



**Publieke organisaties
op weg naar**

Purchasing Excellence

**Een effectieve methode
om de inkoopprestaties
te bepalen en verbeteren**



**PURCHASING
EXCELLENCE**
Publiek

**Publieke organisaties
op weg naar**

Purchasing Excellence

**Een effectieve methode
om de inkoopprestaties
te bepalen en verbeteren**

Colofon

Uitgave	PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden i.s.m. NEVI Publiek
Redactie	NEVI Purspective
Eindredactie	Riëtte van Raamsdonk, Den Haag
Vormgeving	Trichis communicatie en ontwerp, Rotterdam
Drukwerk	Ministerie van Economische Zaken, afdeling PGF
Fotografie	Loes Schleedoorn en Willem Spaan
Inlichtingen	NEVI Purspective, tel. 0418 57 58 00, info@purspective.com Meer informatie vindt u ook op www.pianoo.nl

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitale bewerking of op welke manier dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No parts of this book may be reproduced in any form without written permission from the publisher.

© PIANOO en NEVI, Den Haag 2009



Voorwoord

strategische
verankering
van inkoop

Professionalisering van inkoop staat bij alle publieke sector inmiddels hoog op de agenda. Het besef groeit dat 'we' het nog niet goed genoeg doen en ook dat er met professionele inkoop nog veel is te winnen.

Twee zaken zijn daarbij cruciaal:

- Strategische verankering van inkoop in alle publieke organisaties
 - Verdere ontwikkeling van het 'vak' inkopen in de publieke sector
- Op het eerste punt valt er nog veel te verbeteren maar ik zie ook al veel beloftevolle ontwikkelingen. Bij het Rijk bijvoorbeeld, heeft inkoop nu een plek gekregen bij het nieuwe Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk. Bij het Ministerie van Economische Zaken, dat verantwoordelijk is voor de implementatie van de Europese Regels over Aanbestedingen, heeft het zogenoemde flankerend beleid hoge prioriteit gekregen.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de Regieraad Bouw en PIANOo richten op dit moment samen een platform op voor gemeentebestuurders die vooroplopen op dit gebied en die hun ervaringen willen bundelen en uitdragen.

ontwikkeling van
het 'vak'

Ook voor de ontwikkeling van het vak 'inkopen in de publieke sector' zijn er goede initiatieven. NEVI bedient de publieke sector meer in zijn reguliere opleidingen en de Rijksacademie voor Financiën en Economie startte met twee opleidingen specifiek over inkopen en aanbesteden. Ook de Bestuursacademie ontwikkelt nieuwe leergangen op dit gebied. PIANOo richtte kortgeleden de vakgroep Inkoopmanagement Publieke Sector op.

De hierboven genoemde initiatieven zijn geheel in lijn met het programma Purchasing Excellence Publiek, de aanpassing van het bekende MSU-model voor de publieke sector. In deze publicatie vindt u de resultaten van de samenwerking PIANOo/NEVI om dit MSU+-model toe te passen en verder te ontwikkelen voor publieke organisaties.

Ik denk dat er uitstekende resultaten zijn geboekt:

- Met MSU is er een praktisch model beschikbaar voor publieke organisaties om de stand van zaken rond de professionalisering van inkoop gedetailleerd in kaart te brengen.
- Ditzelfde model dient als hulpmiddel om op doelmatige wijze significante verbeteringen te behalen.
- Er is een auditoropleiding opgezet en inmiddels zijn er veertig gecertificeerde auditeurs.
- Binnen alle categorieën in de publieke sector is men bezig met inkoopprofessionalisering op basis van het MSU+-model. Dat gebeurt via projecten door consultants en ook via projecten die de organisatie geheel zelf uitvoert, ondersteund door trainingen en workshops.
- Er zijn aantoonbare goede resultaten bereikt.
- De diagnoses per categorie onthullen zeer grote verschillen tussen de hoogst en laagst scorende organisatie. Ze tonen aan dat er veel ruimte voor verbetering is.
- Organisaties die duidelijk sturing geven hebben grote stappen voorwaarts gemaakt.

Ik raad u van harte aan uw voordeel te doen met deze benadering. De transparantie, doelmatigheid en rechtmatigheid van uw inkoop zullen hier daadwerkelijk voordeel bij hebben.

Wouter Stolwijk

Voorzitter stuurgroep Purchasing Excellence Publiek



Inhoud

	Voorwoord	3
	Inleiding	8
	Leeswijzer	10
1	Introductie van Purchasing Excellence Publiek	12
	1.1 Het doel van Purchasing Excellence Publiek (PE Publiek)	12
	1.2 Achtergrond van Purchasing Excellence Publiek	13
	1.3 PE Publiek-project 1: De nulmetingen	15
	1.4 Algemene conclusies van PE Publiek-project 1	16
2	Blik op eerste resultaten	18
	2.1 Voorbeelden herhalingsmetingen	18
	2.2 Vergelijking tussen publieke sector en bedrijfsleven	21
	2.3 Vergelijking tussen hoogst en laagst scorende organisatie per categorie	22
3	Purchasing Excellence Publiek projecten 2 en 3 in de praktijk	28
	3.1 De PE Publiek-projecten nader bekeken	28
	3.1.1 Project 2: Detailassessments en inkoopverbetering met hulp van consultancy	28
	3.1.2 Project 3: Inkoopverbetering door eigen kennis en competenties	29
	3.1.3 Project 4: Breed verspreiden van resultaten en ervaringen	29
	3.2 Kotter's verandermodel	30
	3.3 PE Publiek-project 2: Succesvolle praktijkvoorbeelden	30
	3.3.1 Case Zuiderbreedte: Besparingen door gecoördineerde inkoop	31
	3.3.2 Case De Publieke Informatiemakelaars: Interne klantwensen stimuleren een hoger volwassenheidsniveau	40
	3.3.3 Case Buitenstad: Met externe hulp naar meer professionaliteit, doelmatigheid en rechtmatigheid	46
	3.4 PE Publiek-project 3	54
	3.4.1 Case Maas en Waal: Besparingen door Commodity Strategy Development	55
	3.4.2 Case Publ-IQ: Effectiever aanbesteden door ontwikkeling van artikelgroep-strategieën	58
	3.4.3 Case WeCare: Commodity Strategy Development als gereedschap voor structurele besparingen	65
	3.4.4 Case Geldschietters: Betere begeleiding bij inkoop door Commodity Strategy Development	73
	3.4.5 Case Randstad: Commodity Strategy Development; succesvolle strategie voor transparantie, doelmatigheid en besparingen	77

4	Uit de praktijk: resultaten en aanbevelingen	82
4.1	Concrete resultaten	82
4.2	Lessons learned; sleutelfactoren en knelpunten	83
4.3	Bevindingen uit Kotter analyses	85
4.4	Belangrijkste aanbevelingen uit metingen	87
5	Conclusies en aanbevelingen	90
5.1	Conclusies	90
5.2	Aanbevelingen	91
	Bijlagen	
	Bijlage 1: Gereedschappen, templates en benchmark databases	92
	Bijlage 2: Procesbeschrijvingen MSU ⁺ -model	93



Inleiding

U heeft de tweede en finale publicatie over het Purchasing Excellence Publiek programma in handen; een onderzoeksprogramma van NEVI en PIANOo. Met deze uitgave willen we een bijdrage leveren aan de professionalisering van de inkoop(processen) binnen de publieke sector. Dat doen we door u deelgenoot te maken van de resultaten van het Purchasing Excellence Publiek programma.

veertig auditeurs
gecertificeerd

MSU⁺-nulmetingen

De afgelopen jaren hebben we diverse publieke instanties, van ministeries tot waterschappen en van gemeenten tot universiteiten, begeleid en gevolgd bij hun inkoopprofessionalisering. Er zijn nu veertig auditeurs officieel gecertificeerd nadat zij een opleiding in het MSU⁺-model volgden.

Ook waren er MSU⁺-nulmetingen bij een groot aantal publieke organisaties. Op basis van de bevindingen uit de nulmeting gingen tientallen organisaties aan de slag met de professionalisering van hun inkoop. Dat deden zij met ondersteuning van adviesbureaus of met behulp van workshops en trainingen.

De concrete resultaten, de ervaringen, de belemmeringen en de gevonden oplossingen hebben we in deze uitgave gebundeld.

Een groot deel van de beschreven inkoopprofessionaliserings-trajecten gaat over de ontwikkeling van artikelgroep-strategieën (Commodity Strategy Development of CSD). Zoals u ook zult lezen in de (geanonimiseerde) cases die zijn opgenomen in deze publicatie, maakt de CSD-aanpak het mogelijk om inkoopprofessionalisering direct aan te pakken. Op de bijgevoegde cd-rom vindt u templates waarmee u zelf aan de slag kunt.

Met deze publicatie en de cd-rom heeft u als professioneel inkoper een praktisch gereedschap in handen. U kunt hiermee uw verbete-

ringspotentieel vaststellen en aantoonbare resultaten bereiken in de doelmatigheid, transparantie en rechtmatigheid van uw inkoopproces.

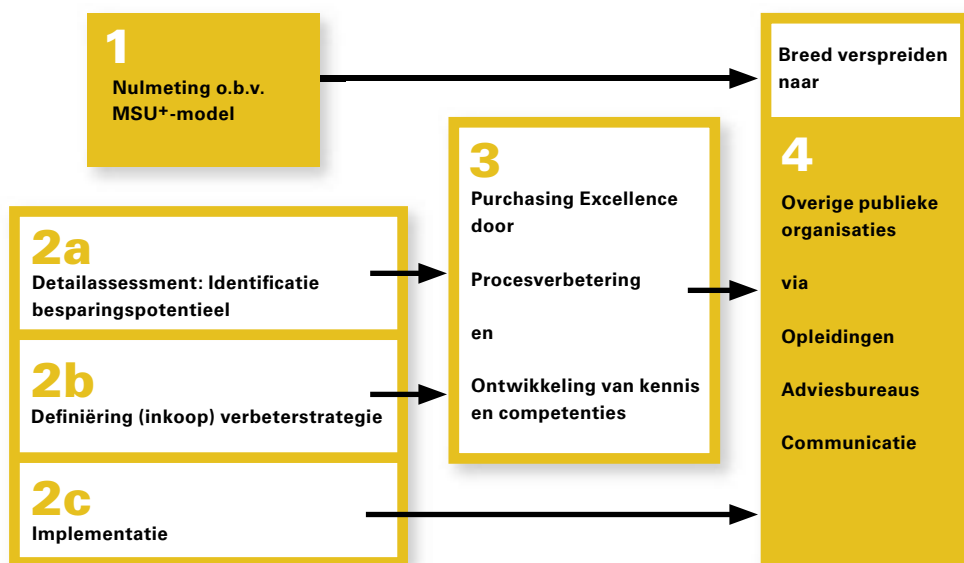
Het Purchasing Excellence Publiek (PE Publiek) programma bestaat uit drie verschillende projecten.

In onze eerste publicatie (2005) presenteerden we de resultaten van project 1 (zie figuur 1). Dit project was bedoeld om inkoop binnen de Nederlandse publieke sector te benchmarken tegenover een zogenaamd 'Purchasing Excellence' niveau. De basis van de methodiek voor deze benchmark is het Michigan State University model (MSU model), ontwikkeld door Professor Robert Monczka. PE Publiek-project 1 toonde de vergelijking tussen Purchasing Excellence en de Nederlandse publieke sector. Ook leverde het project een grote hoeveelheid data op over het niveau van inkoop in Nederland in het algemeen. Project 1 is dus ook dé database voor publieke organisaties om te onderzoeken waar zij staan ten opzichte andere inkoopende publieke organisaties.

De belangrijkste resultaten van dit eerste PE Publiek-project komen hier kort aan de orde. Het accent in deze publicatie ligt op de vervolgprojecten 2 en 3. We laten zien wat de PE Publiek-project en 2 en 3 inhouden, hoe er mee gewerkt is en wat de resultaten zijn.

inkoop binnen de
publieke sector
benchmarken
tegenover
'Purchasing
Excellence' niveau

dé database
voor publieke
organisaties



Figuur 1. Overzicht programma Purchasing Excellence Publiek

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 begint met een korte samenvatting van PE Publiek-project 1. Aan bod komen doel en achtergronden van het project en de conclusies over het Nederlandse inkoopniveau in de publieke sector .

Hoofdstuk 2 beschrijft herhalingsmetingen en scores bij grote en kleine publieke organisaties uit verschillende categorieën. Dit geeft inzicht in de verbeterprestaties van de publieke sector.

In hoofdstuk 3 beschrijven we een aantal cases; voorbeelden uit de praktijk zodat u kunt zien hoe vergelijkbare organisaties met de uitdagingen binnen inkoop omgaan. Op verzoek van de deelnemende organisaties zijn de cases geanonimiseerd.

In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de concrete resultaten, leerpunten en aanbevelingen. Tenslotte presenteren we in hoofdstuk 5 eindconclusies en aanbevelingen van het Purchasing Excellence Publiek programma.

Bij deze uitgave hoort een cd-rom. Hierop vindt u de meest recente benchmark informatie, het MSU⁺-model, een lijst met gecertificeerde auditeurs en een template-set waarmee u zelf direct aan de slag kunt bij de ontwikkeling van artikelgroep strategieën (zoals beschreven in paragraaf 3.4).

De stuurgroep en het programmanagement van Purchasing Excellence Publiek hopen u met deze publicatie weer een stuk verder te helpen bij de professionalisering van uw inkoop.

Stuurgroep en programmamanagement PE Publiek

Het Purchasing Excellence Publiek programma is natuurlijk niet uit zichzelf ontstaan. Daarom stellen we u voor aan de stuurgroep en het programmamanagement die samen verantwoordelijk zijn voor de succesvolle uitvoering van het PE Publiek programma:

Stuurgroep PE Publiek:

- Wouter Stolwijk, directeur PIANOo (voorzitter stuurgroep)
- Arno de Schepper, voorzitter NEVI Research Stichting
- Kees Tazelaar, PIANOo
- Bepie Wijntjes, voorzitter bestuur NEVI Publiek
- Detlef Vinzenz, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Henk Visser, Coördinerend directeur Inkoop Ministerie van Defensie
- Nicole van Barschot, Purspective (secretaris stuurgroep)

Programmamanagement:

- Nicole van Barschot, NEVI Purspective
- Koen Jansen, NEVI Purspective
- Keswin Corporaal, NEVI Purspective



Introductie van Purchasing Excellence Publiek (PE Publiek)

Dit eerste hoofdstuk behandelt het Purchasing Excellence Publiek (PE Publiek) programma, haar doelstellingen en specifieke doelgroepen. Ook de achtergrond en oorsprong van het programma komen aan bod. Als laatste leest u wat de belangrijkste resultaten en conclusies zijn van project 1 van dit programma.

1.1 Het doel van Purchasing Excellence Publiek

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) en PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden hebben de handen ineen geslagen en samen, in navolging van het succesvolle Purchasing Excellence programma voor het bedrijfsleven, het programma Purchasing Excellence Publiek ontwikkeld. Dit programma is bedoeld om publieke organisaties in Nederland concrete gereedschappen aan te reiken om zelfstandig inkoopprocessen te verbeteren en kostenbesparingen te realiseren. De doelgroepen van dit PE Publiek-programma zijn onder meer:

- Rijksoverheden
- Provincies
- Gemeenten
- Waterschappen en waterleiding- en zuiveringsbedrijven (watermanagement)
- Zorginstellingen
- Onderwijsinstellingen
- Sociale werkplaatsen

vier fasen

Het gehele programma Purchasing Excellence Publiek omvat vier fasen:

1. Nulmeting (project 1). Aan de hand van het MSU⁺-model is een grote verscheidenheid aan organisaties getoetst om een Purchasing Excellence Publiek benchmark vast te stellen voor de gehele sector en om de positionering van de organisatie ten opzichte van deze benchmark te bepalen.
2. Professionalisering van inkoop (projecten 2 en 3). Met externe ondersteuning (adviesbureaus of workshops van Pursive) het potentiële inkoopvoordeel realiseren.
3. Realisatie en bestendiging. Door verbetering van processen en ontwikkeling van competenties het potentiële inkoopvoordeel behalen en borgen.
4. Communicatie en opleidingen (project 4). Verspreiden van de ontwikkelde kennis.

1.2 Achtergrond van Purchasing Excellence Publiek

rekening gehouden met
de verschillen tussen
de twee sectoren

In het PE Publiek programma staat het MSU-model van professor Monczka (Michigan State University) centraal. Dit model, succesvol toegepast in het bedrijfsleven, is aangepast en bruikbaar gemaakt voor de publieke sector. Er is rekening gehouden met de verschillen tussen de twee sectoren en met de specifieke karakteristieken en behoeften van de publieke sector. Om de aanpassingen en het programma tot een succes te maken, hebben alle categorieën van de publieke sector – rijksoverheid, provincies, gemeenten, zorg en andere organisaties – een bijdrage geleverd. Het nieuwe model heet het MSU⁺-model.

acht hoofdprocessen
en zes ondersteunende
processen

Het MSU⁺-model bestaat uit acht hoofdprocessen en zes ondersteunende processen op het terrein van inkoop- en supply management (zie figuur 2 en 3). Wanneer al deze processen optimaal zijn ingericht, vormen zij samen de standaard voor Purchasing Excellence. Voor elk van deze veertien processen zijn beoordelingscriteria ontwikkeld en niveaus van volwassenheid beschreven (van het laagste niveau 1 tot en met 'world class' niveau 10). Met de criteria en niveaus kunt u de (eigen) organisatie toetsen en waarderen op ieder afzonderlijk proces. Het scoren werkt volgens een strikt-stap-principe, dat wil zeggen dat men voor elk proces pas een hoger volwassenheidsniveau kan behalen wanneer aan alle elementen van het vorige volwassenheidsniveau is voldaan. De scores zijn geen rapportcijfers maar ze geven inzicht in het volwassenheidsniveau van de inkoopprocessen.

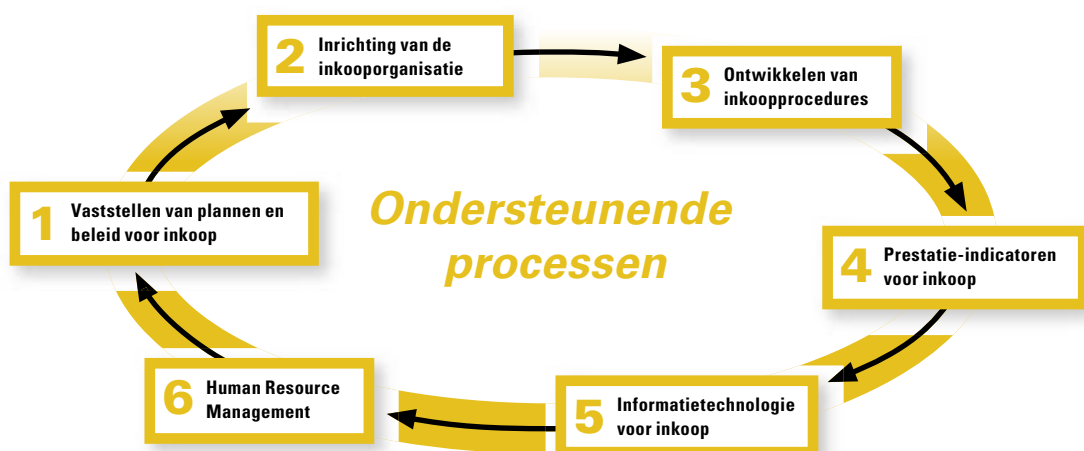
organisaties beslissen
zelf welk volwassen-
heidsniveau voldoende is

Organisaties moeten zelf beslissen welk volwassenheidsniveau

voldoende is, afhankelijk van hun omgeving, capaciteiten en ambities. Voor de ene organisatie kan een 6 voor een bepaald proces voldoende zijn, terwijl voor een andere organisatie een 4 al acceptabel is. Zo kan bijvoorbeeld strategisch proces 5 “Optimaliseren van product / proces innovatie en ontwikkeling” minder relevant zijn voor bepaalde organisaties of organisatieonderdelen. Als in een organisatie geen productontwikkeling plaatsvindt, dan mag (of eigenlijk moet!) dit proces laag scoren.



Figuur 2. Het MSU⁺-model: de strategische processen



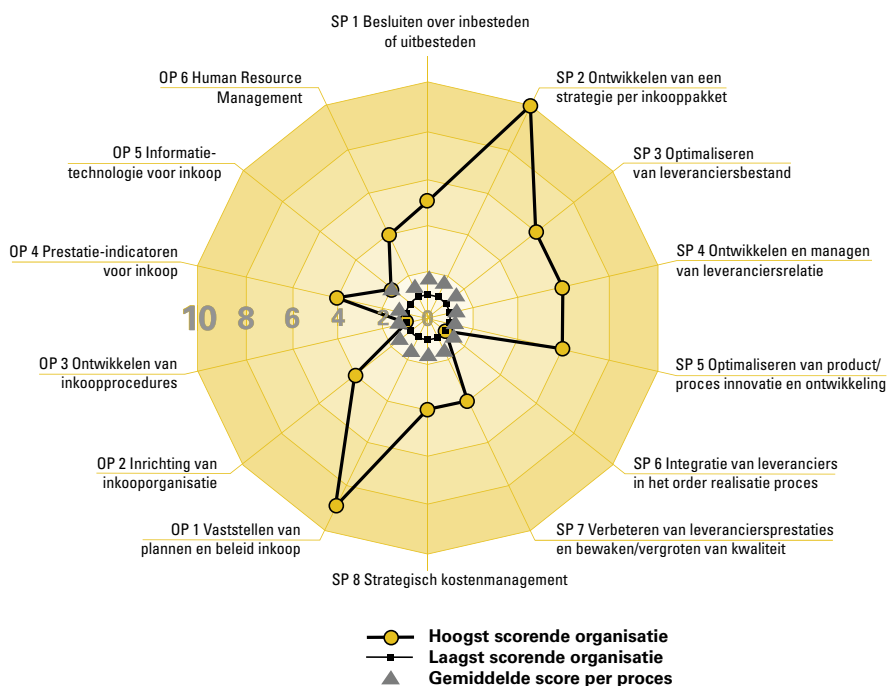
Figuur 3. Het MSU⁺-model: de ondersteunende processen

Een gedetailleerde beschrijving van het MSU⁺-model vindt u in bijlage 1 achterin deze uitgave.

Bij het gebruiken van het MSU⁺-model is het belangrijk dat bij alle processen wet- en regelgeving (zoals Europese aanbestedingsrichtlijnen) worden nageleefd, ook als dat niet expliciet is vermeld.

1.3 PE Publiek-project 1: De nulmetingen

In deze paragraaf kijken we terug op de nulmetingen die in project 1 zijn uitgevoerd bij een verscheidenheid aan organisaties binnen de publieke sector. Figuur 4 laat een samenvatting van de resultaten zien.



Figuur 4. Hoogst en laagst scorende organisaties en gemiddelde scores per strategisch proces (SP) en ondersteunend proces (OP) binnen de publieke sector (MSU⁺-model)

De gemiddelde score van de publieke sector ligt voor alle processen tussen niveau 1 en 2. De hoogste score loopt op van niveau 4 naar 10. Dat geeft aan dat er een zeer groot verbeterpotentieel is.

1.4 Algemene conclusies van PE Publiek-project 1

- 1 Het Nederlandse bedrijfsleven scoort op de verschillende strategische en ondersteunende processen hoger dan de publieke sector.
- 2 Afgezien van een aantal bijzondere criteria die vooral van toepassing zijn op de publieke sector bestaan er veel overeenkomsten in de inkoopprocessen bij publieke organisaties en bedrijfsleven. De 'best practices' van het bedrijfsleven zijn ook nuttig voor publieke organisaties.
- 3 Tussen de publieke organisaties onderling bestaat veel verschil in professionaliseringniveau ofwel de volwassenheid. Zo scoort de Zorg op acht van de veertien processen gemiddeld het beste en zij deelt deze 'eerste plaats' op nog eens vier andere processen. Het niveau bij Onderwijs en Watermanagement blijft in het algemeen achter bij de andere drie categorieën (Overheid, Zorg, Diversen). De ministeries hebben in negen van de veertien processen een hoger volwassenheidsniveau dan de lagere overheden.
- 4 De scores per proces tonen aan dat de meeste organisaties zowel binnen als buiten hun eigen categorie voldoende mogelijkheden hebben om te benchmarken. Ook is er genoeg te leren van 'good practices' van anderen. Voor Watermanagement, Onderwijs en provincies geldt dit relatief in mindere mate.
- 5 Naar verwachting zal de publieke sector de ingeslagen weg naar professionalisering van de inkoopprocessen succesvol bewandelen. Dat blijkt uit de vele spontane aanmeldingen voor deelname aan dit programma en het enthousiasme onder de geïnterviewden om zichzelf door meting te positioneren. Andere aanwijzingen zijn de expliciet genoemde intenties tot verbetering, de gecreëerde mogelijkheden tot benchmarking en de ontdekte good practices.
- 6 De volwassenheid in de ondersteunende processen wijkt nauwelijks af van die in de strategische processen van het MSU⁺-model. Wij raden aan de ondersteunende processen ruime aandacht te geven omdat zij uiteindelijk de volwassenheidscore van de strategische processen bepalen.
- 7 Op criteria als wet- en regelgeving, transparantie van beleid en communicatie scoren alle onderzochte categorieën teleurstellend terwijl dat vooral voor de overheid belangrijke criteria zijn, Meer aandacht voor deze aspecten inclusief de daarbij horende documentatie is noodzakelijk.
- 8 Voor het bedrijfsleven is vergroting van de winstgevendheid in het algemeen de motivator om inkoopprocessen te professionaliseren. Voor de publieke sector ligt dat genuanceerder.

genoeg te leren van
'good practices' van
anderen

Zorginstellingen vertonen nog de meeste overeenkomst met de private sector. Bij de overheid zijn belangenevenwicht, transparantie, integriteit en zorgvuldigheid hoofdmotieven voor inkoopprofessionaliteit. Kostenreductie blijkt slechts één van de factoren.

