnen de verschillende leerstoelen. Het delen van ruimten en gezamenlijk gebruik van specifieke, vaak kostbare apparatuur, kan dublures in aanschaf en onderhoud van nieuwe identieke apparatuur voorkomen. Ook kan gespecialiseerde technische ondersteuning worden ingezet naar meerdere gebruikers. Een en ander zal leiden tot een lager niveau van investeringen en meer efficiënte inzet van personele ondersteuning. De kosten van ruimten kunnen naar rato van gebruik worden verdeeld over meerdere leerstoelen.

## **Business Case Procurement**

(Uitwerking n.a.v. Strategische Visie & Verbeterprogramma 2009-2011)  
Versie 2.0

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Business case  
Procurement

Bedrijfsonderdeel : FB/Procurement  
Opdrachtgever : K.J. van Ast  
Opdrachtnemer : M. Akkerman  
Startdatum : Oktober 2009  
Einddatum : November 2009  
Status : Definitief

Opdrachtgever		Programma manager	
Naam :	K.J. van Ast	Naam :	M. Akkerman
Functie:	College van Bestuur	Functie:	Manager Inkoop
Datum :	12 oktober 2009	Datum :	18 november 2009
Akkoord:		Advies:	

Versiebeheer

Versie	Datum	Status	Omschrijving	Autheur
1.0	17 oktober 2009	Concept	Opzet business case Procurement	MA
2.0	18 november 2009	Definitief	Aanscherping business case	MA

Distributie

Versie	Van	Aan	Medium	Datum
1.0	MA	College van Bestuur Directeur FB Directeur FEZ	e-mail	19 oktober 2009
2.0	MA	Commissie Berger College van Bestuur Dir. Facilitair Bedrijf	e-mail e-mail e-mail	18 november 2009 18 november 2009 18 november 2009

## 1. INHOUDSOPGAVE

	Pag.
2. Management samenvatting	4
3. Business case	5
3.1 Relevante ontwikkelingen en aanleiding business case	5
3.2 Opdracht en scope business case	5
3.3 Relatie met FB en UT Doelstellingen	5
4. Uitkomsten Verbeterprogramma Inkoop 2009-2011	6
4.1 ICT inkoopketten	6
4.2 Facilitaire inkoopketten	7
4.3 Onderzoek & Onderwijs inkoopketten	7
4.4 Concern Directies inkoopketten	7
4.5 Student Union Inkoopketten	7
5. Inkopen buiten de scope	8
6. Invoering contractmanagement	9
7. Invoering E-Procurement	9
8. Organisatorisch profiel Inkoop & Logistiek	10
6. Conclusies	11
7. Advies	12

## 2. MANAGEMENT SAMENVATTING

Deze business case is geschreven in het kader van de reorganisatie van de Inkooporganisatie. Inkoop wil groeien van een operationeel intern gerichte organisatie naar een flexibel, pro-actief gestuurde Inkoop competence center welke geëquipeerd is om cost control te combineren met klantgerichtheid. De Inkooporganisatie speelt hiermee in op de voor de UT bepaalde kritische succesfactoren, en kan dit door te streven naar professionaliteit dat op basis van schaalgrootheid dienstverlening- en leveringscontracten af te sluiten in de markt. Kernbegrippen hierbij zijn, procesgerichtheid, doelmatigheid en rechtmatigheid.

In deze business case wordt ingegaan op de voorwaarden zoals gesteld in de Strategische Visie en de uitkomsten van het Verbeterprogramma. Beide zijn recent door Inkoop uitgebracht en richten zich op de toekomstige werksituatie, taakstelling en resultaatgebieden binnen de UT. Korthedshalve komt deze Strategische Visie op het volgende neer:

- Met de uitkomsten informatieanalyse herinrichten van inkoopsystemen
- Werkprocessen beschreven en vertaald naar uitvoering via Inkoop en handhaving via lijnmanagement, directies en CVB
- Centraal invoeren van contractbeheer en leveranciersmanagement
- Mandatering van inkoopcontracten en verplichtingen onder goedkeuring Hoofd Inkoop
- Structuur van inkoop uitbreiden met de inrichting van specialisten onder de noemer 'Analyse, Support & Development'. Het betreft hier een "Greenfield". Een greenfield is een scenario waarbij ervan wordt uitgegaan dat de betreffende activiteiten "vanuit het niets" worden opgestart.

De resultaten van de business case laten zien dat het zeker realistisch is van een greenfield situatie uit te gaan. De risico's die hieraan "Kleven" zijn dermate klein dat dit scenario wordt aangeraaden, mede op basis van ontwikkelingen binnen de UT die erop wijzen dat de omzetvolumes van inkoopsegmenten in de toekomst zullen blijven toenemen. Voor een greenfield is het minimaal constant blijven van deze volumes een vereiste. Daarnaast geldt dat de tactische en strategische inkoopprocessen tot de core business van de UT behoren.

Het advies van deze business case kan niet los worden gezien van de werkzaamheden bij Transport omdat daar deels activiteiten worden uitgevoerd welke in het verlengde van inkoop liggen en dus als werkproces naar de klant een onderlinge afhankelijkheid kent. De consequenties hiervan worden uitgewerkt en vertaald naar een integratie van Inkoop en Transport tot de nieuwe afdeling Inkoop & Logistiek.