- 9 Het Purchasing Excellence voor het bedrijfsleven laat zien dat het proces tot professionaliseren van de inkoopprocessen in essentie een groot veranderingsproces is. De acht ingrediënten die Professor Kotter in zijn standaardwerk 'Leiderschap bij verandering' heeft beschreven zijn volledig van toepassing. Dat blijkt uit de PE Publiek-projecten 2 en 3 van dit programma.
- 10 'Excellence always has a starting point', zo stelde Professor Robert Monczka tijdens een NEVI/PIANOo bijeenkomst. Hij voegde hieraan toe dat 'startende' organisaties naast het in orde brengen van de ondersteunende processen, vooral veel aandacht moeten geven aan strategisch proces 2 (ontwikkelen van een strategie per inkooppakket). Professionaliseren van strategisch proces creëert snel veel zichtbare voordelen. Dit is al bewezen in het NEVI-programma voor het bedrijfsleven. Twee verschillende projecten zijn ontwikkeld om organisaties binnen de publieke sector te ondersteunen in de professionalisering van inkoop. Hoofdstuk 3 gaat hier verder op in.



Blik op eerste resultaten

Purchasing Excellence Publiek begon in 2004. De eerste nulmetingen vonden plaats om het niveau van inkoop in de publieke sector te onderzoeken. Een aantal jaren later werd het natuurlijk interessant om te bekijken waar en welke verbeteringen er in de tussentijd waren behaald. Daarom werden er herhalingsmetingen uitgevoerd en zo werd de al of niet aanwezige groei in inkoopprofessionalisering binnen de publieke sector zichtbaar.

We beschrijven in deze paragraaf een aantal herhalingsmetingen en de uitkomsten ervan. Daarbij vergelijken we de publieke sector met de profit sector en we kijken naar de uitkomsten per categorie zoals Zorg, Onderwijs en Watermanagement. In de vergelijking zien we de gemeenschappelijke delers en wat men van elkaar kan leren.

2.1 Voorbeelden herhalingsmetingen

inzicht in effecten
van het gebruik van
MSU⁺-model

De MSU⁺-herhalingsmetingen geven inzicht in de effecten van het gebruik van het MSU⁺-model en van Purchasing Excellence Publiek. Ook laten de metingen zien welke verbeterprocessen uit het project relatief het gemakkelijkst zijn en welke processen meer energie vergen. Bij een herhalingsmeting wordt eenzelfde organisatie op verschillende momenten doorgelicht aan de hand van het MSU⁺-model. De verschillen en ontwikkelingen gedurende een bepaalde periode komen in beeld.

Voorbeeld 1: Een ministerie

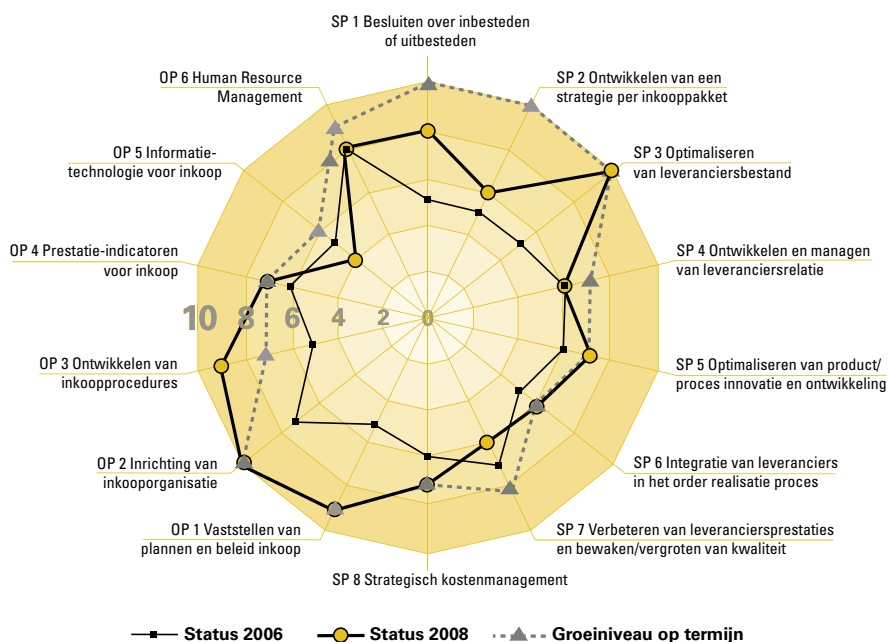
Begin 2006 liet het bureau bedrijfsvoering van een niet nader te noemen ministerie een nulmeting uitvoeren in het kader van het PE Publiek-programma. Medio 2008 wil het ministerie door een herhalingsmeting nagaan in hoeverre de organisatie in staat is geweest de aanbevelingen uit 2006 te vertalen naar verdere professionalisering van de inkoopfunctie. In figuur 5 zijn de scores per proces in 2006 en in 2008 weergegeven.

Resultaat

Al in 2006 bij de nulmeting, beoordeelden de gekwalificeerde MSU⁺-auditors dit ministerie positief. Ze concludeerden dat dit ministerie een professionele inkoopfunctie heeft die tot de 'betere' behoort. Uit de herhalingsmeting in 2008 blijkt dat het ministerie:

- er bij de strategische processen in geslaagd is ook nog de minimale groei door te maken die in 2006 was gepland;
- in één geval zelfs het hoogste volwassenheidsniveau bereikt!
- bij het managen en verbeteren van de leveranciersprestatie één niveau is teruggefallen;
- bij vier van de acht ondersteunend processen erin geslaagd is om de gestelde groei te behalen;
- bij het proces Human Resources op het oude niveau is gebleven;
- bij het proces ten aanzien van Informatietechnologie voor inkoop een niveau is teruggefallen.

Het ministerie verwachtte overigens zelf een snelle groei in de toekomst omdat zij al bezig was met de implementatie van nieuwe werkwijzen.



Figuur 5. Scores per proces in 2006 (nulmeting) en in 2008 (herhalingsmeting) bij een ministerie

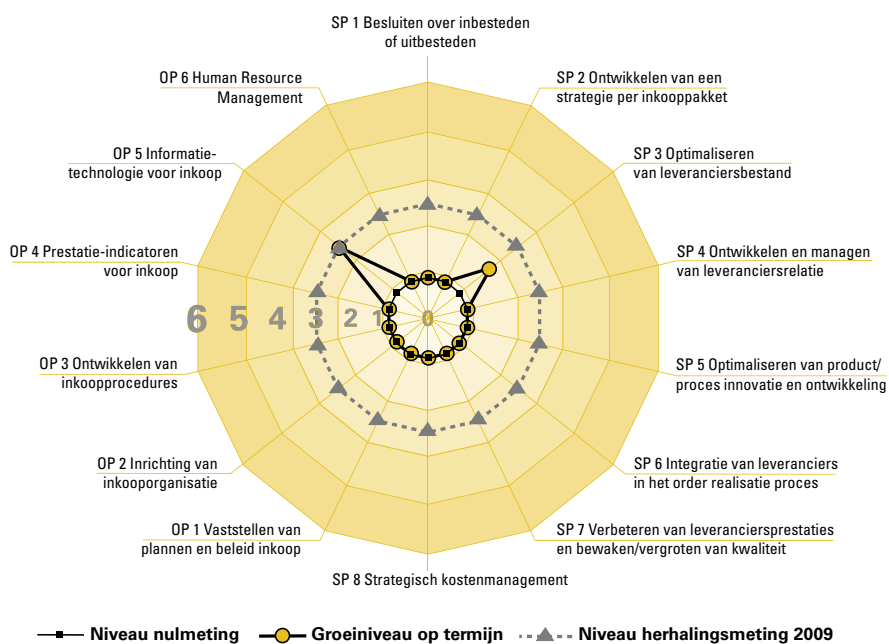
Voorbeeld 2: Een gemeente

Een andere herhalingsmeting in PE Publiek-project 2 betreft een niet nader te noemen gemeente. Ten tijde van de nulmeting (2007) bevond de organisatie zich bij alle processen op niveau 1. Deze meting geeft echter een geflatteerd beeld omdat het MSU⁺-model geen lagere score kent dan 1. Dit betekent dat er ruimte zit tussen niveau 1 als laagste score en een 'volwaardig' niveau 1 op de verschillende processen.

Resultaat

De uitslag van de herhalingsmeting (2009) laat zien dat de organisatie op 'slechts' twee processen naar een hogere score is gegaan. 'Slechts' is hier relatief omdat de gemeente hard heeft gewerkt en nu op alle processen een volwaardig niveau 1 bereikt heeft. Zie figuur 6.

De organisatie kreeg bovendien beter inzicht in wat er moet gebeuren voor verbeteringen. Groei-strategieën kunnen zorgvuldiger worden bepaald en met hulp van een extern adviesbureau is men het inkoopbeleid, inkoopprotocollen, inkoopvoorwaarden en vaste formats aan het opstellen.

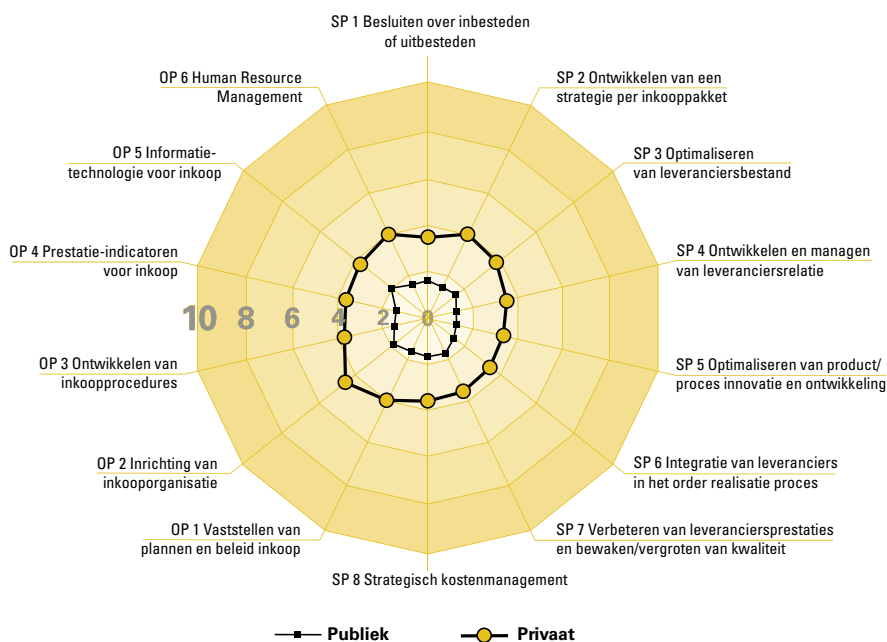


Figuur 6. Scores per proces in 2007 (nulmeting) en 2009 (herhalingsmeting) bij een Nederlandse gemeente.

2.2 Vergelijking tussen publieke sector en bedrijfsleven

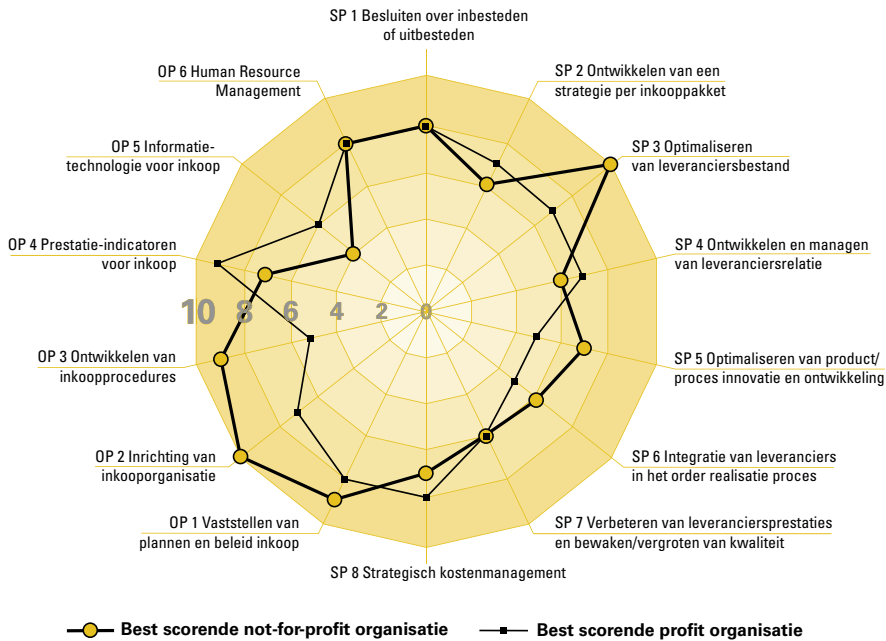
veel ruimte voor
verbetering

Uit de nulmeting aan het begin van het PE-programma bleek al dat de private sector gemiddeld hoger scoort op inkoopprofessionaliteit dan de publieke sector (zie figuur 7). Dit terwijl het bedrijfsleven zelf ook nog ver verwijderd is van de hoogst haalbare scores. Er is dus nog veel ruimte voor verbetering in de beide sectoren. Het verschil tussen de twee sectoren is te verklaren doordat inkoop bij het bedrijfsleven al langer op de managementagenda staat dan bij de publieke sector. Snelle verbeteringen bij de publieke sector zijn ook moeilijker doordat publieke organisaties vaak meervoudige doelen hebben (bijvoorbeeld kostenreductie, meer efficiëntie en rechtmatigheid).



Figuur 7. Vergelijking tussen de gemiddelde scores van het bedrijfsleven en de publieke sector

Vergelijking van 'best-in-class' organisaties laat zien welke verbeteringen nog mogelijk zijn. Opmerkelijk is dat de publieke organisatie met de beste resultaten vergelijkbaar (zelfs iets beter!) scoort dan het hoogst scorende Nederlandse bedrijf (zie figuur 8).



Figuur 8. Vergelijking tussen de hoogste scores van het bedrijfsleven en de publieke sector

2.3 Vergelijking tussen hoogst en laagst scorende organisatie per categorie

lange weg

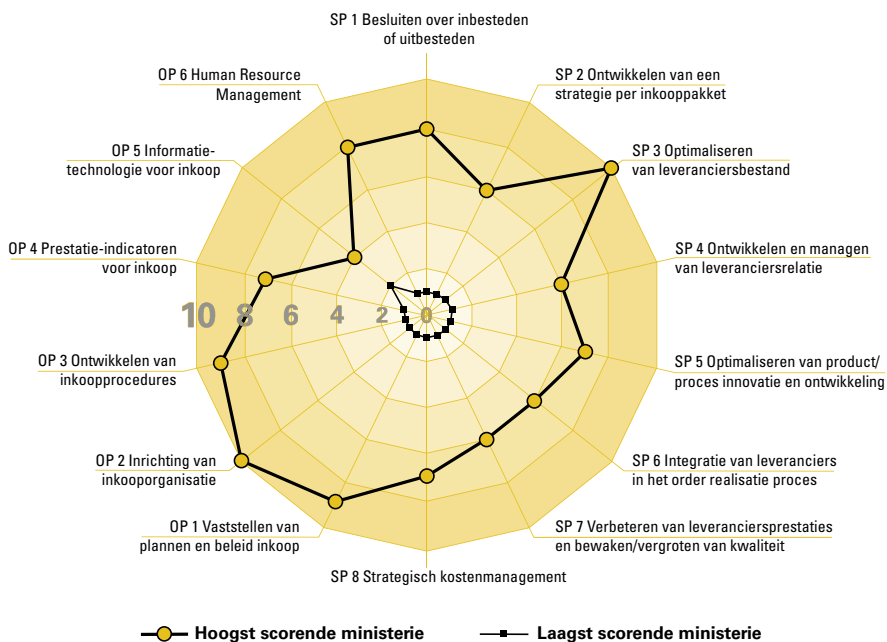
De scores bij de publieke sector lopen zeer sterk uiteen. Veel organisaties in het (semi-) publieke domein zijn bezig met inkoopprofessionalisering maar hebben nog een lange weg te gaan. Toch zijn er bij de verschillende soorten publieke organisaties (bij zeer grote en bij kleine organisaties) voorbeelden te vinden waaruit blijkt dat men de zaken zeer goed op orde heeft. Enkele grotere organisaties lopen voorop maar binnen iedere categorie vinden we organisaties die beduidend hoger scoren dan gemiddeld.

'world-class' niveau
mogelijk
leren van elkaar

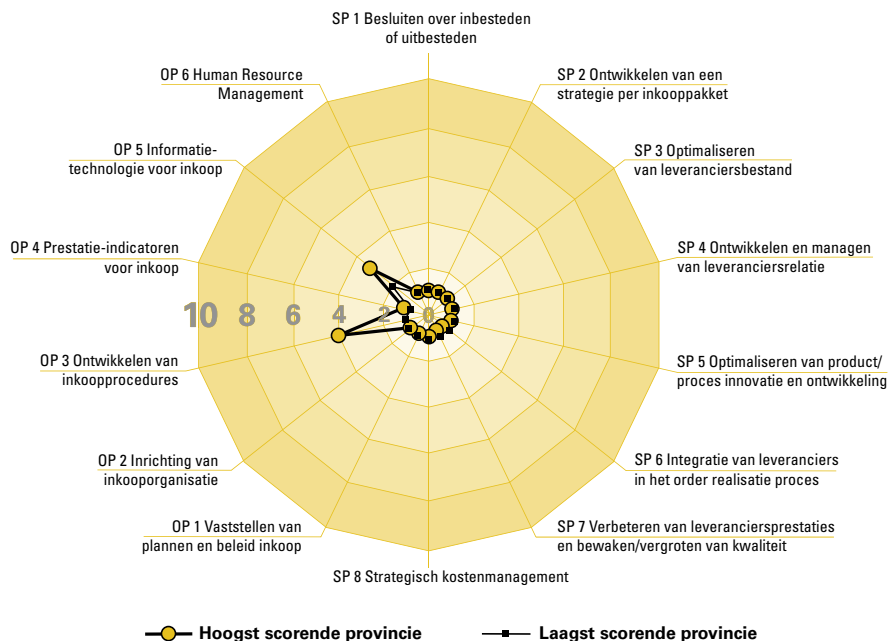
Dit leidt tot twee belangrijke conclusies:

- Professioneel inkopen en aanbesteden op 'world-class' niveau is zeker mogelijk voor de Nederlandse publieke sector.
- Er is veel ruimte om van elkaar te leren, zowel binnen de eigen categorie als daarbuiten. Leren van elkaar is een goede eerste stap richting inkoopverbetering.

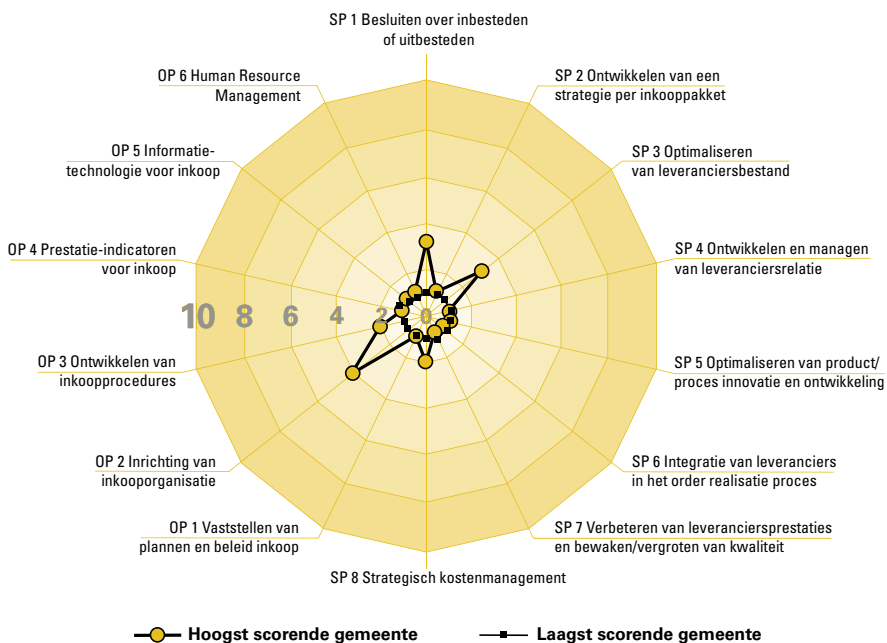
In figuren 9 tot en met 15 staan de verschillende scores per onderzochte categorie. De hoogst scorende organisatie wordt steeds vergeleken met de laagst scorende.



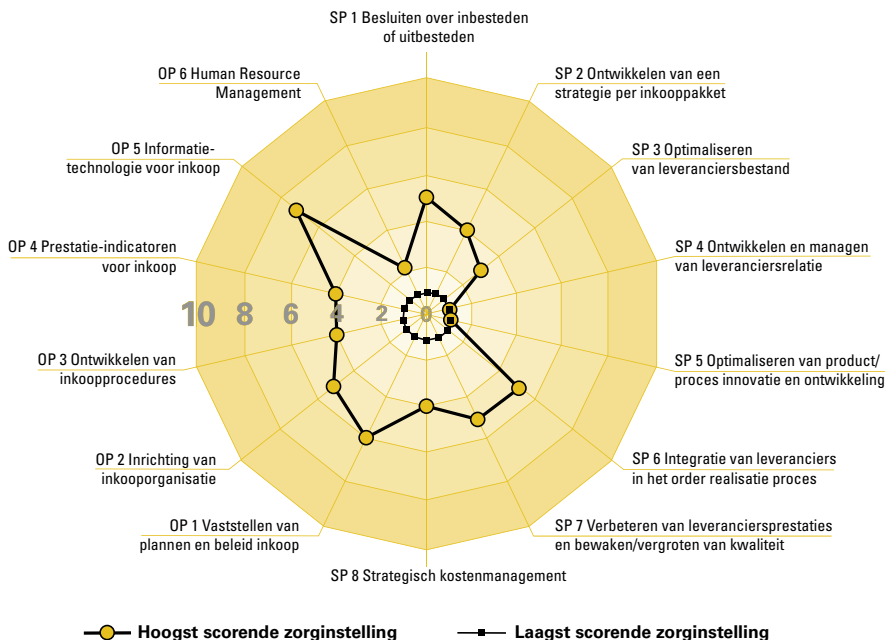
Figuur 9. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van ministeries



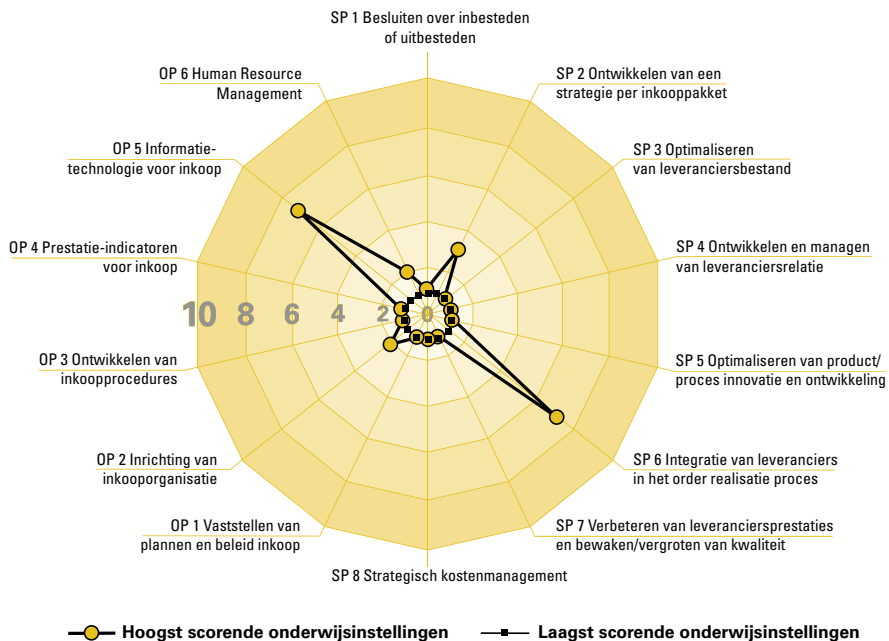
Figuur 10. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van provincies



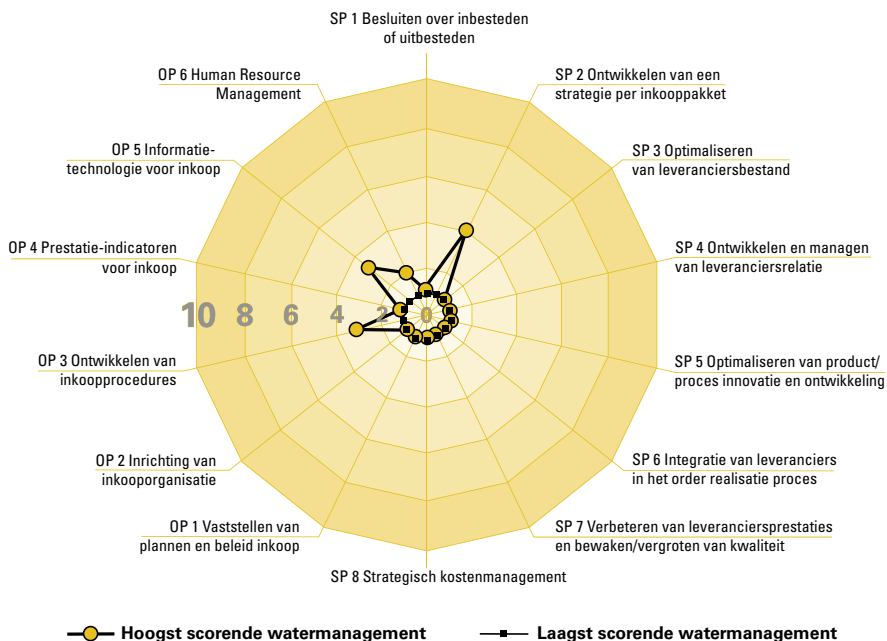
Figuur 11. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van gemeenten



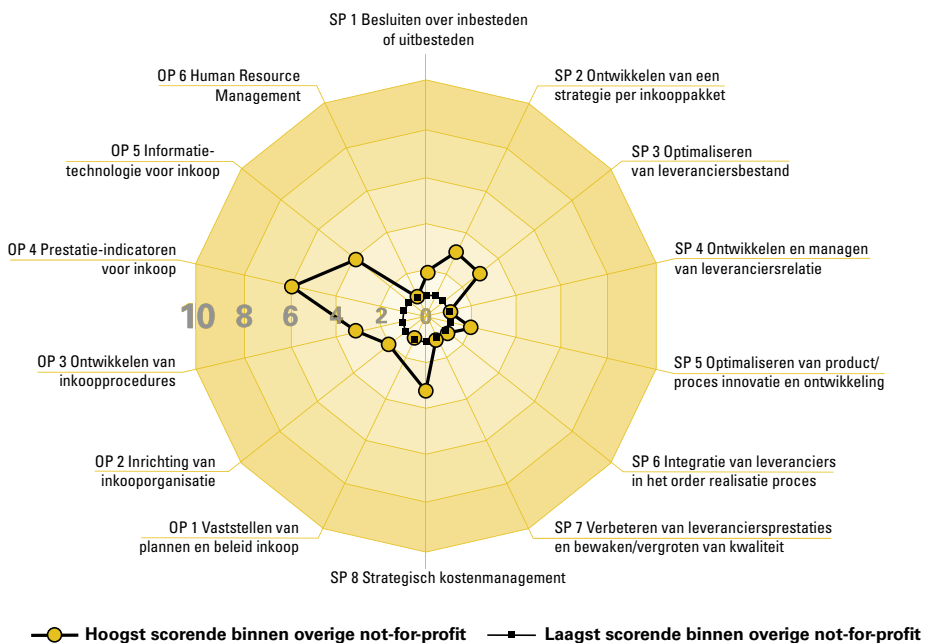
Figuur 12. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van zorginstellingen



Figuur 13. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van onderwijsinstellingen



Figuur 14. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van Watermanagement



Figuur 15. Vergelijking tussen de hoogste en laagste scores van overige publieke organisaties

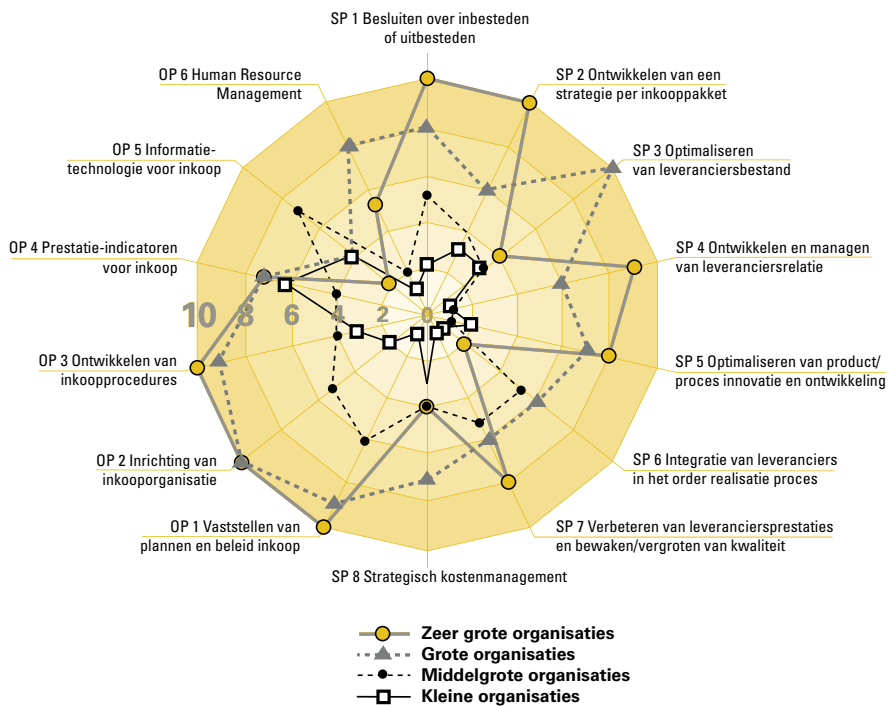
De diagrammen geven grote verschillen weer in het niveau van de inkoopprofessionaliteit binnen de publieke sector en soms zelfs tussen afzonderlijke categorieën.

Figuur 16 laat de vergelijking zien van de best presterende publieke organisaties gerangschikt naar grootte. Het blijkt dat de hoogste scores worden behaald bij grote organisaties maar ook kleine publieke organisaties zijn in staat ver boven het gemiddelde te scoren.

Wij concluderen dat:

- inkoopprofessionalisering niet alleen is weggelegd voor grote organisaties;
- waardevolle kennis en ervaring zich verspreid over de gehele publieke sector bevinden.

ook kleine publieke
organisaties ver
boven gemiddelde



Figuur 16. Vergelijking tussen de hoogste scores van publieke organisaties, gerangschikt naar grootte

Resumerend: Er zijn in alle categorieën van de publieke sector ruime mogelijkheden om de inkoop te professionaliseren. Ook voor kleinere organisaties is er voldoende verbeterpotentieel. Organisaties zoeken vaak naar eigen manieren om de ontwikkelingen en verbeteringen vorm te geven.

ruime mogelijkheden
om publieke inkoop te
professionaliseren



Purchasing Excellence projecten 2 en 3

Vierenvijftig publieke organisaties hebben meegedaan aan project 1 van PE Publiek. Zij bestudeerden het MSU⁺-model, verzamelden bewijsmateriaal en zijn geauditeerd door een speciaal daarvoor opgeleide en gecertificeerde auditeur. Analyse van de uitkomsten leidde tot inzicht in de inkoopprestaties en tot beslissingen over vervolgacties.

Deze vervolgacties zijn onderverdeeld in de projecten 2 en 3 die we in paragraaf 3.1 toelichten. Aanvullend vertellen we in paragraaf 3.1.3 over project 4, de communicatie over resultaten en ervaringen. In paragraaf 3.2 demonstreren we het verandermodel van John Kotter omdat dit model handvatten aanreikt voor het analyseren van de praktijk. Die praktijk komt aan de orde in de paragrafen 3.3 (cases project 2) en 3.4 (cases project 3). In de voorbeelden laten we zien hoe uw collega's werkten aan hun verbeterprocessen en welke opvallende resultaten zij behaalden. Op verzoek van deze organisaties zijn de cases geanonimiseerd.

3.1 PE Publiek-projecten nader bekeken

3.1.1 Project 2: Detailassessments en inkoopverbetering met hulp van consultancy

identificeren potentiële
besparingen en
ontwikkelen basis voor
opstellen van
implementatieplan

Bij project 2 draait het om de gedetailleerde beoordelingen door externe adviesbureaus. De bureaus identificeren potentiële besparingen en ze ontwikkelen de basis voor het opstellen van een implementatieplan. Een dergelijk traject is onderverdeeld in drie fasen:

- **Project 2a. Detailassessment en identificatie besparingspotentieel.** De in project 1 uitgevoerde nulmeting wordt nader geanalyseerd en aangevuld met bijvoorbeeld interviews en geaggregeerde inkoopgegevens. Op basis van deze gegevens wordt ingeschat hoeveel de organisatie op specifieke inkooppakketten kan besparen.
- **Project 2b. Definiëring (inkoop-)verbeterstrategie.** Dit is de fase waarin een plan van aanpak wordt opgesteld. Daarin staat hoe het bij 2a geïdentificeerde besparingspotentieel behaald en bestendigd kan worden.
- **Project 2c. Implementatie.** Als laatste volgt de uitvoering en implementatie van de (inkoop-)verbeterstrategie.

Bij deze onderdelen van project 2 gaven drie adviesbureaus ondersteuning: Emeritor, NIC en Significant.

3.1.2 **Project 3: Inkoopverbetering door eigen kennis en competenties**

PE Publiek-project 3 richt zich op het bereiken van Purchasing Excellence door procesverbetering en ontwikkeling van kennis en competenties, gebaseerd op het MSU⁺-model. Dit project is uitgevoerd door NEVI Purspective. De deelnemende organisatie doorliep één of meerdere van de processen uit het MSU⁺-model onder leiding van deskundige programmamanagers en trainers. Na afloop had de organisatie inzicht in de eigen situatie en wist zij waar de mogelijke voordelen te behalen waren. Vervolgens is een implementatieprogramma gedefinieerd aan de hand van de strategische en ondersteunende processen van het MSU⁺-model en op basis van de organisatieprioriteiten. Daarna volgde de uitvoering om de geraamde voordelen te behalen en te verankeren. Veelal werkten de deelnemers aan de ontwikkeling van artikel-groepstrategieën, ook wel Commodity Strategy Development of CSD genoemd. Meer informatie hierover vindt u in bijlage 7 op de bijgesloten cd-rom.

mogelijke voordelen

3.1.3 **Project 4: Breed verspreiden van resultaten en ervaringen**

De resultaten van deze projecten moeten gecommuniceerd worden naar alle belangstellenden om de opgedane kennis en ervaringen te delen. Dit is de functie van PE Publiek-project 4. In dit project zorgen NEVI en PIANOo op verschillende manieren dat de informatie beschikbaar komt voor alle publieke organisaties. Dit gebeurt onder andere via bijeenkomsten, artikelen in tijdschriften, via websites en publicaties. Ook integratie van de kennis in opleidingen en communicatie naar adviesbureaus is belangrijk.

3.2 Kotter's verandermodel

verandermanagement
is sleutelfactor

John Kotter introduceerde zijn verandermodel in zijn boek 'Leading Change' in 1995. Hij is misschien wel de meest gerenommeerde expert als het gaat om leiderschap en het doorvoeren van veranderingen. Omdat de PE Publiek-projecten 2 en 3 beide draaien om het veranderen van bestaande processen, procedures en methodes, is verandermanagement een sleutelfactor. Kotter beschrijft acht cruciale basisstappen die achtereenvolgend genomen moeten worden om veranderingen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Deze stappen komen ook terug in de meeste van de cases in dit hoofdstuk.



Figuur 17 Verandermodel John Kotter (1995)

3.3 PE Publiek-project 2: Succesvolle praktijkvoorbeelden

Van PE Publiek-project 2 zijn een aantal succesvolle praktijkvoorbeelden bekend die we in dit hoofdstuk presenteren, veelal aan de hand van de volgende opbouw:

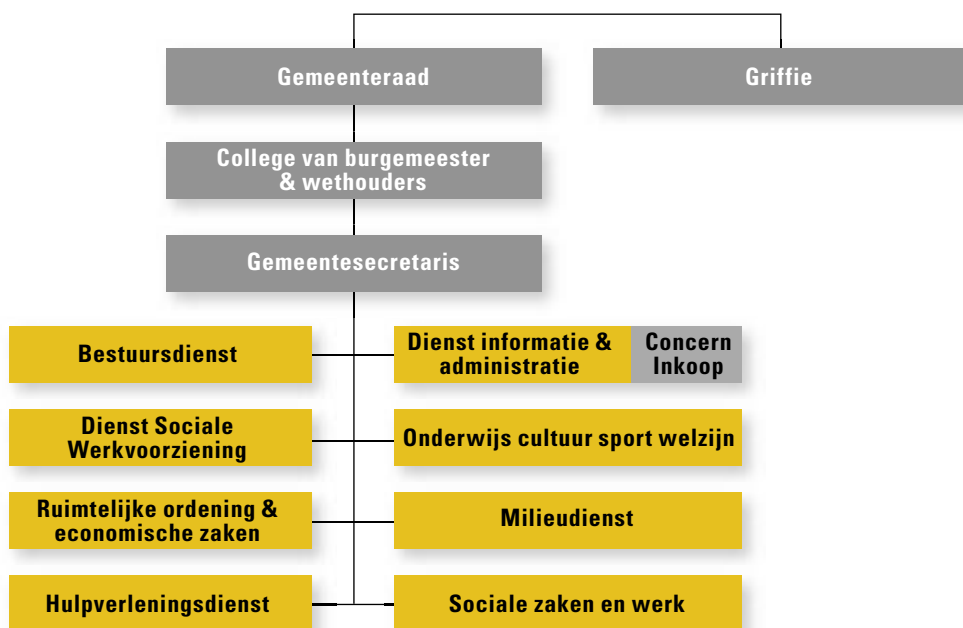
1. Inleiding en organisatie
2. Aanleiding
3. Opzet van het traject
4. Uitvoering van het traject
5. Resultaten
6. Lessons Learned
7. Evaluatie naar Kotter's verandermodel *

* zie paragraaf 3.2. voor nadere
toelichting van dit model

3.3.1 Case Zuiderbreedte: Besparen door gecoördineerde inkoop

1. Inleiding en organisatie

De gemeente Zuiderbreedte behoort tot de top tien van grootste gemeenten in ons land. De organisatie is verdeeld in acht autonome diensten met in totaal ongeveer 3000 medewerkers.



Figuur 18. Organogram gemeente Zuiderbreedte

Het totale jaarlijkse inkoopvolume van Zuiderbreedte bedraagt € 300 miljoen. Dit bedrag wordt besteed aan concerninkopen (dit is overwegend facilitaire inkoop) en dienstspecifieke inkoop.

Artikelgroepen waar alle diensten gebruik van maken worden centraal ingekocht door de afdeling Commerciële Zaken. Dit is de zogeheten facilitaire inkoop.

Artikelgroepen die door één of enkele diensten worden gebruikt worden door de betreffende diensten zelf ingekocht; de zogeheten dienstinkoop.*

* Situatie eind 2006

Concern Commodity Team

2. Aanleiding

Doordat dienstoverstijgende artikelgroepen centraal worden ingekocht is de rechtmatigheid en doelmatigheid hiervan beheersbaar. Commerciële Zaken beheert voor ongeveer vijftig artikelgroepen raamcontracten en elke artikelgroep wordt vierjaarlijks Europees aanbesteed. Hiervoor wordt een Concern Commodity Team gevormd met als voorzitter een werknemer uit de grootste afnemende dienst (de lead buyer). Verder hebben een inkoper van Commerciële zaken en enkele vertegenwoordigers van andere diensten een plaats in het Concern Commodity Team.

jaarlijkse inkoop
helft beïnvloedbare
dienstinkoop

Facilitaire inkoop omvat echter slechts 25% van het totale inkoopvolume. Van de totale jaarlijkse inkoop is de helft (€ 150 miljoen) beïnvloedbare dienstinkoop. Vóór het professionaliseringstraject werd dienstinkoop ongecoördineerd geregeld door de verschillende diensten. Hier ontstonden twee problemen:

- de rechtmatigheid kwam in het geding omdat er geen toezicht was op de naleving van de aanbestedingsregels
- de volumes van dienstoverstijgende artikelgroepen die niet onder facilitaire inkoop vielen, werden niet gebundeld. Dat laatste ging ten koste van de doelmatigheid én rechtmatigheid.

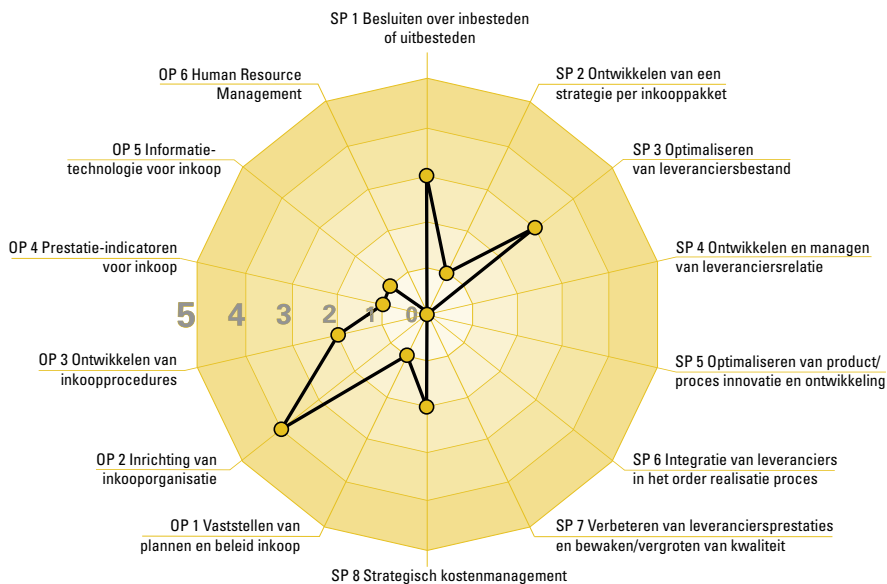
In 2002 startte de gemeente een professionaliseringstraject en het hoofd van de vakdirectie Facilitaire Dienstverlening werd de projectleider. De professionalisering richtte zich voornamelijk op de ongecoördineerde dienstinkoop.

3. Opzet van het traject

nieuw softwaresysteem

- Elke dienst kreeg een dienstinkoop-coördinator. Deze is dienstbreed verantwoordelijk voor inkoop en neemt samen met de coördinator Commerciële zaken deel aan het Inkoopvakoverleg. Dit overleg adviseert over de ontwikkeling van inkoopbeleid en vormt zo het strategische niveau binnen de inkoopfunctie.
- Om op operationeel niveau doelmatiger te werken besloot men een nieuw softwaresysteem (Inkoopnet) in te voeren.
- Eind 2004 nam de gemeente deel aan de nulmeting van PE Publiek. Er bleek ruimte voor verbetering. In figuur 19 zijn de scores (op een schaal van 0 tot 5) van deze gemeente opgenomen voor de acht strategische en zes ondersteunende processen van inkoop- en supplymanagement uit het MSU⁺-model.
- Aansluitend heeft de gemeente Zuiderbreedte deelgenomen aan project 2A van PE Publiek.
- Tenslotte voerde een adviesbureau een detailassessment uit om het besparingspotentieel te identificeren.

detailassessment



Figuur 19. Nulmeting de gemeente Zuiderbreedte; Volwassenheidsniveau op processen MSU+ -model in 2004

4. Uitvoering van het traject

Het verbeterprogramma van deze gemeente ging uit van drie kernelementen:

1. het identificeren van artikelgroepen met besparingspotentieel of rechtmatigheidproblematiek;
2. het gecoördineerd aanbesteden van deze artikelgroepen en
3. het invoeren van Inkoopnet, het nieuwe digitale inkoopstelsel.

Hieronder verduidelijken we de drie onderdelen.

Ad 1. Identificatie besparingspotentieel

Commerciële zaken maakt jaarlijks een kwantitatieve inkoopanalyse. Met de gegevens uit de inkoopanalyse van 2004 ging een adviesbureau als volgt aan het werk:

- Verdelen van het inkoopvolume in artikelgroepen (inkooppakketten).
- Per inkooppakket het aantal leveranciers bepalen, controleren op de aanwezigheid van raamcontracten en inschatten van de beïnvloedbaarheid via inkoop.
- Bepalen tot welk type inkoop het inkooppakket behoort op basis van de **Kraljic-indeling**.

hoogste
besparingspotentieel

Bij artikelgroepen in het Hefboomkwadrant ligt de focus op het besparen van geld en concurrentiestelling, bij het Routinekwadrant op het besparen van tijd en het afsluiten van raamcontracten. Voor artikelgroepen in het Strategische- en het Knelpuntkwadrant is het lastiger om besparingen te realiseren door het geringe aantal leveranciers en een zwakke onderhandelingspositie.

Het hoogste besparingspotentieel hebben de inkooppakketten met beïnvloedbare inkoop in het Hefboom- of Routinekwadrant met een groot aantal leveranciers en zonder raamcontract.

- Controleren van het besparingspotentieel en de rechtmatigheid per inkooppakket.
- Selecteren van zestien inkooppakketten met besparingspotentie of rechtmatigheidsproblematiek. Deze zestien inkooppakketten zijn dienstinkoop-pakketten die niet of slechts gedeeltelijk door Commerciële zaken werden beheerd.
- Analyseren van mogelijkheden voor besparingen en/of verbeteren van rechtmatigheid voor deze inkooppakketten. Het besparingspotentieel werd uitgedrukt in vier gradaties:
 - van laag (<5%) tot zeer hoog (>20%)
 - direct resultaat (inkoopresultaat op prijs en hoeveelheid)
 - indirect resultaat (verlaging van proceskosten)
 - toegevoegde waarde (beter imago, innovatie etc.).

Enkele inkooppakketten bleken bij nader inzien minder homogeen en werden gesplitst en geherdefinieerd. Bijvoorbeeld het inkooppakket tuin- en parkmachines (grasmaaiers en tractoren). Deze artikelen kunnen niet (altijd) door een leverancier geleverd worden ze moeten apart aanbesteed worden. Twee andere inkooppakketten werden voornamelijk door de Dienst Sociale Werkvoorziening geleverd en het aanbesteden hiervan kon leiden tot verlies van werkzaamheden bij die dienst. De behandeling van deze inkooppakketten werd uitgesteld. Voor de overige inkooppakketten werd geadviseerd deze (gecoördineerd) aan te besteden.

Op basis van inkoopvolume en het verwachte besparingspercentage per inkooppakket werd een totaal besparingspotentieel van circa € 15 miljoen vastgesteld.

besparingspotentieel van
circa € 15 miljoen

Ad.2 Gecoördineerd aanbesteden

Gecoördineerd aanbesteden van de geïdentificeerde inkooppakketten zorgt voor besparing; volumes worden gebundeld en het inkoopproces is efficiënter. Ook de rechtmatigheid verbetert hiermee. De gemeente en het adviesbureau gingen als volgt te werk:

- De inkooppakketten, in gebruik bij meerdere diensten, werden volgens plan aanbesteed door Concern Commodity Teams, zoals ook voor facilitaire inkoop gebruikelijk was.
- Per inkooppakket is een apart Concern Commodity Team samen-

gesteld. Het hoofd van Commerciële zaken formuleert de opdracht en regelt de participatie van verschillende diensten in het Concern Commodity Team. Een inkoopadviseur van Commerciële zaken treedt op als adviseur, secretaris en procesbewaker.

- Een Dienst Commodity Team (zonder deelname van andere diensten) voert de aanbestedingen van inkooppakketten uit binnen één dienst en Commerciële zaken biedt hierbij ondersteuning. Een succesvol doorlopen inkooptraject resulteert in een raamcontract met één of meerdere leveranciers.

Ad.3 Invoering digitale invoersysteem Inkoopnet

De gemeente Zuiderbreedte besloot om het digitale inkoopstelsel Inkoopnet te implementeren om besparingen en betere contractopvolging in het operationele inkoopproces door te voeren. Eén dienst gebruikt een eigen ERP-systeem; de overige diensten gaan Inkoopnet gebruiken. De betekenis van Inkoopnet voor de organisatie:

- Automatisering van het administratieve inkoopproces waardoor een aantal processtappen overgeslagen kunnen worden.
- Opslaan van alle aanwezige raamcontracten in een contractmodule. Diensten kunnen deze contracten decentraal oproepen.
- Alle facturen kunnen rechtstreeks naar de financiële afdeling worden gestuurd doordat Inkoopnet geïntegreerd is met het bestaande financiële systeem.
- Nauwkeurige inkoopgegevens komen beschikbaar doordat bij het invoeren van de order vooraf de artikelgroep wordt vastgelegd.