Tevens wordt in deze business case ingegaan op de uitkomsten en aanbevelingen vanuit het Verbeterprogramma. In dit Verbeterprogramma zijn een 5-tal portefeuilles middels een quick-win benadering inhoudelijk onderzocht op kwalitatieve en kwantitatieve elementen welke vertaald zijn naar zowel noodzakelijke alsmede wenselijke improvements.

Geadviseerd wordt het advies van de business case Procurement in dezen te volgen:

1. Inkoop & Logistiek verantwoordelijk te stellen voor alle inkoopprojecten UT breed door regie, projectmanagement en contractmanagement in relatie tot leveranciers en gebruikers, binnen Inkoop & Logistiek te groeperen.
2. De afdeling Inkoop & Logistiek uit te breiden met een 3-tal FTE's ervaren inkopers, een 2-tal FTE's zijnde specialisten binnen het onderdeel Analyse, Support & Development, 1 FTE projectcoördinatie/office management en 1 part-time aanbestedingsjurist.
3. De vereiste investeringen benodigd voor de infrastructuur binnen Inkoop & Logistiek te weten herinrichting bestelssystemen en uitbreiding contractbeheer, leveranciersmanagement, projectmanagement en rapportagemodules, met een totale investering van circa € 190.000,00 aangevuld met circa € 35.000,00 opleidingskosten hiervoor vrij te maken
4. Die inkoopactiviteiten welke momenteel buiten de afdeling Inkoop & Logistiek plaatsvinden te herschikken naar Inkoop & Logistiek danwel binnen een afzienbaar tijdsplan te beëindigen.
5. Essentieel hierbij is de rol van het decentraal management en de borging van processen in de lijn

## 3. BUSINESS CASE

### 3.1 Relevante ontwikkelingen en aanleiding business case

Op 1 december 2008 is de afdeling Inkoop organisatorisch toegevoegd aan het Facilitair Bedrijf. Alle medewerkers zijn daarbij fysiek op hun eigen werkplek gebleven en bruto ingestroomd. Kortom, het integratieproces alsmede de gevolgen voor de werkprocessen, infrastructuur, taakverdeling en beleidsvorming als gevolg van deze reorganisatie zijn niet uitgewerkt ten tijde van de samenvoeging en toevoeging onder het FB.

De kritische succesfactoren voor een geslaagde reorganisatie zijn:

- Maximaliseren van de kwaliteit van diensten en processen
- Diensten en producten leveren, die aan de eisen van Klant en wetgeving voldoen
- Flexibele organisatie waardoor vraaggericht gewerkt kan worden
- Juiste infrastructuur van processen en systemen, die de dienstverlening ondersteunen
- Verbeteren van servicegerichtheid middels inkoopapplicaties en rapportagestructuur
- Effectueren van synergie- en schaalvoordelen op inkoopgebieden

Vanuit de integratie gedachte is een voorstel gemaakt om de bestaande inkopers te plaatsen in een inkoopportefeuille, hierbij is uitdrukkelijk gestreefd naar een hoge mate van afwijking op de bestaande Klantomgeving. De focus binnen de afdeling ligt met name op advies en regie van aanbesteding en versterken van vaardigheden en vakinhoudelijkheid.

Hieruit zijn de volgende Inkoopportefeuilles ontstaan:

1. ICTS
2. Onderzoek & Onderwijs
3. Concern Directies
4. Facilitair Bedrijf
5. Student Union

In deze business case worden de verbetervoorstellen van de diverse portefeuilles toegelicht en wordt een cost control scenario nader uitgewerkt.

### 3.2 Opdracht en scope van de business case

Als opdracht voor de business case is geformuleerd:

Onderzoek de inkoopactiviteiten binnen de huidige portefeuilles en breng de opbrengsten en beheersactiviteiten in kaart. Geef aan welk investeringsbedrag gemoeid is verhouding met de opbrengsten. Beoordeel het inkoopvolume vallend buiten de scope op verbeter- en besparingspotentieel. Doelbewust is geen onderzoek verricht naar de inkoopactiviteiten van de VGD. Los van vakinhoudelijke opvattingen omtrent de kwaliteit, doelmatigheid en transparantheid binnen de VGD, heeft hier vanuit de Business Case geen systematisch/methodisch onderzoek op plaatsgevonden. Bovendien blijkt de financiële verantwoording geheel buiten de centrale administratie om te gaan, waardoor spend analyse geen inzage geeft in kosteniveau. De greenfield is hierbij als uitgangspunt in gesteld.

In deze Business Case Procurement wordt gesproken over het begrip 'besparingen'. Hieronder worden de volgende aspecten verstaan:

- a. zogenaamde lagere bestedingen (scherpere condities door bundeling van volumes, gerichte inkoopstrategie per inkooppakket opstellen en commercieel vertalen)
- b. organisatorische gevolgen (tijd en aandacht welke medewerkers buiten inkoop aan inkopen/offertestelling/orderproces/leveranciersaandacht besteden)
- c. bedrijfsvoering herinrichting (proces van administratieve afhandeling rondom ingekochte goederen waaronder: goedkeuringsprocessen, betaalbaar stellen, foutcorrecties, reparatie/schadeafhandeling en daadwerkelijke factuurverwerking)

Apart in deze Business Case wordt aandacht besteedt aan het begrip Contractmanagement.