Ook voor de invoering van Inkoopnet is het besparingspotentieel bepaald. Dat betekent hier het verminderen van tijdsinvesteringen in de verschillende fasen van het inkoopproces. Hoewel men een lichte stijging in tijdsbesteding verwacht in de initiële fase van inkoop, gaat men uit van grote dalingen in de operationele fase (>90%) en nazorgfase (>50%). Dit resulteert in een verwachte kostenreductie van het operationele inkoopproces van 50%.

Veranderproces

Door het vertrek in 2004 van het hoofd Commerciële Zaken, tevens projectleider van de professionalisering, viel het project stil. De nieuwe (interim) vakdirecteur pakte het project niet op en er kwam geen nieuwe projectleider. De resultaten van de detailassessment werden halverwege 2005 gepresenteerd maar door een gebrek aan urgentiebesef en steun in de organisatie werden er geen activiteiten gestart om het besparingspotentieel waar te maken.

De afdeling Commerciële zaken probeerde het project zoveel mogelijk voort te zetten. Binnen diensten stuurde men op het

gebruik van centrale contracten en op het uitvoeren van dienst aanbestedingen. De geplande aanbestedingen van de zestien geïdentificeerde inkooppakketten liepen echter grote vertraging op en de professionalisering van de inkoopfunctie in de diensten viel nagenoeg stil.

Halverwege 2006 kreeg de professionalisering een nieuwe impuls door de komst van een nieuwe gemeentesecretaris en vakdirecteur Facilitaire Dienstverlening. Er was weer draagvlak op hoog niveau binnen de organisatie. Ook ontstond er weer urgentiebesef door politieke druk op de invoering van Inkoopnet en op het verbeteren van de rechtmatigheid.

Er kwam een projectleider en een stuurgroep Inkoop met de concern controller als voorzitter en enkele dienst- en vakdirecteuren als leden. In een nieuw Routeplan werden drie deelprojecten opgezet:

1. de implementatie van Inkoopnet
2. deelproject rechtmatigheid, beleid en externe samenwerking en
3. deelproject professionaliseren van de inkoopfunctie en interne organisatie.

Inhoudelijk kwamen deze deelprojecten grotendeels overeen met het programma uit 2004. De voortgang van de inkoopprofessionalisering hield men bij in het Inkoopvakoverleg in een monitor. Daarin werden de processtappen van het programma gedetailleerd beschreven. Deze monitor diende ook om diensten te motiveren. Het Routeplan is een driejarenplan en liep af op 1 januari 2009.

monitor om diensten
te motiveren

Eind 2006 begon Zuiderbreedte met de professionalisering van de inkoopfunctie van de eerste drie diensten. Drie andere diensten haakten aan; bij twee diensten is de kwaliteitsverbetering uitgesteld.

5. Resultaten

- Commerciële Zaken heeft voor verschillende (dienst)inkooppakketten raamcontracten afgesloten ondanks de vertraging.
- De raamcontracten leverden besparingen op en in sommige gevallen verbeterde ook de rechtmatigheid. Een voorbeeld van een succesvolle aanbesteding is het inkooppakket papier en enveloppen. Op een totaal inkoopvolume van circa € 170.000 bereikte men hier een besparing van 10%.
- Bij een aanbesteding voor adviseurs is de rechtmatigheid verbeterd.
- Er is een aanbesteding afgerond voor gebouwgebonden installaties, er lopen (dienst)-aanbestedingstrajecten voor schilderwerk (onderdeel van onderhoud gebouwen) en voor milieuonderzoek (onderdeel van het inkooppakket specialisten). Voor schoolmeubilair moet het traject nog worden opgezet.

verbeterde rechtmatigheid

- Er zijn twee inkooppakketten inbesteed bij de Dienst Sociale Werkvoorziening.
- Alle raamcontracten zijn ingevoerd in Inkoopnet en dit inkoopstelsel is geïmplementeerd bij alle diensten die er gebruik van gaan maken.
- Er zijn nog geen tijd- en kostenbesparingen bekend.
- Bij twee van de acht diensten is de inkoopprofessionalisering afgerond. Dit houdt in dat de dienstinkoop-coördinator de rechtmatigheid en doelmatigheid van inkopen binnen de dienst bewaakt. Dienstinkoop-pakketten met een groot inkoopvolume worden aanbesteed door Dienst Commodity Teams.

routeplan

In het Routeplan staan voor de verschillende onderdelen concrete doelen en deadlines. Sinds 1 januari 2007 moeten alle inkopen met een concerncontract via het stelsel Inkoopnet worden uitgevoerd. In drie fasen stappen alle diensten over op Inkoopnet voor alle inkopen (ook dienstinkoop) die zich hiervoor lenen. De inrichting van de professionele inkooporganisatie is bij twee diensten afgerond. Van de overige zes diensten zijn er drie in een gevorderd stadium en bij twee diensten is de professionalisering uitgesteld.

6. Lessons Learned

- Het professionaliseringstraject bleek sterk afhankelijk van persoonlijke invloeden. De afdeling Commerciële zaken moest zich steeds bewijzen in de organisatie. Toen de projectleider wegviel ontstond er twijfel over het nut van het werk van Commerciële zaken. Men dacht dat er meer problemen ontstonden dan werden opgelost. Daarbij kreeg Commerciële zaken lange tijd geen steun van de directeur.
- De communicatie moet ook op de politiek zijn gericht. Uit de politiek kwam er druk op snelle invoering van het softwaresysteem Inkoopnet en op het verbeteren van de rechtmatigheid. Men beseftte niet dat zonder de professionalisering van inkoop in de diensten, Inkoopnet weinig voordeel oplevert. Ook het verbeteren van de rechtmatigheid van dienstinkoop is onmogelijk zonder die professionalisering in de diensten.

7. Evaluatieschema naar het veranderingsmodel van Kotter

Analyse van het veranderingsproces		Score	
1	Urgentiebesef creëren	0	De politiek stuurde aan op het invoering van inkoopstelsel Inkoopnet en het verbeteren van de rechtmatigheid. Tot 2006 deed het management niets met dit gegeven.
		--	Urgentiebesef bestond buiten Commerciële zaken lange tijd niet. Na het vertrek van de projectleider was er op managementniveau geen interesse voor professionalisering.
2	Een leidende coalitie vormen	++	De nieuwe gemeentesecretaris en directeur Facilitaire Dienstverlening hebben een stuurgroep Inkoop opgezet op managementniveau. Deze stuurgroep gaf het professionaliseringsproject een nieuwe impuls.
		-	Commerciële zaken werkte op de achtergrond door aan het project maar had niet de invloed en bezetting om het projectplan uit te voeren.
		--	Het professionaliseringsproject steunde aanvankelijk op de projectleider. Na zijn vertrek lag het project twee jaar lang nagenoeg stil.
3	Een visie en strategie ontwikkelen	++	Aan de hand van de nulmeting is in project 2A een besparingspotentieel van circa €15 miljoen geïdentificeerd.
		+	De verbetering van de inkoop richtte zich op het creëren van een professionele inkooporganisatie in elke dienst.
		-	Er was politieke druk om op korte termijn Inkoopnet in te voeren en de rechtmatigheid te verbeteren. Zonder inkoopprofessionalisering levert dit echter niets op.
4	De veranderingsvisie communiceren	+	Presentaties in de diensten dienden om de professionalisering van de inkoopfunctie toe te lichten.
		+	Inkoopcoördinatoren en de coördinator Commerciële zaken overlegden over het te voeren beleid in het Inkoopvakoverleg.
		0	Commerciële zaken communiceerde de veranderingsvisie naar de directie. Door gebrek aan urgentiebesef werd hier echter lange tijd niets mee gedaan.

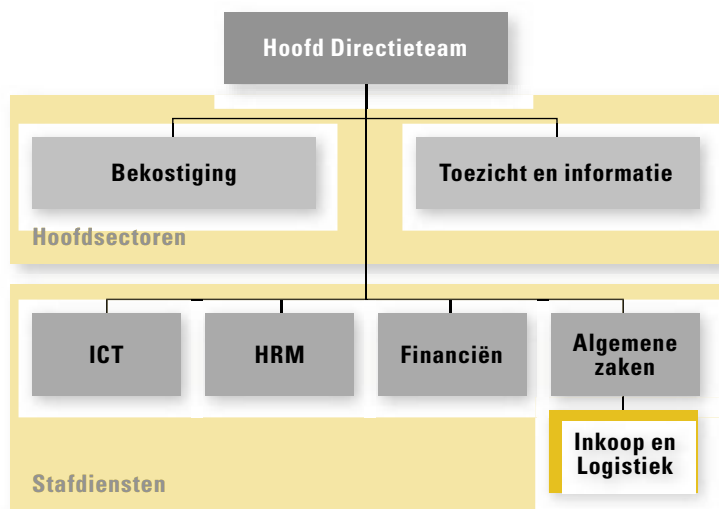
Analyse van het veranderingsproces		Score	
5	Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren	+	Aanbestedingen werden uitgevoerd in multidisciplinaire teams met mensen uit de betrokken diensten. Dit zorgde binnen de diensten voor draagvlak voor het gebruik van het raamcontract.
		-/+	De nieuwe dienst-inkoopcoördinatoren kregen in eerste instantie niet de tijd en faciliteiten om de functie goed uit te voeren. Door de inrichting van een professionele inkooporganisatie in elke dienst gebeurde dit wel.
6	Korte termijn successen genereren	++	Het aanbesteden van de inkooppakketten met besparingspotentie leverde daadwerkelijk besparingen op en verbeterde de rechtmatigheid.
		+	De voordelen van Inkoopnet werden zichtbaar toen het systeem was ingevoerd. Het operationele inkoopproces werd aanzienlijk verkort door automatisering.
		--	De behaalde besparingen en verbeterde rechtmatigheid gebruikte men niet om de professionalisering te ondersteunen.
7	Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen	++	Bij enkele diensten is de professionalisering afgerond en Inkoopnet ingevoerd. De focus ligt hier nu op het bewaken van het proces.
		+	Door Inkoopnet is het gebruik van raamcontracten bevorderd en het aantal raamcontracten voor dienstinkoop zal toenemen.
8	Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	-	Sinds kort ontstaat er in de organisatie meer oog voor de voordelen die professionele inkoop heeft. Er is nog nauwelijks sprake van een cultuurverandering.

3.3.2 Case De Publieke Informatiemakelaars: Interne klantwensen stimuleren een hoger volwassenheidsniveau

1. Inleiding en organisatie

De Publieke Informatiemakelaars is een agentschap van een Nederlands ministerie. Het agentschap is verantwoordelijk voor de verdeling van ruim € 20 miljard over bijna negen duizend belanghebbenden en voor de informatie-uitwisseling tussen het ministerie en de stakeholders. De Publieke Informatiemakelaars heeft een sterk administratief karakter. Er werken ongeveer 600 mensen en het jaarlijkse inkoopvolume bedraagt € 25 miljoen, veelal ICT-uitgaven. De inkoopfunctie is ondergebracht bij de afdeling Inkoop en Logistiek van de stafdienst Algemene Zaken. Er zijn twee inkopers verantwoordelijk voor de tactische inkooptaken en twee assistenten ondersteunen het operationele inkoopproces. De afdeling Inkoop en Logistiek koopt centraal in voor de gehele organisatie. Hieronder staat een (vereenvoudigd) organogram.*

* Situatie medio 2007



Figuur 20. Organogram van De Publieke Informatiemakelaars

2. Aanleiding

Tot eind 2004 had de afdeling Inkoop en Logistiek onder leiding van interim-management slechts operationele taken. Eind 2004 is een hoofd Inkoop aangenomen dat de rechtmatigheid van inkoop moest verbeteren. Bovendien moest het hoofd Inkoop een centraal inkoopbeleid en inkoopprocedures invoeren om de inkoopfunctie binnen de Publieke Informatiemakelaars meer te structureren en

inkoopfunctie meer
structureren en
organiseren

beter te organiseren. Tegelijkertijd is in het PE Publiek-programma een nulmeting uitgevoerd om het volwassenheidsniveau op de verschillende strategische en ondersteunende inkoopprocessen te bepalen. In figuur 21 zijn de scores per strategisch en ondersteunend proces weergegeven. Het bleek dat er nog veel verbeterpotentieel was.

3. Opzet van het traject

Het agentschap ging als volgt aan het werk.

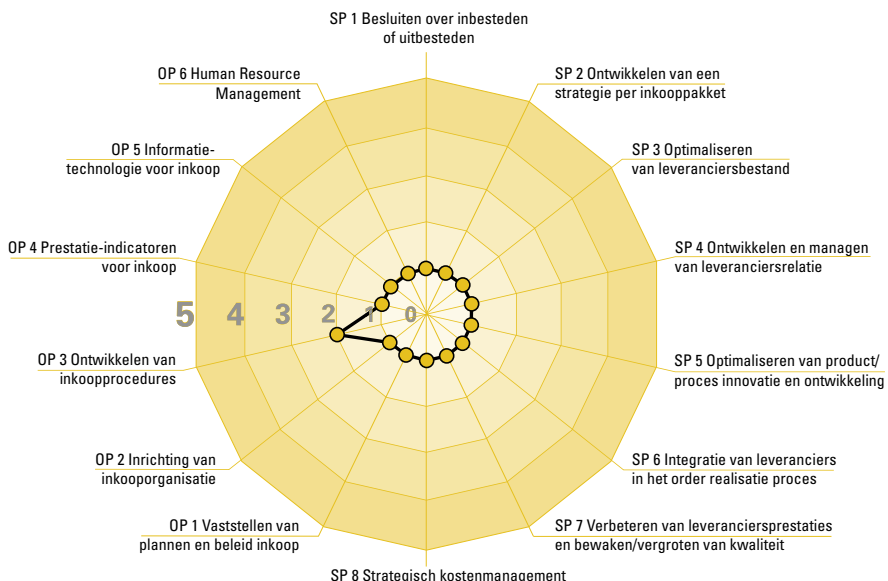
- Het hoofd Inkoop ontwikkelde een inkoopbeleid dat gericht is op rechtmatige en doelmatige inkoop. Dit beleid vertaalde men naar een inkoopleidraad met concrete regels en procedures.
- Beleid en procedures zijn door het hoofd Directie Team geaccordeerd en begin 2005 startte de implementatie.
- Bij de afdeling Inkoop en Logistiek is een account- en leveranciers-management systeem geïntroduceerd waardoor iedere inkoper verantwoordelijk is voor een vaste groep interne klanten en (externe) leveranciers.
- Om de uitvoering van Europese aanbestedingen te plannen kwam er een aanbestedingskalender.

Na de invoering van bovengenoemde instrumenten volgde een project met een adviesbureau. Dat project had als doel de wensen van interne klanten zo te vertalen dat de strategische en ondersteunende processen uit het MSU⁺-model, verbeteren.

inkoopleidraad

account- en
leveranciers-
management
systeem

aanbestedings-
kalender



Figuur 21. Nulmeting De Publieke Informatiemakelaars. Volwassenheidsniveau op strategische processen (SP) en ondersteunde processen (OP) van het MSU⁺-model

4. Uitvoering van het traject

Voor aanvang van het project zijn drie strategische en vijf ondersteunende processen geïdentificeerd waarop het project zich richt. Dat zijn:

- *het optimaliseren van het leveranciersbestand (SP3)*
- *het ontwikkelen van leveranciersrelaties (SP4)*
- *het strategisch kostenmanagement (SP8) en*
- *alle ondersteunende processen behalve Human Resource Management (OP6).*

Door middel van interviews met interne klanten zijn de wensen en eisen voor een professionele inkoopfunctie en de rol van de afdeling Inkoop en Logistiek bepaald. In maart 2005 kwam er een rapportage waarin de interne klantvraag is gespiegeld aan de ambities van de afdeling Inkoop.

Voor de acht gedefinieerde processen zijn voor eind 2007 ambitieniveaus bepaald. Per proces is uitgewerkt wat de randvoorwaarden zijn om het gewenste niveau te bereiken en wat er in de organisatie concreet moet gebeuren om aan deze voorwaarden te voldoen. Hieronder geven we enkele voorbeelden van de interne klantwensen en de randvoorwaarden om per proces het ambitieniveau te bereiken.

Interne klantwensen

Vanuit de organisatie kwamen wensen richting afdeling Inkoop en Logistiek. Voor een deel was al voldaan aan de wensen na de invoering van het nieuwe inkoopbeleid en de inkoopprocedures. Het vervolgproject richt zich op het nog verder verbeteren van de inkoopfunctie.

De interne klanten vroegen van de afdeling Inkoop en Logistiek:

- Een inkoopafdeling met een strategisch-tactische focus, die kennis opbouwt en verspreidt over de leveranciersmarkt;
- *Best practices* op inkoopgebied in vergelijkbare organisaties;
- Een initiërende en coördinerende rol bij de uitvoering en borging van leveranciers- en contractmanagement;
- Een initiërende en coördinerende rol bij het bepalen van inkoopstrategieën, het opstellen van de aanbestedingsplanning en het uitvoeren van de aanbestedingsprocedures.

Deze wensen en doelen voor de afdeling Inkoop en Logistiek zijn gespiegeld aan de eigen ambities van deze afdeling. Daarna zijn ze vertaald naar concrete streefgetallen voor de drie strategische en vijf ondersteunende processen waarop het vervolgproject zich richt. De streefgetallen zijn zeer ambitieus en variëren tussen volwassenheidsniveau drie en zes.

interne klantvraag
gespiegeld aan
ambities inkoop

zeer ambitieuze
streefgetallen

Per proces zijn specifieke randvoorwaarden bepaald:

- Voor het *optimaliseren van het leveranciersbestand (SP3)* is een systeem nodig dat de prestaties van leveranciers meet en bijhoudt. Ook is een gedifferentieerde inkoopstrategie per inkooppakket nodig om het gewenste ambitieniveau te bereiken.
- Voor het *ontwikkelen en managen van leveranciersrelaties (SP4)* moet per leverancier worden bepaald hoeveel invloed zij op de organisatie hebben. Met deze informatie kan de organisatie haar aandacht optimaal verdelen over de verschillende leveranciers.
- Op het gebied van *Strategisch Kostenmanagement (SP8)* kan gebruik gemaakt worden van het Total Cost of Ownership principe: het terugdringen van kosten in de gehele waardeketen. Dit vereist nauwe samenwerking met leveranciers die inzicht moeten verschaffen in kostenveroorzakers in het leveringsproces.

Algemene randvoorwaarden zijn:

- Het uitdragen van het bestaande inkoopbeleid en inkoopprocedures
- Het opstellen van prestatie-indicatoren voor inkoop
- Het invoeren van een inkoop- en bestelsoftwaresysteem voor operationele inkoopactiviteiten en beslissingssupport.

5. Resultaten

De interne klant was nauw betrokken bij het bepalen van de doelen maar toch ontstond er een tekort aan draagvlak en urgentiebesef voor de voorgestelde aanpassingen. Dat kwam doordat de afdeling Inkoop en Logistiek veel ambitieuzer bleek dan de rest van de organisatie.

De interne klant vond de zaken die Inkoop bereikt had, zoals het ingevoerde inkoopbeleid en het uitvoeren van veertien Europese aanbestedingen, voldoende voor dat moment. Vanuit een belangrijke afdeling ontstond zelfs weerstand tegen de nieuwe inkoopprocedures.

Na de presentatie van de doelen en ambities (maart 2006) besloot het management om enkel nog te focussen op het verbeteren van informatie technologie (OP5). Dat gebeurde door het aanschaffen van een inkoopinformatiesysteem door een speciaal hiervoor opgerichte projectgroep. Er wordt nu gewerkt aan een succesvolle implementatie. Verder zijn er geen resultaten geboekt op (strategische) processen.

Het hoofd Inkoop en de beide inkopers hebben de organisatie eind 2006 verlaten, de inkoopprofessionalisering is vanaf dat moment stil gevallen.

ambities moeten
realistisch zijn

6. Lessons Learned

- Het is belangrijk om een breed draagvlak te creëren. Dit kan onder meer door binnen de gehele organisatie aandacht te vragen voor het project.
- De ambities van inkoop moeten realistisch zijn en niet te zeer afwijken van de wensen voor inkoop van andere afdelingen.
- Succes kan persoonsgebonden zijn en is dus kwetsbaar. Wisseling van mensen is soms 'funest'. Ook bij veranderingen moet er draagvlak blijven. Om successen vast te houden moet de organisatie steeds overtuigd zijn van nut en noodzaak van verbeteringen.

7. Evaluatieschema naar het veranderingsmodel van Kotter

Analyse van het veranderingsproces		Score	
1	Urgentiebesef creëren	+	De nulmeting maakte de noodzaak tot professionalisering duidelijk. Het urgentiebesef was bij het hogere management aanwezig.
		--	Na voltooiing van de eerste stappen van professionalisering verminderde op directieniveau het urgentiebesef en daardoor verdween het draagvlak voor verdere professionalisering.
2	Een leidende coalitie vormen	+	Het hoofd Inkoop was aangenomen met de taak inkoop te structureren. De algemeen directeur, het hoofd van afdeling Algemene Zaken en de controller steunden dit.
		-	Er ontstond weerstand tegen ingevoerde procedures vanuit een invloedrijke afdeling. De gevormde coalitie bleek niet in staat de weerstand weg te werken.
3	Een visie en strategie ontwikkelen	++	De strategie en visie voor inkoop zijn beschreven in het inkoopbeleid. Dit is door het hoofd Directie Team goedgekeurd en ingevoerd.
		+	De wensen van de interne klant en de ambities van Inkoop zijn aan elkaar gespiegeld en concreet gemaakt. Deze zijn samen met de door het adviesbureau gestelde randvoorwaarden in een rapportage gepresenteerd.
		--	De plannen voor inkoop waren te breed gericht en te ambitieus waardoor de plannen niet door de organisatie werden gesteund.

Analyse van het veranderingsproces		Score	
4	De veranderingsvisie communiceren	+	Onder interne klanten is een folder verspreid met informatie over de afdeling Inkoop en over de wijze waarop de afdeling kan assisteren en ondersteunen.
		+	Het inkoopbeleidsplan is bij het Hoofd Directie Team en ook op clustermanagementniveau gepresenteerd.
		-	De afdeling Inkoop en Logistiek bleek onvoldoende in staat de organisatie te overtuigen van het nut van de voorgestelde veranderingen en kon de eventuele weerstand niet wegnemen.
5	Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren	+	Door het betrekken van de interne klanten creëerde men in eerste instantie bekendheid en draagvlak. Inkoop kreeg een plaats binnen de organisatie en nieuwe procedures werden erkend door de interne klanten.
		-	Het ontstane draagvlak is niet behouden voor de invoering van de ambitieuze plannen van de afdeling Inkoop en Logistiek.
		-	Op één invloedrijke positie bestond er weerstand tegen de nieuwe inkoopprocedures. Hier is geen draagvlak opgebouwd.
6	Korte termijn successen genereren	+	In het (korte) bestaan van de separate afdeling Inkoop zijn veertien Europese aanbestedingstrajecten succesvol doorlopen. Hiermee is het nut van de afdeling Inkoop bevestigd.
		--	Er zijn weinig tot geen verbeteringen bereikt op de strategische en ondersteunende processen.
7	Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen		De Publieke Informatiemakelaars heeft deze fase nog niet bereikt.
8	Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren		De Publieke Informatiemakelaars heeft deze fase nog niet bereikt.

3.3.3 Case Buitenstad: Met externe hulp naar meer professionaliteit, doelmatigheid en rechtmatigheid

1. Inleiding en organisatie

De gemeente Buitenstad behoort tot de zes grootste gemeenten van Nederland. Zij heeft een jaarlijks inkoopvolume van € 240 miljoen. Binnen de gemeente is de afdeling *Inkoop en Aanbesteden* verantwoordelijk voor de tactische inkoop. De afdeling bestaat uit drie tot vijf personen en zij heeft binnen de organisatie een consumerende functie. De afdeling is geplaatst binnen de Service Algemeene en Publiekszaken, een van de vijf vakdiensten van de gemeente. Boven deze vakdiensten staan de concerndirectie en een concernstaf. De gemeentesecretaris is voorzitter van de concerndirectie en hij vormt de link met de politiek.

Inkopen gebeurde overal in de organisatie zonder coördinatie.

Dit belemmerde de doelmatigheid en rechtmatigheid.*

* Situatie eind 2006

2. Aanleiding

Uit de resultaten van het onderzoek van de Rekenkamer bleek dat inkoop binnen deze gemeente beneden peil was. Men besloot de inkoopfunctie te professionaliseren. Schaalvoordelen moesten zorgen voor aanzienlijke besparingen, de professionaliteit van de inkoop moest een positieve injectie krijgen en de rechtmatigheid van de inkoop (zeer belangrijk binnen de publieke sector) diende te verbeteren door meer aandacht voor de Europese aanbestedingsregels.

meer aandacht voor
de Europese
aanbestedingsregels

Het College van burgemeester en wethouders besloot tot een plan van aanpak en liet een aanbesteding opstellen. Met hulp van een adviesbureau is het driejarenprogramma *€extra* vastgesteld en dit kreeg goedkeuring van de gemeenteraad.

Het programma *€extra* heeft drie primaire doelstellingen: het verbeteren van de professionaliteit, van de doelmatigheid en van de rechtmatigheid. Voor elke doelstelling bepaalde men kwantitatieve prestatie-indicatoren en er werden subdoelstellingen vastgesteld. Voor aanvang van het programma is een nulmeting uitgevoerd om het startpunt van de gemeente te bepalen. Door de nulmeting kwam de gemeente tot onderstaande inzichten en streefdata.

- De *professionaliteit* van de inkoop wordt bepaald aan de hand van het MSU⁺-model zoals gebruikt in het programma Purchasing Excellence. Het doel is om van niveau 0 naar niveau 3 te gaan.
- De *doelmatigheid* wordt uitgedrukt in het percentage van het inkoopvolume dat bij de drie grootste leveranciers wordt gekocht. Voor aanvang van het programma werd per inkooppakket gemid-

deld 40% bij de drie grootste leveranciers gekocht. Het streven is om dit naar 80% te brengen.

- De *rechtmatigheid* van de inkopen heeft betrekking op het percentage van de inkoopuitgaven dat wordt ingekocht conform de wettelijke eisen. Bij aanvang van het programma was dit slechts 11% van alle inkopen. Men streeft naar 100% aan het eind van het project (na drie jaar).

3. Opzet van het traject

Het programma Extra is onderverdeeld in drie soorten projecten: *find-, get- en keep-projecten*.

find-, get- en keep-
projecten.

- De *find*-projecten zijn gericht op het in kaart brengen van de huidige situatie.
- De *get*-projecten beogen de inkooppakketten te optimaliseren.
- De *keep*-projecten moeten er voor zorgen dat de inkoopinfrastructuur wordt ingericht.

In de *find*-projecten is er eenmalig een kwalitatieve en kwantitatieve inkoopanalyse uitgevoerd om te bepalen waar men bij aanvang van het programma stond en om mogelijke urgente aandachtsgebieden te identificeren. Op basis hiervan startte men de *get*- en *keep*-projecten.

Op het niveau van de concerndirectie is voor het programma een stuurgroep opgezet. Daarin heeft de directeur van de Service Algemene en Publiekszaken een plek evenals het hoofd van de controllers. De programmamanager overlegt met de stuurgroep. De programmamanager neemt ook deel aan het Controllers Overleg en het Inkoop Overleg. Via deze bijeenkomsten wordt draagvlak en bekendheid binnen de organisatie verworven.

4. Uitvoering van het traject

Get-projecten

Opzet

portfoliomanagement

Bij de *get*-projecten gaat het vooral om portfoliomanagement dat de doelmatigheid en rechtmatigheid kan vergroten. Door bundelen van volumes, rationaliseren van specificaties en afsluiten van concernbrede contracten verwacht men besparingen te boeken.

De basis van de *get*-projecten is de indeling van het gehele inkoopvolume in inkooppakketten. Per inkooppakket bepaalt men in hoeverre gecoördineerd kan worden ingekocht. Artikelgroepen waarvan slechts één vakdienst gebruik maakt worden volledig de centraal ingekocht. Bij afdelingsoverstijgende artikelgroepen stelt men vast in hoeverre de verschillende afdelingen directe invloed willen hebben op het selectietraject. Hier wordt dus gekeken naar

de gevoelswaarde van een artikelgroep.

Artikelgroepen met een lage gevoelswaarde worden volledig centraal ingekocht; groepen met een hoge gevoelswaarde worden gecoördineerd ingekocht. Een typisch voorbeeld van een dienstoverstijgende artikelgroep met een lage gevoelswaarde is *elektra*, *gas* en *water*. Men geeft er niet om waar het vandaan komt, als het er maar is.

De artikelgroep *drankautomaten* is een dienstoverstijgende groep met een hoge gevoelswaarde. Men maakt dagelijks gebruik van de drankautomaat en men heeft vaak een voorkeur voor bepaalde merken.

110 verschillende
inkooppakketten

elk project
multidisciplinair team

projectplan op maat

- Bij aanvang van het programma €extra maakte men een inkoopanalyse en het totale inkoopvolume van de gemeente werd in 110 verschillende inkooppakketten verdeeld. Gedurende het programma wordt voor elk van deze inkooppakketten een inkooptraject doorlopen met als mogelijk resultaat een aanbesteding en een contract. De prioriteit ligt bij projecten waarop snel kan worden bespaard of waarbij de rechtmatigheid in het geding is.
- Voor elk project komt een multidisciplinair team onder leiding van een projectleider. Afhankelijk van de omvang en het belang van het inkooppakket bestaat het team naast de projectleider uit een materiedeskundige, een inkoopadviseur, een jurist en vertegenwoordigers van de vakdiensten.
De projectleider komt van de afdeling die de grootste afnemer is van het betreffende pakket. Dit vergroot de betrokkenheid en er wordt gebruik gemaakt van de aanwezige kennis van- en ervaring met de inkoop van het pakket.
- Voor de inkooptrajecten is een projectplan op maat ontwikkeld. Daarin staat het traject stapsgewijs beschreven, inclusief wensen, doelen en deelprojectplannen.
Het inkooptraject eindigt met de contractimplementatie en evaluatie van de aanbesteding, het team en het resultaat.

Proces

projectleiders
formeel benoemd

Het bleek bij deze gemeente moeilijk om projectleiders te vinden doordat er aanvankelijk in de organisatie weinig betrokkenheid en enthousiasme voor het project was. Daarom werden projectleiders voornamelijk formeel, met tussenkomst van de concerndirectie, benoemd. Naarmate er meer inkooptrajecten werden doorlopen en het programma meer bekend werd, lukte het mensen rechtstreeks bereid te vinden om projectleider te worden voor nieuwe inkooptrajecten. Het enthousiasme groeide zodra een projectleider aan de slag was. Dan ontstaat draagvlak om het inkooptraject zo goed mogelijk uit te voeren.

Om gedurende het programma Extra de vorderingen te meten is er in 2005 een interne inkoopdiagnose uitgevoerd. Ook de scores van de prestatie-indicatoren zijn gemeten. De vaak positieve resultaten hiervan zijn in een financiële rapportage in de organisatie gepresenteerd. Toch leidde dit niet tot meer draagvlak doordat er in de organisatie een cultuur heerste die nauwelijks gericht is op financiële besparingen. Het management werd wel overtuigd werd met cijfers.

Keep-projecten

Opzet

De keep-projecten zorgen voor borging van veranderingen en daarvoor zijn er drie hoofdactiviteiten:

consolideren
inkoopportfolio

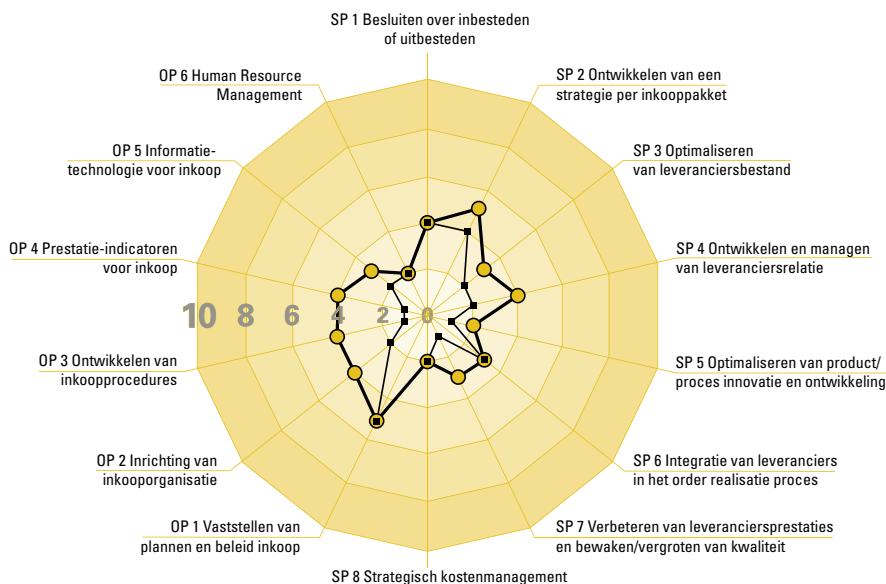
1. Het in kaart brengen en consolideren van het inkoopportfolio. Hiervoor worden alle inkoopuitgaven nader bekeken en ge(her)groepeerd.
2. Het aanstellen van een (inkoop)pakketeigenaar voor de inkoop-pakketten waarvoor een get-project is doorlopen. De pakketeigenaar wordt gezocht bij de grootste afnemer binnen de organisatie; geen inkoper maar iemand die op logische wijze met het artikel te maken heeft. Dat kan bijvoorbeeld dezelfde persoon zijn die voor het betreffende artikel ook project-leider van het inkooptraject is geweest. De pakketeigenaar wordt verantwoordelijk voor het afgesloten contract en ondersteunt de proceseigenaren (de andere afdelingen die met het pakket te maken hebben). De contracten worden centraal opgeslagen in het contractregister. Besparingen worden pas behaald als een contract ook daadwerkelijk wordt gebruikt. Daarom is controle ook een onderdeel van de keep-projecten. De contract compliance (gebruik van centraal afgesloten contracten) wordt gemeten en gestuurd door een nieuw controlesysteem. Na afloop van het programma Extra moet het controlesysteem tot de normale bedrijfsvoering gaan behoren.
3. De strategische inkoop wordt gescheiden van de tactische inkoop. Voor de strategische inkoop komt er de nieuwe functie 'inkoop-coördinatie' bij de afdeling Inkoop en Aanbesteden. Voor de tactische inkoop komt er een pool van tactische inkopers. Uit deze pool moet ondersteuning en advies komen aan multidisciplinaire teams die inkooptrajecten doorlopen bijvoorbeeld complexe (Europese) aanbestedingstrajecten.

Proces

Aan veel keep-projecten wordt op dit moment nog gewerkt of ze zijn net afgerond. Het contractregister is aanwezig maar wordt nog verfijnd. Omdat er nog geen inkoopcoördinator is aangenomen, worden de strategische taken binnen het programma of bij de tactische inkoopafdeling uitgevoerd.

pool van tactische
inkopers te vrijblijvend

In de praktijk bleek de pool van tactische inkopers geen succes. Men stapt van het idee af omdat deze vorm van ondersteuning en advies aan multidisciplinaire teams te vrijblijvend is. Veranderingen moeten blijkbaar meer dwingend worden opgelegd om tot resultaten te leiden. Het beoogde resultaat voor de gemeente Buitenstad is: een groter aantal centraal afgesloten contracten om besparingen door te voeren.



Figuur 22. Gemeente Buitenstad; Volwassenheidsniveau op processen MSU+ -model in 2007

5. Resultaten

Een jaar na de start van het programma is een inkoopdiagnose uitgevoerd. Hieruit bleek dat de drie prestatie-indicatoren (zie hoofddoelen bij Aanleiding) verbeterd zijn. Zie figuur 22.

- Het professionaliteitsniveau volgens het MSU+ -model is gestegen van 0 naar 1,9.
- De doelmatigheid van de inkopen (uitgedrukt in het percentage van de uitgaven per inkooppakket dat wordt ingekocht bij de

drie prestatie-indicatoren
verbeterd

grootste drie leveranciers) is gestegen van 40% naar 56%.

- Het percentage rechtmatige inkopen is gestegen van 11% naar 70%.

De doelstellingen voor elk van de drie prestatie-indicatoren zijn nog niet bereikt maar het project heeft nog ruim een jaar te gaan.

- Het werken met inkooptrajecten heeft gemiddeld een besparing van 5 tot 10 % opgeleverd.
- De get-projecten leverden in het eerste jaar € 6.2 miljoen aan inkoopbesparingen op.
- Er is een nieuw inkoop- en aanbestedingsbeleid opgesteld om borging en continuïteit te verzekeren. Het beleidsvoorstel ligt ter goedkeuring bij de gemeenteraad.

En verder

Men verwacht dat 80 tot 90 procent van de geplande projecten zijn uitgevoerd als het programma na drie jaar afloopt. De werkwijze uit het programma om inkooptrajecten te doorlopen wordt in het inkoopbeleid doorgevoerd.

De nieuwe invulling van de inkooporganisatie gaat door maar de pool van tactische inkopers is opgeheven.

De inkoopconsultatie wordt dwingender ingericht. In de toekomst wordt de strategische inkoop uitgevoerd door de afdeling Inkoop en Aanbesteden. Tactische inkoop ondersteunt de projectteams maar de pakketeigenaren zijn verantwoordelijk voor de inkoop en contracten.

inkoopconsultatie
wordt dwingender
ingericht

6. Lessons Learned

- Gedurende het project groeide de betrokkenheid. Aanvankelijk was het heel moeilijk om projectleiders te vinden. Dat kwam vooral door gebrek aan kennis, te weinig bekendheid met het programma en door weerstand tegen verandering. De functie van projectleider werd daarom van bovenaf opgelegd. Eenmaal aan het werk en bewust van goede resultaten, werden projectleiders enthousiast.
- Vrijblijvendheid werkte niet bij de veranderingen. Om weerstand tegen een nieuwe manier van werken te ondervangen lijkt een zekere mate van dwang nodig. Ook wanneer adviezen om een optimaal inkoopbeleid te voeren, niet worden opgevolgd, is meer druk van bovenaf nodig.
- De pool van tactische inkopers had niet het gewenste resultaat. De ondersteuning en advies uit de pool hadden een te vrijblijvend karakter.
- Het communiceren van financiële doelen en tussenresultaten leidde nauwelijks tot meer draagvlak in deze organisatie. De cultuur is niet op besparing gericht en daardoor was het vinden

zekere mate van
dwang nodig

cultuur is niet op
besparing gericht

van geschikte inkoopadviseurs een probleem. In het bedrijfsleven worden dergelijke functies beter betaald maar het is binnen de gemeente moeilijk om de functie van inkoper een schaal te verhogen. Om de vacante posities in te vullen schakelt de organisatie nu nog veel duurdere consultants in maar dit wordt niet als probleem erkend.

7. Evaluatieschema naar het veranderingsmodel van Kotter

Analyse van het veranderingsproces		Score	
1	Urgentiebesef creëren	+	Het onderzoek van de Rekenkamer is de directe aanleiding voor het College om een verbeterproces in gang te zetten.
		+	De resultaten van het onderzoek dienden als input voor het verbeterproces. Er konden direct doelen worden gesteld.
		-	Hoewel het verbetertraject grote besparingen met zich meebracht, veroorzaakte dit weinig draagvlak voor het programma.
2	Een leidende coalitie vormen	++	De directie was overtuigd van de urgentie. De verandering werd van bovenaf opgedragen.
		+	Bij projectleiders ontstond gedurende de projecten een enthousiaste houding en veel draagvlak voor het proces.
		+	Het werken in multidisciplinaire teams had een breed draagvlak en grote betrokkenheid tot gevolg.
		+	De directeur van Service Algemene- en Publiekszaken zat in de commissie. Hierdoor kreeg het programma meer aanzien en prestige. Het was voor deze directeur ook zeer belangrijk dat het project slaagde.
		--	De pool van tactische inkopers had een te vrijblijvend adviserend karakter. De weerstand verdween toen projecten echt van de grond kwamen. Er is meer dwang nodig om processen in gang te zetten.
3	Een visie en strategie ontwikkelen	++	Er zijn heldere doelstellingen gedefinieerd: het opzetten van een professionele inkooporganisatie die doelmatig en rechtmatig te werk gaat. De doelstellingen zijn meetbaar gemaakt door prestatie-indicatoren.
		+	Er is duidelijk aangegeven wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel. Het 'ownership' lag tijdens het project bij het projectteam en ging uiteindelijk naar de pakketleigenaar.

Analyse van het veranderingsproces		Score	
		+	Er is een concrete termijn gesteld voor het programma en het is duidelijk wat er in die termijn moet gebeuren.
		-	Er zijn wel financiële doelen gesteld maar dat bracht weinig tweeweg in de organisatie.
		--	Er heerste bij de gemeente geen afrekencultuur. Personen werden niet afgerekend op resultaten en men was gewend dat het budget "op" moest.
4	De veranderingsvisie communiceren	++	Het programma werd besproken in het inkoopersoverleg en het controllersoverleg. Dit controllersoverleg had binnen de verschillende diensten een belangrijke status.
		+	Er is gecommuniceerd via de hiërarchische lijn om van bovenaf draagvlak te creëren.
		+	Door het aanstellen van projectleiders uit verschillende afdelingen ontstond bij die afdelingen draagvlak voor verandering.
		-	Weinig bekendheid met het programma bemoeilijkte het vinden van projectleiders.
		--	Het programma is niet aan de gehele organisatie gepresenteerd.
5	Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren	+	Door het aanstellen van projectleiders uit verschillende afdelingen raakten de mensen van die afdelingen indirect betrokken bij het proces. Bij degenen die aan een project meewerkten, ontstond draagvlak en betrokkenheid.
		++	Door de verantwoordelijkheid voor het contract bij de pakketeigenaar te leggen (en niet bij de tactische inkoopafdeling) ontstond er draagvlak.
6	Korte termijn successen genereren	+	Het succesvol afronden van inkooptrajecten heeft bij de projectteams, en vooral de projectleiders, tot enthousiasme geleid.
		++	Als eerste zijn inkooppakketten aangepakt die snelle (financiële) resultaten opleverden of waarbij de rechtmatigheid in het geding was.
		+	De drie prestatie-indicatoren zijn behoorlijk verbeterd. Inkoopprofessionaliteit is van niveau 0 naar 1.9 gestegen, doelmatigheid van 40% naar 56% en inkopen van 11% naar 70%.
7	Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen	+	Pakketeigenaren werden na afronding van een inkooptraject verantwoordelijk voor het contract. Vragen van afdelingen gaan naar de pakketeigenaar en niet naar de inkoopafdeling.

Analyse van het veranderingsproces		Score	
	++	Een contractregister maakt het voor elke afdeling mogelijk (eigenlijk verplicht) te controleren of er voor een bepaald artikel een contract is. Er wordt gewerkt aan een systeem om het gebruik van centraal afgesloten contracten (contract compliance) te meten.	
	++	Het programma moet gemeengoed worden. Er is nieuw inkoop- en aanbestedingsbeleid opgesteld waarin dit is uitgewerkt.	
	+	Portfolioanalyse wordt in het inkoopbeleid opgenomen. Om de paar jaar worden de totale inkoopuitgaven gedefinieerd.	
	--	De pool van tactische inkopers voldeed niet. Er is nog geen verplichte winkelnering en daardoor is de invloed van inkoop niet geformaliseerd.	
8	Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	+	Als projectleiders inzien wat er bij inkoop komt kijken vinden ze het mooi om daarbij betrokken te zijn. Het gevoel van aanzien stijgt. Dit werkt positief voor de hele inkoopfunctie binnen de organisatie.
		+	Door pakketeigenaren verantwoordelijk te maken voor contracten, beseffen zij dat inkoop een organisatiebrede activiteit is die niet thuishoort bij een (kleine) afdeling.

3.4 Purchasing Excellence Publiek project 3

Cases

PE Publiek-project 3 wordt uitgevoerd door NEVI Purspective. Zij geeft trainingen en workshops en verzorgt procesbegeleiding in organisaties. Met de kennis, competenties en vaardigheden die in de trainingen zijn ontwikkeld kunnen organisaties zelfstandig aan het werk. In deze paragraaf presenteren we vijf succesvolle voorbeelden van PE Publiek-project 3. Op verzoek van de organisaties zijn de cases geanonimiseerd

De opbouw van de cases is (zover mogelijk) als volgt:

1. Inleiding en organisatie
2. Aanleiding
3. Uitvoering van het traject
4. Resultaten
5. Lessons Learned
6. Evaluatie naar Kotter's verandermodel *

* Zie paragraaf 3.2 voor toelichting van dit model

3.4.1 Case Maas en Waal: Besparingen door Commodity Strategy Development

1. Inleiding en organisatie

organisatiebrede advies-
en ondersteuningsfunctie

De gemeente Maas en Waal telt ongeveer 100.000 inwoners. Er werken circa 950 mensen in negen afdelingen. Het totale inkoopvolume is € 70 miljoen. Het Bureau Inkoop Services bestaat uit een coördinator Inkoop, twee inkoopadviseurs, een juridische adviseur en een inkoopondersteuner. Het bureau is onderdeel van de afdeling Service Center en heeft een organisatiebrede advies- en ondersteuningsfunctie. Ook het opstellen van inkoopbeleid en aanbestedingsprotocollen behoort tot de verantwoordelijkheid van het Bureau Inkoop Services.

Jaarlijks wordt een financiële inkoopscan gemaakt met het oog op het verbeteren van de doelmatigheid en het besparingspotentieel. Het merendeel van het inkoopvolume is afdelingsspecifiek. De budgethouders zijn zelf verantwoordelijk voor het inkopen van de betreffende artikelgroepen en het beheren van de eigen contracten. Het Bureau Inkoop Services geeft advies en ondersteunt hierbij volgens het principe van 'gewilde winkelnering'. Dat betekent dat budgethouders niet verplicht zijn het Bureau Inkoop Services te consulteren.

De inkoopadviseurs hebben een proactieve houding bij het aanbieden van ondersteuning bij inkoopprocessen. Er is in de organisatie een groeiend besef van het nut van professionele inkoop en steeds vaker worden de inkoopadviseurs zelf benaderd voor advies en ondersteuning. Dit wordt versterkt door de bezuinigingen die de gemeente moest doorvoeren.

De gemeente Maas en Waal maakt gebruik van een digitale inkoop-assistent op het interne netwerk. Hier is relevante informatie te vinden over inkoopprocedures en regels en veelgestelde vragen worden er beantwoord. Bij specifieke vragen wordt automatisch doorverwezen naar de juiste persoon.*

** Situatie eind 2008*

2. Aanleiding

Het beleid van de gemeente is onder andere gericht op het professionaliseren van de inkoopfunctie. In 2004 nam Maas en Waal deel aan de nulmeting van het programma Purchasing Excellence Publiek om het volwassenheidsniveau van de verschillende inkoopprocessen te bepalen. Aansluitend is een vervolgproject gestart waarin strategisch proces 2 van het MSU⁺-model (het ontwikkelen van een inkoopstrategie per artikelgroep of Commodity Strategy Development, CSD) centraal stond. De opgelegde bezuinigingen zorgden voor hoge urgentie en veel aandacht uit de organisatie, waar potentiële besparingen uit CSD-trajecten zeer welkom waren.

opgelegde
bezuinigingen

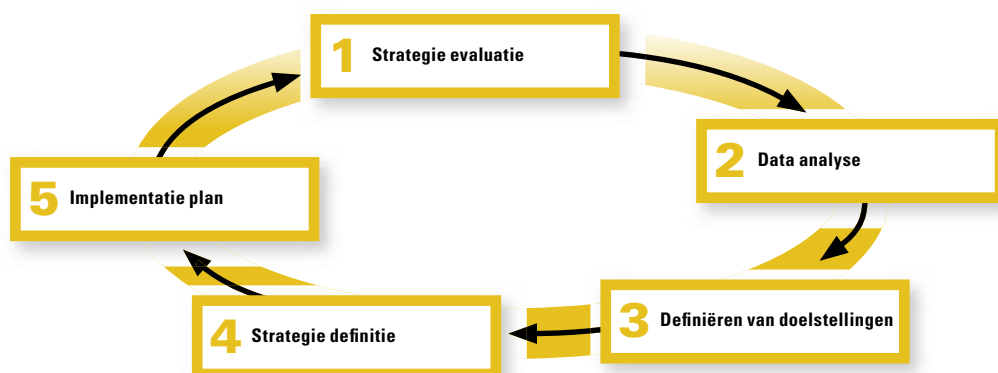
3. Uitvoering van het traject

twee ICT-pakketten

zes bouwstenen methodiek

Er is een CSD-workshop gevolgd en de bevindingen zijn toegepast op twee ICT-pakketten. De CSD-workshop werd bijgewoond door een multidisciplinair team van inkoopadviseurs en materiespecialisten (in dit geval ICT'ers). Tijdens de workshop hebben zij de vijf stappen van CSD doorlopen (zie figuur 23) en kennisgemaakt met 'De zes bouwstenen methodiek' (zie figuur 24). De werkwijze leidde tot een optimale inkoopstrategie voor de ICT-pakketten en het team bepaalde of CSD succesvol toegepast kon worden voor andere inkooppakketten.

Het bleek moeilijk om mensen twee dagen vrij te maken voor het meewerken in het CSD-team. De inkoopadviseurs waren wel overtuigd van het nut van het ontwikkelen van artikelgroep-inkoopstrategieën en men besloot om CSD in de bestaande vorm om te bouwen tot een instrument dat beter paste bij de interne klantwensen en karakteristieken van de organisatie.