### 3.3 Relatie met Inkoop en FB doelstellingen

De doelstellingen van deze business case liggen in lijn met de doelstellingen van UT en Facilitair Bedrijf

#### Klant

Verhogen van de klanttevredenheid door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten tegen een marktconforme prijs.

#### Organisatie

Uniformeren en professionaliseren van de interne processen door standaardisatie, centralisatie en samenwerking met stakeholders.

#### Medewerker

Verbeteren van de medewerkertevredenheid door aandacht voor de kwaliteit van de arbeid.

#### Financieel

Reduceren van (in)directe kosten door het realiseren van UT brede besparingsinitiatieven; hierbij is borging en beheer essentieel voor de middellange en lange termijn effecten. Tevens vallen de doelstellingen binnen het programma EMB met de door het CVB geschetste kaders:

1. zaken gemeenschappelijk te doen die gemeenschappelijk kunnen,
2. standaardisatie van processen,
3. optimale taakverdeling waarmee bedoeld wordt dat er èn duidelijkheid moet zijn over taken en verantwoordelijkheden, èn eenduidigheid moet zijn wat betreft de inrichting van taken,
4. het versterken van de erkenning van een gezamenlijke verantwoordelijkheid en
5. het vergroten van de klantgerichtheid.

De UT als organisatie moet terug "naar de basis". Over de rol van het Facilitair Bedrijf is het programma EMB duidelijk: **"Naar de mening van het College blijft kostenbeheersing bij het totale takenpakket van het FB hoog op de agenda staan"**.

#### **4. Uitkomsten Verbeterprogramma Inkoop 2009-2011**

Gedurende de maanden april t/m augustus 2009 heeft Inkoop op eigen initiatief onderzoek verricht op de hierboven genoemde Inkoopportefeuilles en hierin concreet aanbevelingen en vereiste aanbestedingen in beeld gebracht. Hieronder volgen de belangrijkste constateringen vanuit Inkoop.

##### **4.1. ICT inkoopketten**

Inkoop heeft met klantinterviews en de bedrijfseconomische analyses de huidige situatie in beeld gebracht. Hierbij is er ook gesproken met leidinggevenden van de organisatie en medewerkers om de huidige organisatie in beeld te krijgen. Inkoop trekt uit uitgevoerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse de navolgende conclusies:

- Totaal aantal inkopen van hardware terug te brengen bij een beperkt aantal leveranciers door het afsluiten van raamovereenkomsten
- Doorvoeren van facturireductie en vereenvoudiging van factuurcontrole (matching)
- Modernisering van het bestel- en betaalproces via E-Procurement
- Verplichte aanbesteding van telefooncentrale, software, audiovisuele middelen, serversystemen, UTnets (netwerk, wireless en vast), inhuur externe deskundigheid en telefoontoestellen (vast en mobiel)
- Werkprocessen met name gericht op aanschaf van software efficiënter inrichten (jaaromzet circa € 1,1 miljoen)
- Centraal contract- en leveranciersmanagement vanuit de Inkooporganisatie; gebleken is dat vele contracten verspreid over de UT 'beheerd' worden
- Geraamd effect totale portefeuille per jaar 15% besparing zijnde € 1,2 miljoen
- Kosten geraamd voor realisatie van bovenstaande aanbestedingen: circa € 165.000,00

#### **4.2. Facilitaire inkoopketten**

Inkoop heeft met klantinterviews en de bedrijfseconomische analyses de huidige situatie in beeld gebracht. Hierbij is er ook gesproken met leidinggevenden van de organisatie en medewerkers om de huidige organisatie in beeld te krijgen. Inkoop trekt uit uitgevoerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse de navolgende conclusies:

- Met de top 5 contracten is een bedrag gemoeid van ruim € 9.1 miljoen jaarlijks; tevens is er een omzetbedrag van ruim € 9,0 miljoen nog buiten contract aange troffen. Hier zijn ruim 450 leveranciers aan verbonden.
- Geautomatiseerd aanvraag- en bestelproces ingeregeld, waaronder goedkeuring en mandatering inrichten
- Leveranciersmanagement verdient ook hier absolute aandacht in de vorm van sturen op naleving in uitvoering en contractafspraken
- Onderhoudscontracten zijn onvoldoende in control; deels ingegeven door gebrek aan professionele samenwerking met de VGD
- De toeleveranciers van electra, gas & warmte richten zich hoofdzakelijk op de kerncompetentie "leveren van energie"; strategische keuzes voor intern opererende productieactiviteiten hebben onvoldoende prioriteit, doch vereisen een duurzaamheid vertaalt in meetbare opbrengsten uitgedrukt in zgn. CO<sub>2</sub>-equivalenten.
- Contractduur aanpassen aan huidig economisch klimaat en desgewenst bestaande contracten vroegtijdig openbreken en heraanbesteden.
- Aanbestedingkalender richt zich op: drukwerk, meubilair, gevaarlijk- en restafval, bloemen/boeketten, chauffeursdiensten, verhuizingen, repro, warme drankenautomaten, cultuurtechnisch onderhoud, hydrocultuur, en beveiliging
- Geraamd effect totale portefeulie per jaar 9-11%; besparing zijnde € 0,9 miljoen
- Kosten geraamd voor realisatie van bovenstaande aanbestedingen: circa € 175.000,00