Figuur 23. De vijf processtappen voor het ontwikkelen van een artikelgroep-strategie

Commodity Strategy Development-instrument

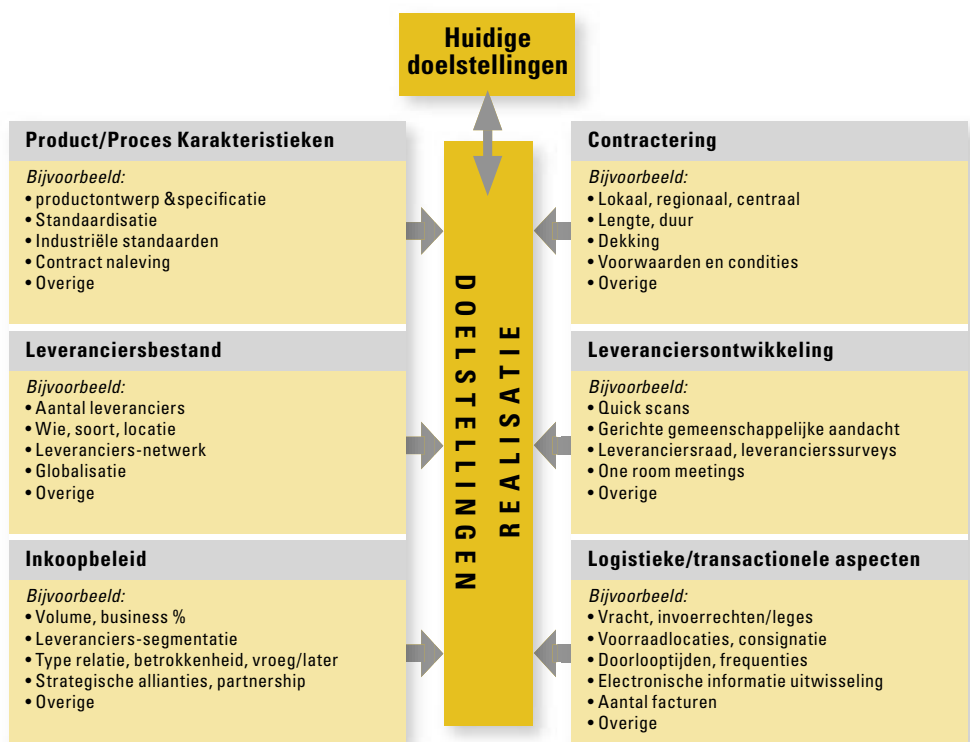
Omdat de beschikbaarheid van de betrokken medewerkers een probleem vormde bij de originele CSD-methodiek, koos men voor een opzet waarbij de inkoopadviseurs veel voorbereidend werk doen voordat ze een inkoopproces met de interne klant starten. In de nieuwe opzet (CSD-tool) zitten dezelfde bouwstenen en nagenoeg gelijke templates als in de originele CSD-methodiek. Elementen als marktonderzoek, contractanalyse, het bepalen van het strategisch belang van het specifieke pakket en het eventuele besparingspotentieel kunnen vooraf door inkopers (deels) worden

zelfstandig voorwerk

uitgevoerd en vastgesteld. Inkoopadviseurs verrichten zelfstandig dit voorwerk en bieden deze informatie in rapportagevorm aan, voordat de budgethouder een inkoopproces start. De budgethouder vult samen met een inkoper de nog benodigde informatie aan en krijgt een gericht inkoopadvies.

gericht inkoopadvies

De CSD-tool werd afgestemd op verschillende inkooppakketten. Strategisch belangrijke pakketten vergen meer tijd en aandacht maar voor minder belangrijke pakketten is een lichtere, minder tijdrovende variant bruikbaar.



Figuur 24. De zes bouwstenen methodiek

Werkwijze

door budgethouders
zelf benaderd

Voor het gebruik van de CSD-tool moest het Bureau Inkoop Services op de hoogte zijn van voorgenomen inkopen van budgethouders. Er was geen meldplicht maar door hun proactieve opstelling waren de inkoopadviseurs vaak wel op de hoogte van geplande inkopen. Zij werden ook steeds vaker door budgethouders zelf

benaderd. Daarnaast identificeerde het Bureau Inkoop Services (op basis van de jaarlijkse financiële inkoopscan) pakketten met verbeterpotentieel en pakketten waarvan de contracten afliepen. Inkoopadviseurs benaderden de budgethouders van deze pakketten om de CSD-tool toe te passen.

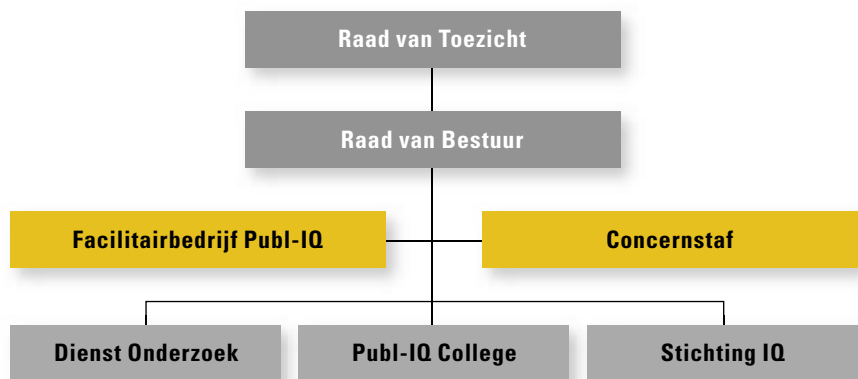
4. Toekomst

Bij het schrijven van deze case (eind 2008) is de CSD-tool nog in ontwikkeling bij de gemeente. In 2009 zal een pilot worden uitgevoerd in samenwerking met één organisatieonderdeel. Bij succes wordt de CSD-tool gemeentebreed ingevoerd.

3.4.2 Case Publ-IQ: Effectiever aanbesteden door ontwikkeling van artikelgroep-strategiën

1. Inleiding en organisatie

Publ-IQ is een internationaal toonaangevende kennisinstelling met drie divisies: Dienst Onderzoek (DAO), Publ-IQ College en Stichting IQ (zie figuur 25).



Figuur 25. Organogram Publ-IQ

Publ-IQ heeft in totaal 5400 fte: 2800 bij de Dienst Onderzoek, 2200 bij Publ-IQ College en 400 fte bij de Stichting IQ. Samen hebben Publ-IQ College en Stichting IQ ongeveer 9.000 studenten. De totale omzet in 2007 bedroeg € 643 miljoen. Hiervan is ongeveer € 200 miljoen beïnvloedbaar.

richten op
processen waarbij
externe facturen
in het geding zijn

Het Centrum Gezamenlijke Inkoop is onderdeel van het Facilitair bedrijf en verantwoordelijk voor de inrichting van een professionele inkoopfunctie voor de hele organisatie. Het Centrum Gezamenlijke Inkoop richt zich op de processen waarbij externe facturen in het geding zijn. Zij streeft daarbij naar het vergroten van de klanttevredenheid door een hoge kwaliteit voor een lage prijs te bieden. De totale inkoopuitgave van € 200 miljoen is verdeeld over de volgende inkooppakketten: HR, Facilitair, Bouw/Onderhoud/Energie, ICT/Telecom en Chemicaliën/Labware.

Het Centrum Gezamenlijke Inkoop rapporteert aan het hoofd van het Facilitair Bedrijf. Via managementrapportages wordt de Raad van Bestuur op de hoogte gehouden van de voortgang van de projecten. Niet het Centrum Gezamenlijke Inkoop maar de interne klant is budgetverantwoordelijk.

Het Centrum Gezamenlijke Inkoop beschikt over 17 fte; een deel daarvan in het operationele proces. Negen inkopers en een jurist houden zich voornamelijk bezig met aanbestedingen en leveranciersmanagement.*

* Situatie eind 2008

2. Aanleiding

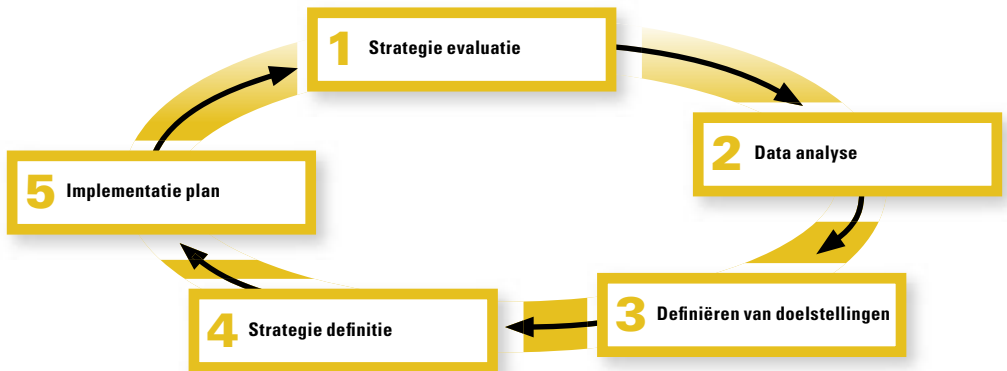
Eind 2007 liepen de huidige contracten af voor de twee facilitaire artikelgroepen Schoonmaak en Kantoorinrichting. Dit was een mooie gelegenheid voor Publ-IQ om voorafgaand aan de aanbesteding een workshop Commodity Strategy Development (artikelgroep-strategieontwikkeling) te organiseren. Een CSD-traject is een zeer goede voorbereiding voor een Europese aanbesteding.

3. Uitvoering van het traject

Schoonmaak en
Kantoorinrichting

Voor de artikelgroepen Schoonmaak en Kantoorinrichting zijn multidisciplinaire teams in het leven geroepen. Hierin zaten behalve vertegenwoordigers van het Centrum Gezamenlijke Inkoop ook interne gebruikers (facility managers) en afgevaardigden van financiële zaken.

Figuur 26 toont het basisschema van de CSD-methode die door beide teams is gevolgd.



Figuur 26. De vijf processtappen voor het ontwikkelen van een artikelgroep-strategie

Voor het ontwikkelen van een artikelgroep-strategie moest Publ-IQ:

1. De bestaande (oude) situatie in kaart brengen en
2. Data verzamelen.

Met de verzamelde informatie

- zijn producten geplaatst in productportfolio
- zijn leveranciers geplaatst in portfolio
- is een leveranciers voorkeursmatrix opgesteld
- is een SWOT analyse uitgevoerd

Hierna kon men:

3. Nieuwe doelstellingen formuleren
4. De effecten van de nieuwe strategie-elementen inzichtelijk maken
5. Een implementatieplan opstellen dat onder meer uitmondde in een aanbestedingsproject.

Ad. 1 Analyse bestaande (oude) situatie

- Artikelgroep Schoonmaak. De uitgaven voor Schoonmaak waren ruim € 3 miljoen per jaar. Hiervoor bestonden twee centrale inspanningsgerichte raamovereenkomsten. De betrokken contractpartijen waren samen verantwoordelijk voor 85% van de omzet. Decentraal werkte men met afzonderlijke overeenkomsten. Het in de contracten opgenomen bonus/malus systeem werd slecht toegepast waardoor er een onvoldoende prikkel aanwezig was om een hoge kwaliteit te leveren. Doordat de leiding van de dienstverleners (schoonmakers) een weinig actieve houding

bonus/malus systeem
slecht toegepast

veel verborgen kosten

toonde, was er niet genoeg sturing van het in undermanagement geplaatste personeel in eigen dienst. Een matige tot zelfs onvoldoende kwaliteit van dienstverlening was het gevolg. Ook waren er veel verborgen kosten, vooral in het administratieve proces. De schoonmaakkosten waren niet meer marktconform.

- Artikelgroep Kantoorinrichting. Kantoorinrichting werd decentraal ingekocht; contracten werden veelal op projectbasis gekoppeld aan grote verhuisbewegingen of nieuwbouw. Er was geen afstemming door organisatiebrede contracten en men deed vaak zaken met regionale leveranciers. Vijf leveranciers waren verantwoordelijk voor 86% van de omzet van € 3 à 4 miljoen per jaar. (Ter vergelijking: de totale Nederlandse leveranciersmarkt bestaat uit ongeveer 500 leveranciers).

Ad. 2 Data verzamelen

TCO-denken
heel belangrijk

Voor beide artikelgroepen bleek het erg lastig om alle benodigde data inzichtelijk te krijgen. Beide multidisciplinaire teams hebben hier veel tijd aan besteed omdat men het zogenaamde TCO-denken (Total Cost of Ownership) heel belangrijk vond. Dit betekent ook rekening houden met bijvoorbeeld implementatiekosten en kosten van contractmanagement.

De teamleden realiseerden zich dat zij inzicht konden krijgen in de kostenstructuur van leveranciers, voordat een (Europese) aanbesteding plaatsvindt.

Ad. 3 Nieuwe doelstellingen

Voor de twee artikelgroepen zijn concrete doelstellingen geformuleerd.

verbeteren eigen
personeel

- Voor Schoonmaak verkoos men een prestatiegericht contract boven een inspanningsgericht contract. De te leveren kwaliteit moest ook minimaal gelijk blijven tegen, bij voorkeur, lagere kosten. Een andere belangrijke doelstelling was het verbeteren van het management van het eigen personeel.

één leverancier

- Bij Kantoorinrichting wilde men de kwaliteit behouden die men kende van de leveringen van de afgelopen twee jaar. Bovendien was Publ-IQ uit op :
 - een uniforme lagere prijs voor de gehele organisatie
 - een inzichtelijke keten van grondstof tot 'werkplek' en
 - dienstverlening inclusief advies.

Om dit te bereiken koos men ervoor in zee te gaan met één leverancier aan wie alle projecten voor een jaar worden gegund. Hierdoor wordt de betrokkenheid van de gekozen leverancier groter,

het inkoopproces eenvoudiger en Publ-IQ kan door schaalvoordelen lagere prijzen bedingen.

Men ging er van uit dat Publ-IQ niet aantrekkelijk zou zijn voor een grote leverancier vanwege het geringe aandeel van Publ-IQ in de totale omzet van grote leveranciers (<3%).

4. Resultaten

- De CSD-teamleden waren enthousiast over het proces en de manier van samenwerken met de verschillende disciplines. De implementatie van de benodigde strategieën voor de twee aanbestedingen verliep echter niet soepel. Dat kwam doordat de teamleden in de projectgroep (verantwoordelijk voor de aanbesteding) vaak onvoldoende tijd hadden om een actieve rol te vervullen. Taken werden daardoor deels overgenomen door anderen waardoor de uitvoering lastiger werd.

Voor een optimaal resultaat moet er vooraf meer duidelijkheid komen over de verwachtingen van de teamleden en over afspraken voor het vervolgtraject.

- De aanbesteding Schoonmaak resulteerde in prestatiegerichte contracten met twee leveranciers. Dit leverde een bruto besparing op van 20% op de directe kosten. De besparing op de indirecte kosten, bijvoorbeeld het onderbrengen van eigen personeel onder het management van het schoonmaakbedrijf, is hier niet in meegenomen.

De nettobesparing wordt geschat op 10%, dat is € 300.000 per jaar. Daarbij is rekening gehouden met overige 'Total Cost of Ownership'-aspecten, zoals het uit- en infaseren van leveranciers of het daadwerkelijk implementeren van een prestatiegericht contract.

Om ervoor te zorgen dat de nieuwe contracten optimaal gebruikt worden, heeft Centrum Gezamenlijke Inkoop tijdens enkele sessies de facility managers geïnformeerd over de inhoud van de contracten inclusief de borging van de kwaliteit in de praktijk. De facility managers vonden dit zeer positief.

- Tegen de verwachting in heeft de eerste aanbesteding Kantoorinrichting een jaarcontract met een grote leverancier opgeleverd. Deze leverancier was erop uit een groter aandeel te verwerven in het onderwijssegment en daardoor kon hij prijzen aanbieden waartegen de kleinere leveranciers niet kunnen concurreren. Het financieel gunstige aanbod van de grote leverancier hield ook rekening met de doelstellingen en voorwaarden van Publ-IQ zoals kwaliteit. Inmiddels is ook duidelijk dat de leverancier Publ-IQ als grote bestaande klant niet wilde verliezen.

implementatie niet soepel

schoonmaak besparing van
20% op de directe kosten

stuksprijzen
Kantoorinrichting
20% lager

De stuksprijzen bij Kantoorinrichting liggen nu 20% lager dan voorheen, maar doordat het bestelproces nog in volle gang is, zijn de daadwerkelijke besparingen nog niet bekend.

- Commodity Strategy Development is op dit moment (eind 2008) binnen Publ-IQ nog geen verplichting, maar men is wel enthousiast over de methodiek. Het is de bedoeling deze werkwijze om strategie te bepalen, verder te ontwikkelen. Delen van de methodiek zijn al opgenomen in de projectplannen voor inkooptrajecten die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

5. Lessons Learned

- Een CSD-traject krijgt meerwaarde wanneer vooraf in teamverband wordt nagedacht over definiëring van het werkterrein en de beoogde resultaten. Hierdoor komen alle teamleden op één lijn en wordt de creativiteit gestimuleerd.
- Inzicht in de data die al in de organisatie zijn opgeslagen is van even groot belang als inzicht in de markt en kostenstructuur van de leverancier. Publ-IQ had onvoldoende inzicht in de markt. Daardoor werd de organisatie volkomen verrast toen bleek dat zij juist in het ontwikkelsegment van een grote leverancier voor kantoorinrichting viel.
Helaas is deze marktinformatie vaak niet beschikbaar en heeft men door werkdruk weinig tijd om gedegen marktonderzoek uit te voeren. Dit zien wij als een gemiste kans. Er wordt wel aan de leveranciers open boek calculatie gevraagd maar in de praktijk blijken leveranciers vaak zeer behoudend.
- Het bij elkaar brengen van de juiste mensen in de CSD-workshop om strategie te bepalen, is zeer belangrijk. Minstens net zo belangrijk is het om na de workshop het team bij elkaar te houden om de uiteindelijke aanbesteding af te ronden. In het geval van Publ-IQ verving men een groot gedeelte van het team en dat zorgde voor vertraging.
- Contractbeheer en de invoering ervan zijn vaak nog een struikelblok. Hierdoor kan de uiteindelijke besparing lager uitvallen dan op basis van het afgesloten contract was berekend. Bij een toekomstig CSD-traject wordt er meer nadruk gelegd op het waarborgen van contractbeheer en de implementatie. Goede communicatie richting interne stakeholders is hiervoor uiterst belangrijk.

team bij elkaar houden

waarborgen
contract-beheer
en implementatie

6. Evaluatieschema naar het verandermodel van Kotter

Analyse van het veranderingsproces		Score	
1	Urgentiebesef creëren	+	Contracten liepen af en moesten opnieuw worden aanbesteed. De resultaten van de workshop Commodity Strategy Development konden direct als input voor de aanbesteding worden gebruikt.
		-	Het projectteam viel uit elkaar op het moment dat de strategie was bepaald. Men besepte minder de urgentie van de aanbesteding en de implementatie van het contract.
2	Een leidende coalitie vormen	+	Vanuit het Centrum Gezamenlijke Inkoop is een leidende coalitie gevormd voor twee CSD-trajecten met het doel deze methodiek later breed in te voeren.
		+	Ook budgethouders hadden zitting in de multidisciplinaire teams.
		+	Het hogere management stond positief tegenover de CSD-methodiek.
		-	Het Centrum Gezamenlijke Inkoop was niet budgetverantwoordelijk
		--	Deelname aan een CSD-team betekende niet dat men ook tot en met aanbesteding in het team bleef.
3	Een visie en strategie ontwikkelen	+	Visie van het Centrum Gezamenlijke Inkoop: als aan de inkoopbehoefte van de klant op professionele wijze is voldaan kan een herkenbare en meetbare bijdrage worden geleverd aan de primaire processen prijs, proces en kwaliteit.
		+	In het CSD-proces zijn implementatieplannen ontwikkeld voor de optimale manier van aanbesteden om besparingen te realiseren.
		-	De CSD-methodiek wordt nog niet breed uitgerold (is nog niet verplicht).
4	De veranderingsvisie communiceren	+	De resultaten van de CSD-trajecten zijn in verschillende sessies aan de stakeholders gecommuniceerd.
		-	De nieuw afgesloten contracten zijn ondanks een communicatie- offensief nog te weinig bekend.
		-	Het is lastig om projectleden te behouden. Dit wordt ondermeer veroorzaakt door te weinig bekendheid met de methodiek.

Analyse van het veranderingsproces	Score	
5 Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren	++	Het werken in multidisciplinaire teams (bijvoorbeeld bij de CSD- projecten) zorgt voor draagvlak bij alle betrokken partijen.
	+	Door het aanstellen van projectleiders uit andere disciplines dan Inkoop is ook draagvlak gecreëerd buiten Inkoop.
6 Korte termijn successen genereren	+	Het succesvol afronden van het aanbestedingstraject heeft bij de projectteams tot enthousiasme geleid.
	+	Bij tussentijdse presentaties is aandacht besteed aan de behaalde resultaten.
7 Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen	+	Het is ook in de toekomst de bedoeling CSD-projecten, of delen uit CSD, toe te passen op inkooppakketten die opnieuw aanbesteed worden.
	--	Verplichte winkelnering is er nog niet. Hierdoor is de invloed van Inkoop niet geformaliseerd.
	-	In de praktijk is nog niet duidelijk wie de 'gatekeeper' is van het contract. 'Gatekeeper' is degene die ervoor zorgt dat het contract volgens de regels wordt uitgevoerd.
	+	De goede resultaten van de twee CSD's overtuigen Inkoop ervan dat CSD een goede manier van werken is. Hoofd Inkoop wil de methode als standaard invoeren.
8 Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	+	Als projectleden inzien wat er bij inkoop komt kijken vinden ze het interessant om daarbij betrokken te zijn.
	+/-	De nieuwe werkwijze wordt in het inkoopbeleid gepromoot en zal op den duur standaard moeten worden.

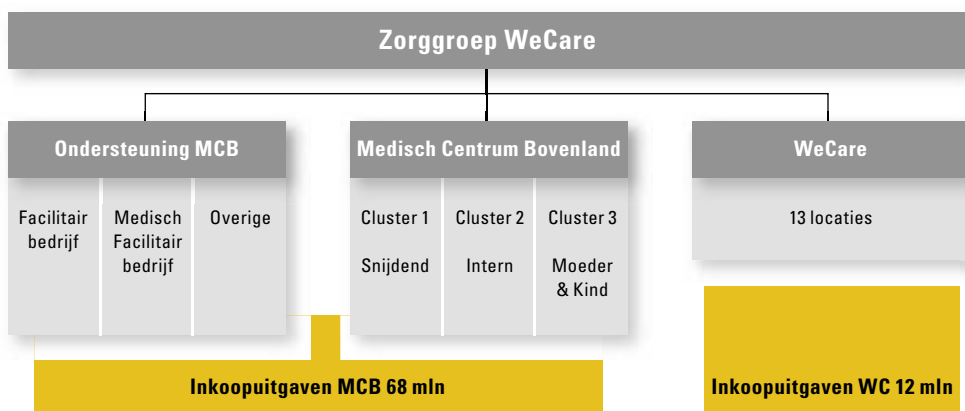
3.4.3 Case WeCare: Commodity Strategy Development als gereedschap voor structurele besparingen

1. Inleiding en organisatie

Zorggroep WeCare bestaat uit twee onderdelen: het Medisch Centrum Bovenland en WeCare. De laatste bestaat uit dertien centra voor verzorging en verpleging. De zorggroep biedt ziekenhuiszorg en ouderenzorg van hoge kwaliteit. De organisatie streeft naar vernieuwing en verbetering van de dienstverlening.

Bij de gehele organisatie zijn ongeveer 2500 mensen in dienst en daarnaast werken er veel vrijwilligers. Inkoop is al sinds het einde van de jaren tachtig een aandachtsgebied bij de zorggroep. Zorggroep WeCare heeft een jaarlijkse omzet van € 255 miljoen waar-

van € 80 miljoen inkoopuitgaven. Na een groot nieuwbouwproject startte men in 2004 een nieuw project om te besparen op inkoop. De eerste stap in het project was het opstellen van een portfolioanalyse op hoofditems. Met deze analyse wilde men bepalen welk deel van de inkoopuitgaven beïnvloedbaar is. Sommige elementen zoals afspraken met laboratoria, gemeenten en bloedbanken zijn lastig te beïnvloeden. Deze zijn buiten het project gehouden. Het resterende volume komt uit op ongeveer € 50 miljoen. Dat zijn voornamelijk materiële componenten en bijvoorbeeld de inhuur van personeel.*



Figuur 27. Organogram Zorggroep WeCare

Het overgrote deel van het inkoopvolume komt voor rekening van het Medisch Centrum Bovenland. Daarom is het PE Publiek-project 3 hierop toegespitst. De activiteiten bij WeCare worden hier buiten beschouwing gelaten.