#### 4.3 Onderzoek & Onderwijs inkoopketten

Inkoop heeft met klantinterviews en de bedrijfseconomische analyses de huidige situatie in beeld gebracht. Hierbij is er ook gesproken met leidinggevenden van de organisatie en medewerkers om de huidige organisatie in beeld te krijgen. Inkoop trekt uit uitgevoerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse de navolgende conclusies:

- Totaal inkoopvolume bedraagt jaarlijks circa € 34.5 miljoen; hiervan komt circa 60% buiten de inkoopsystemen en inkoopprocessen tot stand
- Totaal ruim 11.000 aan jaarlijks geregistreerde bestellingen
- Weinig bundeling van volume op verbruiksartikelen en apparatuur
- Invoering van E-Commerce om te komen tot beperking van assortiment en verhogen van kwaliteit van dienstverlening aan de eindgebruiker
- Gemiddeld 15 verplichte Europese aanbesteding jaarlijks uit te voeren (werkelijk: 2 à 31)
- Enorme variatie en complexiteit per aanbesteding (uniciteit en voorbereidingsfase)
- Gebrek aan betrouwbare prognoses inzake inkopen (volledigheid en juistheid van gegevens)
- Ongewenste zelfstandigheid bij aangaan van verplichtingen binnen met name Onderzoek
- Reciproceit vereist aanscherping van beleid aangezien de controle en naleving op transparantie van inkopen met een substantiële waarde volstrekt onvoldoende is
- Geraamd effect totale portefeulie per jaar 8%; besparing zijnde € 2,76 miljoen
- Kosten geraamd voor realisatie van bovenstaande aanbestedingen: circa € 180.000,00

#### 4.4 Concern Directies inkoopketten

Inkoop heeft met klantinterviews en de bedrijfseconomische analyses de huidige situatie in beeld gebracht. Hierbij is er ook gesproken met leidinggevenden van de organisatie en medewerkers om de huidige organisatie in beeld te krijgen. Inkoop trekt uit uitgevoerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse de navolgende conclusies:

- Totaal inkoopvolume bedraagt jaarlijks circa € 12.8 miljoen; hiervan komt circa 70% buiten de inkoopsystemen en inkoopprocessen tot stand



- Binnen de concern directies zal vanuit de basis het operationeel en tactisch inkoopproces ingevoerd worden. Het ontbreekt aan (raam)overeenkomsten, contractbeheer en samenwerking op inkoopgebied tussen de diverse concerdirecties.
- Een enorme verscheidenheid van kostensoorten waar fors reductie op doorgevoerd dient te worden
- Invoeren van bestelprocedures, bestelorganisatie en goedkeuringstraject
- Aanbestedingskalender richt zich op: (intern)nationale reis- en verblijfskosten, NS vervoer, PR/campagnes, uitbesteed werkzaamheden 'extern', drukwerk (niet zijnde organisatiegedrukkwerk), advertentiekosten/wervingskosten, inhuur personeel/flexibele arbeid, advieskosten
- Geraamd effect totale portefeuille per jaar 7%; besparing zijnde € 0,9 miljoen
- Kosten geraamd voor realisatie van bovenstaande aanbestedingen: circa € 115.000,00

#### 4.5 Student Union inkooppakketten

Inkoop heeft met Klantinterviews en de bedrijfseconomische analyses de huidige situatie in beeld gebracht. Hierbij is er ook gesproken met bestuursleden van de organisatie om de huidige organisatie in beeld te krijgen. Inkoop trekt uit uitgevoerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse de navolgende conclusies:

- Het jaarlijks inkoopvolume varieert jaarlijks de € 370 K en € 448 K; beïnvloeding komt vanuit 2-jaarlijks terugkerende evenementen
- De administratieve organisatie rondom Inkoop is bijzonder ondoorzichtig. Verhoudingen en belangen tussen Stichting, Enterprise en S&O vereist transparantie en controleerbaarheid
- Een inkoopstelsel, methodiek en systematiek ontbreekt volledig
- Geldstromen naar externe partijen en leveranciers gaan grotendeels op ad-hoc basis
- Autorisatie is op persoonsniveau goed ingeregd en doorgevoerd
- Besparingsmodellen zijn niet af te geven als gevolg van ontbreken van overzichten en betrouwbare cijfers.
- SU stelt zich op het standpunt dat er formele afspraken met het CVB zijn gemaakt omtrent zgn. 'vrijheid van inkopen' en derhalve niet gebonden is aan schikking binnen het UT-Inkoopbeleid

#### 5. Inkopen buiten de scope

De UT koopt jaarlijks voor circa € 70 mio in. Dit bedrag is exclusief onroerend goed (nieuwbouw, verbouw/renovatie en gebouwgebonden inrichting).

Uit analyse van het jaaverslag blijkt een bedrag van € 110 mio te zijn vermeld als zijnde uitgaven. Het verschil in hoogte zit met name in de definitiestelling. Belastingafdrachten, declaraties en niet-goederen gebonden uitgaven verklaren een groot deel van dit verschil.

Daarnaast zijn er een aantal specifieke inkooppakketten welke dermate portefeuilleoverstijgend zijn dat door een centrale aanpak meer voordeel behaald kan worden dan door deze vanuit één portefeuille te benaderen en te optimaliseren. Hierbij gaat het om de volgende inkooppakketten:

1. ingehuurd/extern personeel (€4mln)
2. reis/cursuskosten (€3mln)
3. overig materiaal (€2,9mln)
4. congressen/beurzen (€0,7mln)

Een totaal bedrag van € 10,6 mio waar een besparing van circa 14% op haalbaar is. Een besparingspotentieel van € 1.484.000,00

De integratie van de Faculteit ITC zal op inkoopgebied kwalitatieve en kwantitatieve besparingen opleveren. Met ingang van 01 januari 2010 is de inkoopfunctie ITC onder verantwoordelijkheid van het Hoofd Inkoop geplaatst en zal additioneel uitvoering worden gegeven aan de beoogde synergie doelstellingen.

#### 6. Invoering contractmanagement

Binnen de UT is onvoldoende zicht op de contractverplichtingen. Dit betekent dat elementaire informatie m.b.t. verplichtingen, overeenkomsten en/of contracten niet worden aangestuurd op inhoudelijke elementen, technische aspecten als looptijden, opzegtermijnen, expiratiedata etc. Stizwijgende verlengingen, gebrek aan commercieel tijdig handelen of tussentijdse wijzigingen doorvoeren zodat de behoeftestelling als dynamisch proces ook op juiste wijze vertaal wordt naar de aard, omvang en impact van overeenkomsten zijn voorbeelden waarin de UT structureel in tekort schiet. Maar ook onbewust juridische risico's in loopt. Vanuit de doelstelling van deze Business Case wordt gekeken naar het verbeterpotentieel waarin contractmanagement voor de UT in kan voorzien.

Gesteld kan worden, vanuit empirisch onderzoek, dat van het totaal inkoopvolume van € 70 mio er ruim de helft van dit volume ingekocht dient te worden vanuit contracten, raamovereenkomsten, afroepcontracten etc. Kortom een aandeel van 50% betekent € 35 mio aan jaarlijkse uitgaven dient minimaal vanuit enige vorm van contractverplichting te worden aangekocht. Hierbij zal de kwaliteit van het contracteren op een hoger niveau te worden gebracht. Naast inkoopvoorwaarden, leveringscondities en logistieke en administratieve aspecten zal er op brede schaal prestaties worden beschreven en vastgelegd. Via Service Level Agreements zullen de specifieke Prestatie Indicatoren per pakket en per leverancierscontract worden opgesteld en ingevoerd. Dit vereist een professionele vorm van contractmanagement. Binnen het vakgebied Inkoop is al lange tijd onderkent dat het invoeren van gedegen contractmanagement cruciaal is voor gerichte ontwikkeling van leveranciers en hun prestaties en gedrag. Handhaving, ontwikkeling, innovatie en cost down management kan enkel worden gerealiseerd indien contractmanagement vanuit haar verantwoordelijkheid en bevoegdheid anticipeert en initieert. Naar de decision makers binnen de UT en haar contractpartijen.

De contractwaarde conform bovenstaand aangegeven te weten ruim € 35 mio betekent enkel al op besparingsgebied een jaarlijkse reductie van 1,5 %; een bedrag van € 525 Ki

Contractmanagement richt zich niet enkel op het signaleren van contractdata en het naleven van de SLA's, maar levert ook de informatie aan voor het uitvoeren van adequate leveranciersmanagement. Op methodische en systematische wijze.

## **7. Invoering E-Procurement**

'Electronisch bestellen', 'category management', 'web winkel of winkelmantje-methoediek'. Bovenstaande begrippen passen in de opzet van E-Procurement. De klant in de vorm van gebruiker kan met de huidige technieken op moderne, controleerbare en verifieerbare wijze zijn/haar behoeftestelling omzetten in een order. Via de eigen werkplek kan hij/zij diverse goederen en diensten samenstelling uit een assortimentskeuze welke vanuit catalogi worden aangeboden. Door eenvoudig deze behoeftestelling in een winkelmantje te plaatsen en vervolgens in een orderopdracht om te zetten, kan 85 tot 90% van alle standaard artikelen zonder tussenkomst vaneen inkoopmedewerker worden verwerkt. Met geautomatiseerde koppeling met het GKS bestand kan goedkeuring worden ingebouwd en het leverings- en betaalproces aanzienlijk worden vereenvoudigd. Doorlooptijd verkorten, betrouwbaarheid verhogen en handlingskosten substantieel terugbrengen. De markt heeft al vele jaren dergelijke toepassingen doorontwikkeld en uitgebreid. Specifiek gericht op het gehele segment aan zgn. Hefboomproducten (hoge omzetnelheid met lage inkooprisicoprofiel) levert E-Procurement een grote klantvredeheid op naast een drastische verlaging van het kostenniveau gemoeid met verwerven en verwerken van de gehele workflow.