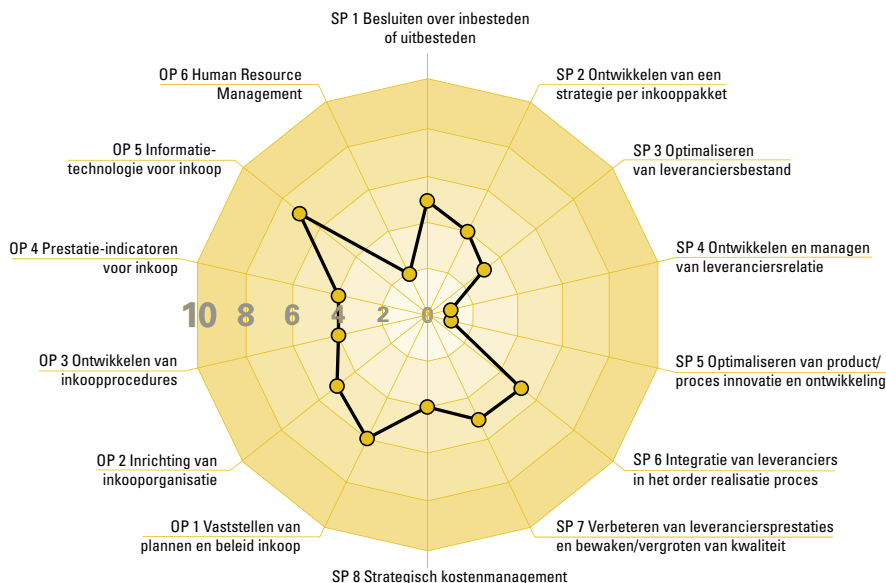
De inkoopfunctie is verantwoordelijk voor de inkoop van de gehele zorggroep WeCare. De functie is ondergebracht binnen het Facilitair Bedrijf bij de sector Materiële Zaken. Inkoop is hierbij gepositioneerd als facilitator en het principe van “de betaler bepaalt” staat hoog in het vaandel. De inkoper treedt tijdens het inkoopproces op als regisseur en het is de budgeteigenaar die uiteindelijk moet instemmen met het contract.

2. Aanleiding

Al vanaf halverwege de jaren negentig waren er binnen de Zorggroep WeCare acties en projecten gericht op besparingen op inkoop door standaardisatie. Medisch Centrum Bovenland was sinds 2000 bezig met nieuwbouw en de totale investering in nieuwe apparatuur en inventaris bedroeg € 30 miljoen. Gedurende de nieuwbouw heeft de afdeling Inkoop en Logistiek aandacht besteed aan een investeringsprogramma en er is toen veel minder aandacht geschonken aan de lopende standaardisatieprogramma's. De investeringen brengen extra exploitatiekosten met zich mee van ongeveer 10% van het investeringsbedrag.

De verhoging van de exploitatielasten vormde de directe aanleiding voor de start van het Purchasing Excellence (PE) project. Toen de nieuwbouw in 2004 was afgerond ontstond er een goed moment om weer actief bezig te gaan met de besparingsprojecten die vóór de nieuwbouw waren geïnitieerd.

Het project mocht twee jaar gaan duren en men wilde 5% van het beïnvloedbare inkoopvolume structureel besparen. Dat is een bedrag van € 2.5 miljoen. Het managementteam van het Medisch Centrum Bovenland stond zeer positief tegenover het plan en keurde het goed.



Figuur 28. Nulmeting Zorggroep WeCare – volwassenheidsniveau op processen MSU+ -model

3. Uitvoering van het traject

- Het PE Publiek-project startte met een nulmeting op basis van het MSU⁺-model (project 1 van het programma Purchasing Excellence Publiek). Deze nulmeting is uitgevoerd door adviesbureau Significant. Zorggroep WeCare gebruikte de resultaten uit de meting om enthousiasme te genereren voor het project en om (nieuwe) aandachtsgebieden te identificeren. De resultaten uit de nulmeting staan in figuur 28.
- De resultaten uit de nulmeting en de prioriteiten die Zorggroep WeCare aan de diverse processen gaf waren aanleiding om door te gaan met project 3 van het programma Purchasing Excellence Publiek: het professionaliseren van inkoop door het ontwikkelen van kennis en competenties door trainingen en workshops. Zorggroep WeCare volgde een training voor strategisch proces 2, het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket (artikelgroep). Inkopers leerden hoe ze in een multidisciplinair team een strategie per inkooppakket kunnen definiëren volgens een vaste methodiek. Dit proces, ook wel Commodity Strategy Development (CSD) genoemd, vormt een goede start van een professionaliseringstraject omdat het meerdere processen verbetert én besparingen tot stand brengt.

Na de training voor strategisch proces 2 wilde men jaarlijks een aantal inkooptrajecten conform de CSD-methodiek uitvoeren in multidisciplinaire teams. Behalve deze 'echte' CSD-projecten is de methodiek ook gebruikt om de lopende standaardisatieprogramma's te ondersteunen en om nieuwe projecten te starten met elementen uit de CSD-procedure.

- Het gehele project moest naast besparingen ook verbeteringen in de organisatie doorvoeren. Het structureren van de inkoop, bijvoorbeeld door het aanstellen van één aanspreekpunt voor inkoop bij elke afdeling, kon er voor zorgen dat kennis en competenties behouden blijven. Uiteindelijk gaat het project de lijn in en daarvoor ontwikkelt men een nieuw inkoopbeleidsplan dat aan het einde van het project klaar moet zijn.
- Een stuurgroep ondersteunt het project Purchasing Excellence. De financiële controller fungeert hierin als voorzitter en het hoofd inkoop is projectmanager. Andere leden zijn de financieel bedrijfskundigen en de directeur Facilitair Bedrijf. De stuurgroep vergadert maandelijks en twee maal per jaar rapporteert de stuurgroep aan de directie over de voortgang en resultaten van het project.
- Er is een portfolioanalyse uitgevoerd om belangrijke artikelgroepen te identificeren en voor twee artikelgroepen is een CSD-project gestart. Deze laatste artikelgroepen zijn geselecteerd omdat de CSD-methode er goed bij past en vanwege het verwachte besparingspotentieel. Een multidisciplinair team met vertegenwoordiging van alle betrokken partijen, werkte aan de CSD-trajecten. De zo aanwezige ervaring was

training voor
strategisch proces 2

lopende standaardi-
satieprogramma's
ondersteunen

een voordeel. Beide CSD-projecten zijn uitgevoerd voor specialistische producten.

- Voor de eerste artikelgroep was voor aanvang van het PE Publiek-project al een besparing gerealiseerd van € 0.3 miljoen op de totale jaarlijkse uitgaven van € 1.1 miljoen. Door de ontwikkeling van een artikelgroep-strategie is er nog eens € 0.3 miljoen bespaard. Dat is maar liefst een besparing van 37.5%!
- Het andere CSD-traject is doorlopen voor een artikelgroep waarin een grote schaalverandering heeft plaats gevonden. Tien jaar geleden werden er ongeveer zesduizend behandelingen per jaar verricht, tegenwoordig is dat ongeveer 18 duizend. Dit leidde tot een verhoging van de exploitatiekosten van 50%, maar ook tot een sterkere onderhandelingspositie van het Medisch Centrum Bovenland. Op materialen is rond de € 0.3 miljoen bespaard op een totaal van ongeveer € 2 miljoen; een besparing van 15%.
- De andere drie geplande CSD-projecten zijn nog niet uitgevoerd. Dat is veroorzaakt door koudwatervrees van de inkopers en doordat de projectleider tijdens het Purchasing Excellence project ook verantwoordelijkheden buiten het project kreeg. Daardoor verminderde niet alleen bij de projectleider maar ook bij anderen (waaronder inkopers) het urgentiebesef.
- Ondanks de terugval is het de organisatie toch gelukt om de verwachte besparing van € 2.5 miljoen door te voeren.

besparing
van 15%

4. Resultaten

- Bij het begin van het project had de nulmeting de gewenste effecten. Dankzij de timing en de nulmeting was er momentum voor het project. Ook zijn de belangrijkste aandachtsgebieden geïdentificeerd.
- Het project heeft nu ruim anderhalf jaar gelopen. Purchasing Excellence leverde een structurele kostenreductie op van € 2.5 miljoen op de exploitatie en nog eens een incidentele besparing van € 0.8 miljoen. Van de vijf voorgenomen CSD-projecten zijn er in het eerste jaar twee daadwerkelijk uitgevoerd. Deze twee leverden relatief het grootste deel van de besparingen op zoals onderstaande tabel aangeeft.

structurele
kostenreductie

	Absoluut	Procentueel
Structurele besparing CSD-project 1	€ 300.000	37.5%
Structurele besparing CSD-project 2	€ 300.000	15%
Structurele besparing andere projecten	€ 1.900.000	
Incidentele besparing	€ 800.000	
Totale besparing	€ 3.300.000	

Figuur 29. Totale besparing door Purchasing Excellence

- Er is een nieuw inkoopbeleidsplan voor Medisch Centrum Bovenland ontwikkeld, inclusief een activiteitenplan. Dit plan is voorgelegd aan alle betrokkenen bij inkoop van nieuwe apparatuur en producten om inzicht te geven in het inkoopproces.
- Het project loopt na twee jaar af en gaat dan volledig de lijn in. Al vanaf de start van het project was men bezig met borging in de organisatie. Bij elke afdeling wordt daarom een materiaalverantwoordelijke als aanspreekpunt aangesteld. Deze mensen hebben een introductiecursus gehad en zij worden nu ondersteund bij hun taak.
- In de vier jaren na afloop van het project hoopt men een aanvullende structurele besparing van € 1.5 miljoen door te voeren bij het Medisch Centrum Bovenland.

5. Lessons Learned

- Alleen betrokkenheid op het hoogste niveau is niet voldoende. Bij Zorggroep WeCare was er grote betrokkenheid bij het bestuur maar dit werd niet gebruikt om medewerking aan het project af te dwingen. CSD-projecten zijn in deze situaties een goede oplossing om toch beslissingen te nemen om te kunnen besparen. Dit betekent bottom-up werken in plaats van top-down.
- De persoonlijke invloed om commitment te behouden is aanzienlijk. Toen de projectmanager tijdens het PE Publiek-proces deels een ander takenpakket kreeg buiten het project, verminderde ook de betrokkenheid bij anderen in de organisatie.

bottom-up werken

6. Evaluatieschema naar het verandermodel van Kotter

Analyse van het veranderingsproces		Score	
1	Urgentiebesef creëren	++	De noodzaak voor besparingen ontstond toen de exploitatiekosten stegen door investeringen bij de nieuwbouw van het ziekenhuis. De afronding van de nieuwbouw was een uitstekend moment om het professionaliseringsproject te starten.
		++	De persoonlijke invloed van het hoofd Inkoop werkte als aanjager van het project.
		0	De nulmeting droeg nauwelijks bij aan het urgentiebesef hoewel er duidelijke verbeteringen in inkoop mogelijk waren.

Analyse van het veranderingsproces		Score	
2	Een leidende coalitie vormen	+	De projectmanager heeft een multidisciplinaire stuurgroep opgezet met de belangrijkste stakeholder, de financiële controller, als voorzitter. Het hoofd Inkoop was projectmanager. Verder zaten de leidinggevende van het hoofd Inkoop en een financieel bedrijfskundige in de stuurgroep.
		- -	Toen de projectmanager door verandering van functie zich niet meer volledig bezig kon houden met het PE Publiek-project had dit negatieve gevolgen voor het proces en de resultaten. Het bleek dat een hiërarchische leider zeer belangrijk is voor het slagen van het project.
		-	Er bestond koudwatervrees binnen de inkoopafdeling voor nieuwe projecten als Commodity Strategy Development.
3	Een visie en strategie ontwikkelen	++	Het primaire doel was het besparen € 2.5 miljoen op het beïnvloedbare deel van het inkoopvolume van € 50 miljoen in twee jaar.
		++	Een andere doelstelling was het doorvoeren van besparingen door: - de processen die tijdens de nieuwbouw gestabiliseerd zijn, opnieuw onder de loep te nemen - verdere standaardisering. Bovendien werd op basis van de nulmeting bepaald welke processen aandacht verdienen. Zorgcentrum WeCare koos voor de CSD- systematiek.
4	De veranderingsvisie communiceren	++	In eerste instantie presenteerde de projectmanager de plannen bij de directie. Daarin zijn de leiding van alle onderdelen van het Medisch Centrum Bovenland en de facilitaire afdelingen vertegenwoordigd. Daarna heeft de inkoper per cluster op afdelingsniveau de plannen op dezelfde manier gepresenteerd. Ook de inkopers bij de ziektekostenverzekeringen zijn geïnformeerd.
		++	Door de goede resultaten van de CSD-projecten te communiceren ontstond er bij de medici draagvlak om ook andere processen op deze manier aan te pakken.
		0	Door goede communicatie met het management is het commitment op leidinggevend niveau zeer hoog. Lager in de organisatie was er nog wel eens weerstand.

Analyse van het veranderingsproces		Score	
5	Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren	+	De uiteindelijke contracten werden door de eigenaar van het proces getekend; 'de klant bepaalt'. Dit zorgde voor draagvlak voor de beslissingen.
		++	Het werken in multidisciplinaire teams, bijvoorbeeld bij de CSD- projecten, zorgt voor draagvlak bij alle betrokken partijen.
		-	Bij de projecten die niet specifiek volgens de CSD-methode zijn uitgevoerd bleek het lastiger om daadkrachtig tot beslissingen te komen.
6	Korte termijn successen genereren	++	Bij de keuze van de artikelgroepen waarvoor een CSD-traject is gevolgd, hield men rekening met het verwachte besparingspotentieel.
		++	Door de communicatie over de resultaten van de CSD-projecten kwamen er uit de organisatie verzoeken om meer processen op de CSD- manier aan te pakken.
		+	Bij tussentijdse presentaties besteedde men aandacht aan de behaalde resultaten.
		-	In het eerste jaar zijn er twee CSD-trajecten uitgevoerd in plaats van de geplande vijf trajecten.
7	Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen	++	In de laatste fase van het project is er een nieuw inkoopbeleidsplan opgesteld, inclusief actieplan. Dit beleidsplan is in de managementteams gepresenteerd en bekend gemaakt bij alle betrokkenen.
		+	Voor de komende vier jaar wil men nog eens € 1.5 miljoen besparen. Nu het project afloopt probeert men de kennis en ervaring te behouden en verder 'uit te buiten'.
		+	Het is ook in de toekomst de bedoeling CSD-projecten (of delen uit CSD) toe te passen op inkooppakketten die nog niet zijn veranderd.
8	Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	++	Borging was al in de beginfase van het PE Publiek-project een doelstelling. Door deze benadering ziet men het project niet als een tijdelijke werkwijze maar ook als verandering van beleid. Een goed voorbeeld hiervan is het opstellen van een nieuw inkoopbeleidsplan waarin de succesvolle elementen van het project werden opgenomen.
		++	Bij elke afdeling van het Medisch Centrum Bovenland is een materiaalverantwoordelijke als aanspreekpunt aangesteld. Deze materiaalverantwoordelijken volgen een interne cursus.

3.4.4 Case Geldschieters: Betere begeleiding bij inkoop door Commodity Strategy Development

1. Inleiding en organisatie

Geldschieters is een naamloze vennootschap. Deels opereert de organisatie als zelfstandig bestuursorgaan en deels is zij onderdeel van een Europees stelsel van financiële instellingen. Het dagelijkse bestuur is in handen van de directie.

Geldschieters zet zich in om de financiële stabiliteit in Nederland te bewaken, waarbij het instituut vooral let op inflatie, betalingsverkeer, soliditeit en integriteit van financiële instellingen.

Binnen Geldschieters bestaat de afdeling P&O uit een kleine 42 fte. De medewerkers van deze afdeling houden zich bezig met P&O-beleid, advisering aan het management, een gedegen personeels-administratie en Arbodienst.

2. Aanleiding

De sectie Inkoop van de afdeling Facilitaire Diensten is sinds 2007 met een professionaliseringsslag bezig. Zij begeleidt de organisatie bij het aanbesteden en inkopen van producten en diensten. In juni 2007 hebben de afdelingen P&O, Inkoop en een aantal andere afdelingen drie afzonderlijke CSD-trajecten uitgevoerd voor de inkooppakketten Werving- en Selectiediensten, Opleidingen en Loopbaandiensten. Bij het bepalen van de CSD-trajecten werd duidelijk dat er een overlap is tussen deze inkooppakketten. Verder bleek dat er ook een verband tussen deze pakketten en het inkooppakket Arbeidsmarktcommunicatie. Daarom betrok men de afspraken binnen het inkooppakket Arbeidsmarktcommunicatie bij het CSD-traject en er volgde overleg met de betrokkenen.

overlap tussen
inkooppakketten

3. Uitvoering van het traject

Binnen Loopbaandiensten beperkt Commodity Strategy Development zich tot de kosten van assessments en van doorstroom. Dit zijn kosten voor vrijwillige en niet-vrijwillige trajecten. De laatste trajecten komen onder meer voor bij reorganisaties. De totale kosten van doorstroom bedragen ongeveer € 445.000 per jaar (2007).

Redenen voor deelname

Geldschieters had verschillende redenen om een CSD-traject en een aanbestedingstraject uit te voeren. Belangrijk bij de beslissing was de overweging dat de trajecten aanzienlijk kunnen bijdragen aan:

- het kanaliseren van de vraag via P&O
- het werken met standaard contracten voor meerdere leveranciers

- het creëren van een transparant leveranciersbestand
- leveranciersrelatie management
- het monitoren van marktontwikkelingen
- het beter voorspellen van behoeften
- een actief contractmanagement
- inzicht in de impact op de interne organisatie.

Deze argumenten (behalve de laatste) zijn in de hele organisatie gebruikt om het belang van Commodity Strategy Development en inkoopprofessionalisering te benadrukken.

Er kwam een team waarin behalve medewerkers van P&O ook interne klanten een plaats kregen. Hierdoor hoopte men een breder bereik en meer betrokkenheid te creëren. Dit team begon met het formuleren van de primaire doelstellingen voor het onderdeel Loopbaandiensten.

De drie doelstellingen waren:

1. Het verlagen van de directe kosten met 15% door bundeling van de vraag (kosten assessment).
2. Het verbeteren van de doorstroom van 5.4% naar 7% (aantal medewerkers, cijfers 2006) en het verlagen van de instroom via Werving en Selectiediensten van 7.8% naar 6.5%.
3. Het behouden van de 90% tevredenheid over dienstverlening met een kleiner aantal medewerkers.

In de Commodity Strategy Development voor Loopbaandiensten maakte men gebruik van de ideeën en werkwijze van de eerder uitgevoerde CSD-trajecten voor Uitzendkrachten en ICT inhuurkrachten. Strategische elementen uit eerdere CSD-trajecten waren onverkort toepasbaar. Dat waren bijvoorbeeld multiple sourcing beleid (in dit geval betekent dit dat een beperkt aantal leveranciers tegelijk een aanvraag krijgt en op prijs en kwaliteit met elkaar concurreert), standaard factureringen, het tegengaan van loopbaanbegeleiding buiten het reguliere proces en verbetering van contractbeheer.

Deelstrategieën

Om de doelen en bijbehorende resultaten te behalen, formuleerde Geldschietters deelstrategieën; een bundeling van strategie-elementen als geformuleerd in het CSD. Een deelstrategie is een interne actie of een actie die in een aanbestedingsprocedure kan worden ingebouwd:

Deelstrategie 1: Bundeling van assessment-leveranciers

Bij het doorstroomproces maakte Geldschietters gebruik van assessmentbureaus voor functie-assessments en ontwikkel-assessments. Ook bij werving en selectie werden functie-assessment

afgenomen. Door bundeling van de vraag konden betere condities worden bedongen. Dit gebeurde voorheen nauwelijks.

Deelstrategie 2: Reductie en stroomlijnen van de facturenstroom

reductie facturen

Geldschietters ontving circa 2500 facturen per jaar voor de drie inkooppakketten Werving en Selectiediensten, Opleidingen en Loopbaandiensten. 90% van de facturen was voor het pakket Opleidingen. Een reductie tot ongeveer driehonderd facturen per jaar moest mogelijk worden door het aantal leveranciers te beperken en betere afspraken te maken over bundeling van facturen en vermelding van inkoopordernummers/kostensoort en kostenplaats. De verlaging van interne kosten voor factuuraafhandeling (circa € 70 per factuur) gaf een besparing van ongeveer € 154.000 per jaar.

besparing € 154.000

Deelstrategie 3: Passende leveranciers relatie

meerjarige contracten

Uit de analyse bleek dat Geldschietters op basis van omzet géén aantrekkelijke partner was voor toeleveranciers. Bij aanbestedingen koos men voor leveranciers voor wie de leveringen aan Geldschietters minimaal 10% en maximaal 20% van de omzet uitmaken. De organisatie ging met deze partijen meerjarige contracten (2 tot 4 jaar) aan. De langerdurende relatie stelde beide partijen in staat elkaar beter te bedienen en het loonde voor de leverancier om te investeren in de organisatie Geldschietters en haar wensen.

Deelstrategie 4: Medewerkers database

meer doorstroming

Een kandidaat wordt sneller geplaatst wanneer vraag (manager met vacature) meer informatie heeft over aanbod (curriculum vitae's van alle interne medewerkers). Door uitbreiding van de competentiedatabase bereikte men meer doorstroming en functies werden gemakkelijker vervuld. Het kan een verplicht onderdeel worden van performancemanagement om het curriculum vitae actueel te houden en toekomstpaden uit te zetten. Hierdoor krijgt mobiliteit (onderdeel loopbaanbegeleiding) mogelijk een impuls.

Deelstrategie 5: Verbeteren van de doorstroom

Werving & Selectie
bewuster inzetten

Het verschil in kosten tussen het aannemen via Werving en Selectie en eigen werving bedroeg 10 duizend euro per medewerker. Bij meer interne doorstroming ontstonden meer vacatures op junior niveau. Deze waren gemakkelijker (en tegen lagere kosten) via eigen werving en selectie te vervullen dan hogere functies. Het doel was niet om Werving & Selectie overbodig te maken, wel om het bewuster in te zetten.

Deelstrategie 6: Contract- en leveranciersmanagement

De beoogde resultaten konden alleen worden behaald wanneer de

afspraken met leveranciers zoveel mogelijk werden nageleefd. Dit betekende dat een contracteigenaar werd aangesteld die samen met Inkoop de prestaties volgde en waar nodig bijstuurde op basis van een scorekaart. Samen met Inkoop werd de relatie met de leverancier ontwikkeld en verdiept. Tenslotte volgde Inkoop/P&O de betreffende uitgaven van de gehele organisatie om uitgaven buiten de contracten om zoveel mogelijk te beperken.

4. Resultaten

De resultaten bestaan uit zowel financiële als efficiency componenten:

- De kosten voor Loopbaanbegeleiding zijn met 15% teruggedrongen. Dat is ongeveer € 60.000.
- De efficiency voordelen ziet men terug in een meer effectieve inzet van menskracht en systemen. Dit betekent dat het personeel sneller geholpen wordt bij het loket voor loopbaandiensten (minder tijd per klant nodig).
- Ook de administratieve kosten werden lager door een beter ingericht proces.

5. Lessons learned

- *Begeleiding:* De begeleiding van de diverse CSD-workshops vond men zeer positief. De betrokkenen waren overtuigd van het belang van een gedegen inkooptraject. Punt van verbetering is de communicatie naar andere belanghebbenden in de organisatie.

verbetering communicatie

- *Organisatie:* De samenwerking tussen de afdelingen P&O en Facilitaire Diensten (sectie Inkoop) was goed. Doordat Inkoop tegelijkertijd bezig was met een professionaliseringsslag was het niet altijd helder welke koers Inkoop ging varen. Dit had gevolgen voor de doorlooptijd van de trajecten.

niet helder welke koers

Het centraal inkopen van Loopbaanbegeleiding heeft niet tot veel weerstand geleid ondanks het Integraal Management in de organisatie. Integraal Management is het systeem waarbij managers zoveel mogelijk zelf betrokken en verantwoordelijk zijn voor hun eigen organisatie.

Weerstand was er wel bij de CSD-trajecten Werving & Selectie en Opleidingen. In een volgend traject kunnen de betrokken managers door middel van een klankbordgroep eerder betrokken worden bij het traject.

- *Kennis en ervaring:* Binnen de afdeling P&O was er nauwelijks tot geen ervaring op het gebied van inkooptrajecten. Hoewel er

vanuit de sectie Inkoop begeleiding is geweest, was er onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Geldschieters had moeite om een werkbare verdeling van taken en verantwoordelijkheden te vinden. In vervolgtrajecten zal deze ervaring vruchten afwerpen.

ervaringen niet
meegenomen

- *Doorlooptijd:* Vanaf eind juni 2007 hebben de trajecten Werving en Selectie, Opleidingen en Loopbaandiensten bijna gelijktijdig gelopen. Tussen de daadwerkelijke aanbestedingen zat niet meer dan zes weken tussenruimte. De ervaringen van een eerder traject konden daardoor niet worden meegenomen bij de daaropvolgende aanbesteding.