De UT kent ruim 500 bestelpunten. Reductie van foutkansen in bestel en orderproces, doorlooptijden fors inkorten en het aantal contactmomenten tussen gebruiker, Inkoop, Transpost, FEZ, leverancier minimaliseren. Met de invoering van E-Procurement kan een tijdsbesparing worden gerealiseerd van circa 5 uur per bestelpunt per maand. Op jaarbasis geeft dit de volgende rekensom: 500 bestelpunten x 5 uur x 12 maanden = 30.000 uur besparing.

## **8. Organisatorisch profiel Inkoop & Logistiek**

Op basis van de strategische ontwikkelingsrichting heeft Inkoop gekeken welke toekomstige organisatievorm het beste hierbij past. Hierbij is gekeken naar productie van (Europese) aanbestedingen in eigen beheer of geheel of gedeeltelijke uitbesteding aan externe partijen. Inkoop stelt voor de toekomstige organisatie als volgt in te richten (hoofdlijnen):

- De inkoopfunctie op tactisch niveau te versterken met minimaal 3 ervaren medior-inkopers met minimaal 5 jaar werkervaring in de overheid of semioverheidssectoren. Deze functie voert aanbestedingen of onderhandse gunning uit en optimaliseert besteltrajecten naar interne en externe partijen, opereert binnen de processen van Inkoop als ketenmanager, en is in lijn de projectleider voor het contracteren van externe partijen (inkoop verwerft).
  - De huidige inkopers (4 FTE) zullen beoordeeld worden op resultaat en kennis & kunde, waarbij er begin 2010 duidelijkheid is omtrent kwaliteit en positie van de huidige inkopers. Bij onvoldoende functioneren zullen gepaste maatregelen volgen; dit kan bijstelling van de functie betekenen of leiden tot versnelde uitstroom.
  - De ondersteuning naar zowel de interne organisatie alsmede naar de tactische inkopers zal geregeld worden vanuit de eenheid Analyse, Support & Development (**ASD**). Deze specialisten dragen zorg voor het ontwikkelen van inkooptools, standaardisatie van werkdocumenten, samenstellen en uitbrengen van managementrapportages, opvoeren van nieuwe catalogus binnen het bestelsysteem en beheer van contractadministratie (registratie, mutaties verwerken en signaalfunctie naar inkoper en gebruiker. Levert input inzake leveranciersmanagement in de vorm van SLA's en initieert leveranciersoverleg op tactisch en strategisch niveau. ASD onderhoudt, tot slot, de content voor intranet en internet omtrent inkoop in brede zin. Op basis van een combinatie van inkoopvolume en fase van ontwikkeling is een bezetting van 2 specialisten minimaal vereist; eventueel aangevuld met een kandidaat met stage- of afstudeeropdracht.
  - Als gevolg van toename van verplichte Europese Aanbestedingen en de wet- en regelgeving welke hieraan te pas komt, zal de Inkoop haar risico's in deze moeten beperken door juridische kennis vroegtijdig te betrekken tijdens aanbestedingsprocedures. Uitgaande van een aanbestedingskalender van circa 55-60 verplicht gestelde (Europese) aanbestedingen per 3 jaar, betekent dit jaarlijks circa 20 aanbestedingen welke uitgevoerd dient te worden. Ervaringscijfers laten zien dat 0,5 FTE juridische ondersteuning minimaal vereist is op een dergelijk aanbestedingspakket.
  - Uitgaande van een werkcapaciteit van 4 Europese aanbestedingsprocedures per tactisch inkoper (kengetal is marktconform vanuit NEVI richtlijnen gericht op complexe omgeving met relatief weinig inkoopbewustzijn), zal de vereiste bezetting structureel minimaal 5 tactisch inkopers bedragen.
  - Tenelnde de hoeveelheid inkoopprojecten op eenduidige wijze te monitoren en bewaken op:
    - **Tijd** (planning en doorlooptijden per project en in totaliteit)
    - **Geld** (besparingsdoelstellingen en projectkosten)
    - **Kwaliteit** (gebruik van werkdocumenten, dossierinrichting en projectorganisatie)
- Informatie** (communicatie inzake besluitvorming, implementatie, media-aandacht)
- Organisatie** (projectvergaderingen, rapportage, formele procedures)
- is een projectcoördinator c.q. office manager als centrale functionaris cruciaal om de projectorganisatie om de 5 genoemde beheersaspecten te kunnen 'managen'.

## 8. Conclusions

- De eindgebruiker en aanvrager van Inkoop (lees; 'de klant') van goederen en/of diensten is gebaat bij een vlotte en moderne infrastructuur waarmee hij/zij in hoge mate zelfstandig en controleerbaar zijn behoeftestelling kenbaar kan maken en een breed assortiment aan goederen kan benaderen (aantrekkelijkheid in de interne markt)
- Een in te richten eenheid ASD dient de ontwikkeling en ondersteuning naar zowel klant, opdrachtgever, decision maker alsmede inkoper op kundige manier in te richten en te onderhouden.
- De uitkomsten van het Verbeterprogramma laten zien welke achtergestelde én toekomstige aanbestedingsproductie vereist is om zowel doelmatigheid alsmede rechtmatigheid te bewerkstelligen.
- Het totale besparingspotentieel, vanuit de met naam en toenaam genoemde inkoopketten binnen het Verbeterprogramma, zijn vanuit marktervaring tot stand gekomen en desgewenst aangevuld met specifieke UT kenmerken (mate van professionaliteit en senioriteit). Het laat een besparingspotentieel van ruim **€ 7.769.000,00** zien! Het betreft hier zowel een aandeel in directe besparing op de uitgaven, alsmede een indirecte besparing via factuurreductie (verwerkingskosten) en doorlooptijden.
- De totale kosten welke gemoed zijn met het 'in control' brengen van de inkoopprojecten bedraagt circa **€ 690.000,00**; nog geen 10% op het besparingsresultaat! In dit bedrag is gerekend op een vaste uitbreiding van 3 FTE ervaren inkopers (medior niveau), een 2-tal FTE inkoopspecialisten voor de eenheid ASD, een projectcoördinator/office manager van 1,0 FTE en de kosten voor een part-time 0,5 FTE aanbestedingsjurist (onderzoeken of deze dienst in 3 TU Federatie kan worden ingezet).
- Niet in deze business case verwerkt zijn de kosten welke gepaard gaan met de infrastructuur binnen Inkoop. De capaciteit benodigd voor een informatieanalyse; de selectie van applicaties, danwel de herinrichting van Oracle Business Suite alsmede de kosten gemoed met het trainen van de gebruikersorganisatie.
- Door de verscheidenheid van de UT organisatie is het moeizaam tot snelle quick-win resultaten te komen: de verschillende organisatietyperologieën veroorzaken zeer veel managementaandacht. Ook de afstemming en communicatie vanuit de Inkooporganisatie met de klant- en gebruikersomgeving, eist een fors tijdsbeslag. Dit heeft grotendeels te maken met de emotionele beleving rondom inkopen. Dit vraagt niet enkel om aandacht op de voor kant van het proces, maar tevens op handhaving en aanscherping aan de achterzijde van Inkoop. Declaratiegedrag neemt nog steeds fors toe, evenals het gebruik van credit cards. De controle is tijdrovend en risico's zijn dermate fors en serieus dat medewerkers van de UT hier tegen beschermd dienen te worden. Dit 'consumentengedrag' vereist begrenzing in toepassing en mogelijkheden.
- Alle feiten, cijfers en achtergrondgegevens verwerkt in deze business case zijn terug te vinden in het Verbeterprogramma Inkoop
- Wederom is het hierbij essentieel is de rol van het management c.q. directie en de borging van processen in de lijn(organisatie)

## 7. Advies

Op basis van het door Inkoop opgestelde Strategische Visie, aangevuld met de resultaten van het onlangs uitgevoerde Verbeterprogramma adviseer ik:

- Over te gaan tot een organisatorische uitbreiding van de inkooporganisatie met 3 full-time ervaren inkopers op medior niveau. De inrichting van ASD middels het aantrekken van een 2-tal full-time specialisten, een projectcoördinator/office manager en een part-t-time aanbestedingsjurist
- Bovenstaande business case goed te keuren, rekening houdend met een implementatie- en terugverdiensperiode van 2 jaren (2010-2011); ingaande datum van aanstelling benodigde capaciteiten
- Regie, projectleidersrol in aanbesteding en contractmanagement leveranciers te groeperen binnen Inkoop & Logistiek (samenwerking middels buying teams versterken)
- Een werkgroep te initiëren vanuit FEZ met als doel om aanbevelingen inzake accounting house en handhaving op inkoopprocedures door te voeren en de mogelijke personele gevolgen hierin te betrekken in relatie tot de verwerkingscapaciteit van administratieve verwerking (workflow herinrichten)
- De richting en inrichting van Inkoop & Logistiek (nieuwe stijl) aandacht te geven in diverse overlegorganen.

## Benchmark sport en cultuur tarieven

bijlage 9

De organisatie van Sport en Cultuur verschikt per Nederlandse universiteit. Daarom is een onderlinge vergelijking op basis van budgetten moeilijk te maken. Er zijn universiteiten die Sport en Cultuur in een stichting hebben georganiseerd. Zij ontvangen budget van de universiteit en organiseren daar alles voor in eigen beheer. Andere universiteiten hebben geen eigen accommodaties en huren in. Dat geldt op het gebied van cultuur voor Maastricht, Tilburg, Eindhoven en Rotterdam. Deze universiteiten hebben uitsluitend een loketfunctie, waar studenten goedkoper gebruik kunnen maken van bestaand cultuur aanbod in de stad. De Universiteit van Maastricht is de enige universiteit die geen eigen sportcomplex heeft. Zij huren accommodatie. Bij Sport en Cultuur binnen de UT is er een begroting voor Cultuur van M€ 1,5 waarvan K€ 800 wordt besteed aan accommodatie. Voor Sport is de begroting M€ 3,5 waarvan M€ 2,1 wordt besteed aan accommodatie en schoonmaak.

De UT is de enige universiteit die een studententkaart op het gebied van Sport en Cultuur heeft. De andere universiteiten hebben alleen een Sport kaart. In onderstaande tabel staan de tarieven van de kaart voor de studenten aangegeven. De tarieven van de kaart zijn niet goed onderling vergelijkbaar. Sommige universiteiten bieden een duurdere kaart aan, maar met die kaart is er gratis toegang tot sporten. Bij de UT is dat niet zo. Naast de Xtra kaart, die als voorwaarde geldt om deel te kunnen nemen aan cursussen en sportverenigingen, moet cursusgeld dan wel lidmaatschapsgeld worden betaald. Wel heeft de Student Union (ook uniek in Nederland) als beleidslijn dat Sport en Cultuur laagdrempelig moet zijn, waardoor de kosten om aan een sport of cultuuractiviteit deel te nemen laag zijn binnen de UT. Als vergelijking: een tekencursus kost in Utrecht voor 12 bijeenkomsten € 122 voor studenten, terwijl bij de UT een tekencursus van 10 lessen € 25 kost. Voor inschrijving is wel een Xtra kaart vereist.

WO-student (bedragen in € en per jaar)	Tarief kaart	Opmerkingen
UT	50,00	Toelage fitnesscard € 65,00, cursussen €25,00 of € 12,50.
Univ. v. Amsterdam	n.v.t.	Men betaalt per sport/activiteit waar men aan deelneemt.
Vrije Universiteit	185,00	Kaart geeft toegang tot 15 sporten. Deze sporten zijn ook los verkrijgbaar, hiervoor gelden per sport verschillende tarieven. Er worden meer dan 15 sporten aangeboden.
TU Delft	90,00	Kaart is excl. Fitness, toelage Fitnesskaart is € 80,00
TUE	69,00	Er worden ook cursussen aangeboden, deze hebben verschillende tarieven.
RUG	47,00	Kaart is excl. Fitness, toelage fitnessbewijs is € 60,00.
Univ. Leiden	130,00	Toeslag voor fitness € 30,00
Erasmus	90,00	
Univ. v. Tilburg	91,00	
Univ. Utrecht	n.v.t.	Men betaalt per sport/activiteit waar men aan deelneemt.
Univ. Wageningen	67,00	toeslag fitness (sleutelsysteem) € 15,00
Univ. v. Maastricht Radboud Universiteit Nijmegen	57,50 72,00	Fitnesslicentie € 92,50, indien in bezit van sportkaart tegen gereduceerd tarief. Voor cursussen wordt een bijbetaling gevraagd.

Voor het geven van instructie aan sportverenigingen wordt de vuistregel gehanteerd dat ieder lid per week 1,5 uur instructie kan krijgen. Er is geen vergelijking met andere universiteiten

beschikbaar, maar er kan van een andere vuistregel worden uitgegaan. Voor verenigingen geldt het minimaal aantal leden van 20. Als een vereniging onder de norm zit en er niet in slaagt dit te wijzigen, wordt deze opgeheven. Cursussen waar te weinig deelname voor is, gaan niet door.

Binnen de UT is de deelname aan sport en cultuur activiteiten in vergelijking met andere universiteiten hoog. 10% van de studenten doet iets aan cultuur, en 50% van de studenten aan Sport.

De kunstcollectie binnen de UT is uniek in Nederland. Ook de buitenkunst op de Campus.

Zowel Sport als Cultuur verhuren de accommodatie als die niet door studenten wordt gebruikt. Voor Cultuur levert dat op jaarbasis K€ 150 op, voor Sport K€ 700. Cultuur kan met deze extra inkomsten vrijwel alle door hen georganiseerde activiteiten bekostigen. Het is mogelijk om meer externe inkomsten binnen te halen, maar op dit moment is de tijd daar minder gunstig voor. Daarbij moet wel de aantekening gemaakt worden, dat niet altijd veel geld verdiend wordt met bijvoorbeeld het verhuren van sportaccommodatie. De gasten logeren in de Drienerburght en Sodexo doet de catering.

De Sportkantine wordt gerund door studenten. De inkomsten gaan naar de sportverenigingen. Het Theatercafé wordt na 16 uur gerund door studenten. Deze inkomsten komen ten goede aan de cultuurverenigingen.

## Toetsing OBP vacatures

bijlage 10

In verband met de huidige financiële situatie van de UT is het noodzakelijk met directe ingang OBP vacatures te toetsen voordat ze worden opengesteld voor werving. Die toets vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de directeur PA&O. Na aanmelding van de vacature bij de directie PA&O wordt getoetst of de OBP vacature vrijgegeven kan worden voor werving.

De toetsing houdt het volgende in:

- Door openstelling van de vacature mag er geen verhoging van de OBP formatie op eenheidsniveau plaatsvinden. Als peilmoment wordt de goedgekeurde begroting 2009 genomen.
- De vacature moet passen binnen de uitgangspunten van de huidige, op EMB gebaseerde, organisatiestructuur van de UT.

Als volgens de directeur PA&O aan beide voorwaarden van toetsing wordt voldaan, is werving voor de OBP vacature toegestaan. Het uitgangspunt is dat de vacature eerst een week intern wordt opengesteld. Er mag extern worden geworven als er geen geschikte interne kandidaten zijn.

Indien een eenheid het niet eens is met de uitkomst van de door PA&O uitgevoerde toets, zal de directeur PA&O de vacature voorleggen aan de voorzitter van het College van Bestuur

Onderstaande OBP vacatures worden niet getoetst aan voornoemde voorwaarden:

1. De OBP vacatures die ontstaan vanwege een geaccordeerd en gefinancierd onderzoeksproject.
2. OBP vacatures die vooraf zijn goedgekeurd door het College van Bestuur.