3.4.5 Case Randstad: Commodity Strategy Development: succesvolle strategie voor transparantie, doelmatigheid en besparingen

1. Inleiding en organisatie

De gemeente Randstad* behoort tot de vijf grootste gemeenten van ons land. De Servicedienst Randstad levert ondersteunende diensten aan de eigen organisatie en in sommige gevallen aan derden. Bureau Inkoop is een van de bedrijfseenheden binnen de Servicedienst.

Bureau Inkoop verzorgt en ondersteunt inkoopprojecten en -trajecten. Ook heeft zij een initiërende en regisserende rol bij inkoop en inkoopprofessionalisering binnen de gemeente Randstad zelf. Aan andere gemeentelijke organisaties biedt Bureau Inkoop ondersteuning bij inkoopzaken.

joint service center

Het Bureau Inkoop is opgezet als joint service center. Dat wil zeggen dat Bureau Inkoop overlappende processen en diensten op inkoopgebied vervult voor de verschillende diensten van de gemeente. De diensten kunnen zich door deze service richten op hun kerntaken.

Bij het Bureau Inkoop zijn er drie afdelingen met elk een eigen taak:

- de Servicedesk Inkoop; faciliteert het gebruik van inkoopcontracten
- de Inkoopteams; trekken de feitelijke inkooptrajecten
- de afdeling Inkoopontwikkeling en Advies; ondersteunt inkoop door onder andere het begeleiden van de CSD-workshops.*

* Situatie 2008

2. Aanleiding

In 2007 begon het Bureau Inkoop met de implementatie van Commodity Strategy Development en met de CSD-workshops als onderdeel van de gemeentelijke inkoopstrategie. Bureau Inkoop

heeft deze werkwijze verder toegespitst op de eigen organisatie en vervolgens gewerkt aan de promotie en implementatie ervan.

3. Uitvoering van het traject

uitgebreide
stakeholderanalyse

De manier waarop Bureau Inkoop Commodity Strategy Development inzet is gebaseerd op de aanpak van NEVI Perspective. Bureau Inkoop heeft deze methodiek verder ontwikkeld en toegespitst op de eigen organisatie, gebaseerd op de ervaringen en organisatiestrategie. Voorbeelden van aanpassingen zijn het toevoegen van een uitgebreide stakeholderanalyse, het structureel opstellen van risicoprofielen of het toevoegen van duurzaamheid aan de methodiek.

Voor elk inkooptraject onderzocht men of Commodity Strategy Development toegevoegde waarde had en bij elk traject hoorde een evaluatie. De leerpunten uit de evaluaties worden meegenomen in de CSD-werkwijze.

Workshops

snelkookpan

Vast onderdeel van CSD-trajecten zijn de workshops, die fungeren als een soort snelkookpan. Alle stakeholders zijn twee dagen intensief betrokken bij het traject en 'losgetrokken' van hun dagelijkse bezigheden. Tijdens deze twee dagen wordt veel bereikt. Er is tijd om wensen en mogelijkheden uit te wisselen en er komt ruimte voor persoonlijke doelstellingen, belangen, eisen en de achterliggende redenen of oorzaken. Problemen worden zo aan het begin van het traject ondervangen.

Schoolboeken

meer marktwerking

Op bovenstaande manier is de gemeente Randstad ook aan de slag gegaan met schoolboeken. De markt daarvan is jarenlang (en grotendeels nog steeds) gedomineerd door de leveranciers. Daardoor zien scholen of instanties zich regelmatig geconfronteerd met eenzijdige contracten van de tegenpartij. En er is een groot gebrek aan marktwerking.

Om dit tegen te gaan besloot het Bureau Inkoop bij het aanbesteden van schoolboeken te werken met Commodity Strategy Development. Men wilde meer marktwerking introduceren en de transparantie (van kosten en verantwoordelijkheden) en controle vergroten.

Bureau Inkoop organiseerde een CSD-workshop voor leden van het inkoopteam, verschillende scholen en een bestuurslid van een overkoepelende onderwijsstichting in de gemeente. De brede deelname moest voor extra draagvlak zorgen.

Na de eerste dag van de CSD-workshop bleek dat de partijen de aanbesteding van schoolboeken het liefst op de oude manier

wilden aanpakken. Het gemak van alles bestellen bij één leverancier, die zorgt voor de producten, de levering, de schaderegelingen en alles er omheen; dat bleef aantrekkelijk. Bovendien was iedere deelnemer aan de workshop nog voornamelijk bezig om zijn of haar eigen belangen veilig te stellen in plaats van die van het collectief.

Om de betrokkenen te laten inzien dat de 'oude' manier van werken wellicht niet de beste optie was, heeft men gezamenlijk drie verschillende manieren van aanpak uitgewerkt:

1. Bestaande situatie handhaven; alle bestellingen bij één leverancier
2. Het totaalpakket van schoolboeken onderverdelen en gebruik maken van meerdere leveranciers
3. Het concept schoolboeken verdelen in twee 'percelen' en deze via aanbesteding inkopen bij twee afzonderlijke leveranciers.

De deelnemers aan de workshop kozen voor optie 3 (verdelen in twee percelen) omdat die aanpak het beste te koppelen was aan de geïdentificeerde wensen van de stakeholders en de doelstellingen van het inkooptraject.

Het knippen (verdelen) in percelen betekent dat men het product (de schoolboeken) en de dienst (de levering, de schaderegelingen e.d.) van elkaar scheidt tot twee aparte artikelgroepen. Zo ontstaat meer transparantie over de 'plek' waar de kosten en verantwoordelijkheden precies zitten.

product en dienst twee
aparte artikelgroepen

4. Resultaten

- Er zijn inmiddels al diverse succesvolle CSD-workshops gestart of afgerond. Bijvoorbeeld voor de inkoop van brandstof, bedrijfskleding, woondiensten, winkelstraat management, schoolboeken en reïntegratie en participatie.
- De CSD-aanpak is op verschillende manieren geborgd binnen de organisatie. De adviserende rol van het bureau Inkoop en het gebruik van Commodity Strategy Development is vastgelegd in het inkoopbeleid. Bovendien accepteren de diverse stakeholders de werkwijze steeds meer, onder andere door de goede én toegenomen ervaringen.
- Op financieel gebied zijn er zeer positieve resultaten geboekt. Voorheen kwam de gemiddelde prijs van het boekenpakket per leerling meestal uit boven de vastgestelde grens van € 316,-. Na het CSD-traject daalde de prijs veelal tot ruim onder dit niveau. Bovendien zijn scholen verlost van de eenzijdige contracten. Ook hebben zij meer zeggenschap door meer inzicht in de kosten, grotere transparantie en toegenomen marktwerking.
- Het opknippen in twee percelen leidde niet tot de gewenste

nieuwe leverancierskandidaten. Men dacht bijvoorbeeld aan bol.com of TNT; partijen die normaliter geen rol spelen binnen de inkoop van schoolboeken. Hoewel de gewenste marktwerking dus niet is vergroot, werd er wel een mogelijkheid voor andere partijen gecreëerd. Het Bureau Inkoop vermoedt dat het gebrek aan inschrijvingen voornamelijk veroorzaakt wordt doordat de markt, die al jarenlang op dezelfde wijze werkt, nog te zeer vasthoudt aan oude patronen. Bovendien zijn veel marktpartijen ongerust over de politieke discussies over de plichten bij overheidsaanbestedingen.

5. Lessons Learned

- Een van de belangrijkste constatering is dat eigenlijk alles draait om verandermanagement. De beste resultaten zijn die waarbij men:
 - gestructureerd onderzocht wat men mis loopt bij handhaving van de bestaande situatie en
 - een koppeling maakte tussen de verschillende manieren van aanpak en de wensen en doelstellingen van de stakeholders.
- Het is belangrijk om een gevoel van urgentie en steun binnen de directie (en in sommige gevallen binnen de politiek) te creëren. Dit lukt het beste door de gekozen strategie inclusief de bijbehorende knelpunten, oplossingen en positieve ervaringen uit het verleden, te presenteren.
- Leveranciers- en contractmanagement worden steeds belangrijker. Om te voorkomen dat partijen terugvallen in oude patronen moet de inkoopende organisatie haar relaties gaan managen op een manier die overeenkomt met de nieuwe visie. Het Bureau Inkoop is hier niet altijd meer voor verantwoordelijk, maar men is bezig om dit punt onder te brengen in de CSD-aanpak. Juist het controleaspect is belangrijk om de strategie te waarborgen.
- Tot nu toe zijn de reacties van alle deelnemers positief. Bij aanvang en tijdens de CSD-workshop wordt er vaak geroepen dat het allemaal te veel tijd kost maar de ervaring leert dat de tijd ruimschoots wordt terugverdiend. Dat komt doordat het volgende traject sneller en efficiënter kan worden ingericht en de daadwerkelijke aanbesteding wordt dan sneller doorlopen.
- Het bleek dat er tenminste twee weken tussen de verschillende workshopdagen nodig zijn vanwege het 'huiswerk' (data verzamelen) en het bekijken van ideeën en gedachten.

relaties managen

controleaspect belangrijk

tijd terugverdiend

- De verschuiving van de 'effort' (initiatief) is een knelpunt. Na de introductie van Commodity Strategy Development en de afronding van een traject ligt het initiatief niet meer bij Bureau Inkoop maar bij de opdrachtgever. Succes blijkt ook daar soms afhankelijk van één persoon.



Uit de praktijk: resultaten en aanbevelingen

In dit hoofdstuk hebben we de meest aansprekende ervaringen en resultaten uit het vorige hoofdstuk voor u gebundeld.

In paragraaf 4.1 vindt u concrete resultaten en in 4.2 de leerpunten uit de praktijk van de publieke organisaties die u 'voor'gingen. U zult er zeker bruikbare elementen in terugvinden om uw eigen inkoop verder te professionaliseren.

Omdat inkoopprofessionalisering voor een belangrijk deel neerkomt op verandermanagement, geven we in paragraaf 4.3 een overzicht van de bevindingen uit de Kotteranalyses.

In paragraaf 4.4 volgen tenslotte de meest voorkomende aanbevelingen uit de beoordelingen op basis van het MSU⁺-model. Omdat veel organisaties met dezelfde soort procesveranderingen en uitdagingen te maken hebben, bieden de aanbevelingen uit deze audits u als inkoper extra houvast.

4.1 Concrete resultaten

De cases die we in het vorige hoofdstuk presenteerden laten stuk voor stuk positieve resultaten zien. Sommige resultaten zijn wellicht wat concreter of veelzeggender dan andere maar dat komt omdat het voor de meeste van de betrokken organisaties pas de eerste stap was op weg naar Purchasing Excellence. Wanneer de verandertrajecten worden gecontinueerd en een vast onderdeel gaan uitmaken van de strategie, leveren ze nog betere resultaten op.

Aan de andere kant zijn er ook organisaties bij wie de veranderingen al zijn verankerd in de strategie. Zij plukken bijna dagelijks de

vruchten van een grotere professionaliteit van hun inkoopfunctie. Hieronder vindt u de meest opvallende resultaten.

Algemeen:

- Concrete niveauverbeteringen volgens het MSU⁺-model
- Meer effectieve én efficiënte inzet van menskracht en systemen

Doelmatigheid:

- Bruto besparingen op directe kosten tot wel 20%
- Besparingen van bijna € 6.5 miljoen binnen één organisatie
- Een structurele kostenreductie van € 2.5 miljoen op exploitatie
- Incidentele besparingen tot € 0.8 miljoen
- Terugdringen van de kosten voor een artikelgroep met 15%
- Lagere administratieve kosten door een beter ingericht proces

Rechtmatigheid:

- Doordat alle belanghebbende partijen structureel zijn betrokken bij het proces
- Doordat focus en randvoorwaarden duidelijk en vanaf het begin worden geïdentificeerd
- Verbeteringen in rechtmatigheid tot wel 60% in vergelijking met de oude situatie

Transparantie:

- Het efficiënter en effectiever af sluiten van (raam-/prestatie) contracten
- Verbeteringen in transparantie qua kosteninzicht en contract-management
- Groeiende marktwerking in aanbestedingstrajecten

4.2 Lessons learned: sleutelfactoren en knelpunten

In deze paragraaf geven we een overzicht gegeven van de belangrijkste leerpunten uit de praktijk van publieke organisaties. Het kan daarbij gaan om factoren die de organisaties zelf cruciaal achten of barrières die zij onderweg tegenkwamen.

Sleutelfactoren:

- Het focussen van de aandacht en het afbakenen van ambities in lijn met de gehele organisatie zorgt voor breder draagvlak en voor meer succes bij de implementatie.
- Behalve inzicht in data die al in de organisatie zijn opgeslagen, is inzicht in de markt en kostenstructuur van de leverancier een belangrijke factor.

- Vooraf in teamverband nadenken over de vragen 'waar hebben we het nu precies over,' en 'wat willen we eigenlijk bereiken?' zorgt er voor dat alle teamleden op één lijn komen. Dit komt de effectiviteit en creativiteit ten goede.
- CSD-workshops werken als een 'snelkookpan'; problemen worden door de workshops al bij aanvang van het proces ondervangen.
- Alleen betrokkenheid op het hoogste niveau is niet voldoende. Bestuurders dwingen niet automatisch medewerking af. CSD-projecten zijn in zulke situaties een goede manier om toch tot beslissingen te komen die besparingen opleveren. Dit betekent bottom-up in plaats van top-down werken.
- De invloed van één persoon op het commitment en urgentiebesef is vaak aanzienlijk.
- Voor aanvang van een CSD-workshop wordt vaak geroepen dat het teveel tijd kost maar de ervaring leert dat dit later ruimschoots wordt terugverdiend.
- Alles draait eigenlijk om verandermanagement, zowel intern als binnen de leveranciersmarkten.
- Contractmanagement na CSD-trajecten wordt steeds belangrijker.

Knelpunten:

- Het professionaliseringstraject is sterk afhankelijk van persoonlijke invloeden, bijvoorbeeld van de projectleider.
- Gebrek aan steun binnen de organisatie en het management.
- Politieke druk zonder het besef dat bepaalde acties geen resultaat opleveren als daarvoor niet eerst een bredere basis is gelegd.
- Gebrek aan overtuigingskracht; niet in staat zijn de organisatie te overtuigen van het nut en de noodzaak van de voorgestelde verbeteringen.
- Het vinden van voldoende projectleiders. Vanuit de organisatie is er weinig enthousiasme voor deze rol door gebrek aan kennis van het programma en door weerstand tegen verandering.
- Het team bij elkaar houden.
- Het contractbeheer en de uitrol op langere termijn is niet altijd eenvoudig, waardoor de uiteindelijke besparing soms lager uitvalt dan verwacht.
- De verschuiving van 'effort' (initiatief). Na afronding van een CSD-traject is het aan de opdrachtgever om de nieuwe werkwijze te continueren en niet terug te vallen in oude procedures.

4.3 Bevindingen uit Kotter analyses

De meeste cases in hoofdstuk 3 van deze publicatie zijn geanalyseerd aan de hand van Kotter's verandermodel. Hieronder geven we de belangrijkste leerpunten uit deze analyses.

De aanduiding (+) of (-) geeft respectievelijk de positieve en negatieve invloed op het professionaliseringstraject aan.

1 Urgentiebesef creëren

- + De beperkte mogelijkheden en gemiste kansen van de bestaande aanpak demonstreren aan stakeholders als vast onderdeel van het traject
- + (Nul)meting/onderzoek gebruiken als aanleiding voor professionaliseringstraject en als basis/inzicht om concrete doelen te stellen
- + Topmanagement support
- + Combineren van groeiende noodzaak met juiste timing
- Alleen focus op kosten, geen onderliggende visie
- Personeelswisselingen (in topmanagement)
- Wegebben van de urgentie na succesvolle eerste stappen

2 Een leidende coalitie vormen

- + Stuurgroep op managementniveau
- + Duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden
- + Werken met multifunctionele teams
- + Stakeholder-analyse en belangrijkste betrokkenen opnemen in projectteam
- Moeilijk om voldoende mensen vrij te krijgen voor intensieve trajecten
- Wegvallen van hiërarchische leider
- Coalitie met te weinig dwingend karakter (bijvoorbeeld door presenteren als adviesorgaan)

3 Een visie en strategie ontwikkelen

- + Duidelijke en meetbare doelstellingen (gebaseerd op meting/onderzoek)
- + Strategie en visie (met rol van inkoop) duidelijk omschreven met taken, verantwoordelijkheden en planning
- + Doorontwikkelen/aanpassen van de methodiek aan eigen organisatie, strategie en visie
- + Kennis nemen van houding en wensen van de interne klant
- Geen duidelijkheid over omgaan met behaalde besparingen
- Gebrek aan (elementen van) afrekencultuur
- Te ambitieuze doelstellingen; onvoldoende steun en toewijding

4

De veranderingsvisie communiceren

- + Communicatie door alle afdelingen en lagen van de organisatie
- + Inzet van indirecte en directe communicatie
- + Duidelijke communicatie over behaalde resultaten
- + Top-down communicatie
- + Creëren van één aanspreekpunt voor het verandertraject
- Leidende coalitie is niet in staat om weerstand weg te nemen
- Geen eenduidige communicatieaanpak
- Communicatie niet door gehele organisatie

5

Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren

- + De eindklant de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid geven (ook na het traject voor verankering)
- + Meeliften met andere verbetertrajecten
- + Gebruik van multifunctionele teams
- + Projectdoelen opnemen in persoonlijke doelen van stakeholders
- + Focus op HRM om cultuurverandering door te voeren
- + Toewijzing van verantwoordelijkheden aan betrokkenen
- Tegenwerking van invloedrijke partij/afdeling/groep binnen de organisatie

6

Korte-termijn successen genereren

- + Als eerste processen aanpakken die snelle resultaten opleveren
- + Communiceren van zichtbare korte-termijn successen
- Trage besluitvorming (door politiek karakter)
- Onvoldoende gebruik maken van voortgang/verbeteringen als steun voor verdere professionalisering

7

Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

- + (Informatie)systemen toepassen bij (of geschikt maken voor) nieuwe aanpak
- + Na verbetertraject focussen op procesbewaking; aanbrengen van regelmaat en deadlines in strategie
- + Verbeteringen vastleggen in strategie en doorvertalen naar beleid
- + Na verbetertraject de verantwoordelijkheden mee laten 'schuiven'/aanpassen aan nieuwe manier van werken (bijvoorbeeld pakket-eigenaar wordt verantwoordelijk in plaats van Inkoop)
- Weerstand vanuit de markt wanneer deze nog niet klaar is/wil zijn voor nieuwe manier van werken
- Tegenstrijdigheden elders in de organisatie (management) in strategie of procedures

8

Nieuwe benadering in de organisatiecultuur verankeren

- + CSD-projecten niet als tijdelijke projecten benaderen maar als onderdeel van nieuw beleid
- + Inkoop krijgt een vernieuwd, breder en hoger aanzien binnen de organisatie wanneer CSD-projecten succesvol worden uitgevoerd en gepresenteerd
- + Onderdeel maken van inkoopbeleid
- + Interne cursussen en bijeenkomsten als vinger aan de pols
- Kennis is vaak maar bij een paar personen aanwezig

4.4 Belangrijkste aanbevelingen uit metingen

Bij verschillende publieke organisaties zijn de laatste jaren MSU⁺-metingen uitgevoerd. De aanbevelingen die daaruit voortkwamen blijken geregeld voor meerdere organisaties van toepassing. Wij presenteren hier de belangrijkste adviezen.

1. **Definieer en registreer de verschillende procedures binnen het inkoopbeleid.** Hierbij moet u vooral denken aan het ontwikkelen en vastleggen van beleid en het beschrijven van de bijbehorende procedures. Bijvoorbeeld leveranciersselectie, leveranciers prestatie management, leveranciers relatie management, inkoopplanning en inkoopprocessen en communicatieprocedures.
2. **Zorg voor duidelijke coördinatie binnen de inkoopfunctie.** Er is nog vaak onduidelijkheid over verantwoordelijkheden of er ontbreekt een goede planning voor de terugkerende activiteiten binnen de inkoopfunctie.
3. **Meet regelmatig de prestaties van de eigen organisatie én van de leverancier.** Deze data dienen daarna als input voor beoordelingen en beslissingen.
4. **Ontwikkel productgroep-strategieën.** De analyse van inkoopstromen wordt steeds meer aangemerkt als eerste stap op weg naar inkoopprofessionalisering. Toch zijn organisaties er nog onvoldoende mee bezig. Zonder inzicht in de inkoopstromen kan men echter geen passende strategie ontwikkelen.
5. **Differentieer in het leveranciersbeleid.** Dit aspect is nauw gerelateerd aan bovenstaand punt. Niet elke leverancier is even belangrijk en behoeft dus dezelfde mate van aandacht. Op basis van de analyse van inkoopstromen maakt u onderscheid tussen verschillende typen leveranciers.
6. **Ontwikkel leveranciersrelatie-management.** Niet elke leveran-

cier hoeft op dezelfde manier behandeld te worden; wel moet elke leverancier gemanaged worden. Dit hoort een vast onderdeel van het inkoopbeleid te zijn.

7. **Gebruik bestaande kennis en ervaring.** Er is meestal een grote hoeveelheid kennis en ervaring, vaak verspreid in de organisatie. Zorg dat deze inkoopkennis voor en door de gehele organisatie beschikbaar komt.
8. **Gebruik 'Total Cost of Ownership'.** Dit principe dwingt u verder te kijken dan alleen de prijs van een product. Er moet ook rekening worden gehouden met bijkomende kosten tijdens de levensduur van een investering.





Conclusies en aanbevelingen

Het programma Purchasing Excellence Publiek ging in 2004 van start. Nu, meer dan vijf jaar later, worden de resultaten steeds duidelijker en ook talrijker. In de eerste publicatie (Publieke organisaties op weg naar Purchasing Excellence, 2005) kunt u uitgebreide informatie vinden over het programma en de benchmarkresultaten van de publieke sector. Deze tweede publicatie, met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van de afgelopen jaren, is hierop een aanvulling. Wij zijn er van overtuigd dat u er uw voordeel mee kunt doen en we rekenen dan ook op nog meer positieve resultaten in de toekomst!

5.1 Conclusies

1. Het MSU⁺-model heeft zich bewezen. Het is een effectieve meetmethode en tevens hulpmiddel bij de verbetering van de inkoopprocessen.
2. Doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie worden effectief bevorderd.
3. De cases laten kostenbesparingen op inkoop zien van 5% tot 15%.
4. Serieus aandacht besteden aan inkoopprofessionalisering geeft uitstekende resultaten.
5. Tussen de verschillende categorieën in de publieke sector bestaan zeer grote verschillen.
6. In vergelijking met het bedrijfsleven behaalt ook de publieke sector zeer goede scores.
7. Er wordt binnen de publieke sector relatief wel minder bereikt dan bij het bedrijfsleven.

8. Resultaten verschillen tussen publieke en bedrijfsleven. Het bedrijfsleven richt zich op besparingen, de publieke sector op doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie.
9. De inkoopfunctie is niet exclusief het domein van de afdeling Inkoop maar van de gehele organisatie.

5.2 Aanbevelingen

1. Leer van de besten in de publieke sector, ook buiten de eigen categorie.
2. Gebruik de bewezen aanpak.
3. Formuleer concrete doelstellingen en stel prioriteiten.
4. Meet vervolgens periodiek de voortgang en gebruik het MSU⁺-model als thermometer.
5. Geef artikelgroep-strategieontwikkeling (CSD) de eerste prioriteit binnen de strategische processen. Actief omgaan met CSD's heeft bewezen positieve effecten op de overige MSU-processen.
6. Geef HRM de eerste prioriteit binnen de ondersteunende processen.
7. Stel een multidisciplinair team samen.
8. Claim capaciteit bij de niet-inkoop disciplines.
9. Verbeter inkoopprocessen via een continu geleidelijk proces.
10. Pas de belangrijkste lessen van Kotter toe:
 - Ontwikkel en communiceer een duidelijke visie en strategie
 - Zorg voor betrokkenheid en toewijding van senior management
 - Creëer urgentiebesef

Bijlage 1 Gereedschappen, templates en benchmark databases

De resultaten van Purchasing Excellence Publiek zijn vertaald naar verschillende instrumenten zodat publieke inkopers er zelfstandig mee kunnen werken.

Op de cd-rom bij deze publicatie vindt u de templates en tools met de benodigde instructies. Hier kunt u in uw eigen praktijk direct mee aan de slag.

De informatie op de cd-rom is verdeeld in twee categorieën:

1. Meten is beter weten. Beoordelen van de inkooporganisatie met het MSU⁺-model. Hierin staat uitgebreide informatie over het MSU⁺-model, de meest recente versie van de benchmarkdata, een overzicht van de gecertificeerde auditeurs en informatie over de adviesbureaus die betrokken zijn bij het Purchasing Excellence Publiek programma. U vindt hier ook de instrumenten om het niveau van inkoopprofessionalisering in uw eigen organisatie te meten.

2. Succesvol verbeteren van inkoop. Handleiding en templates om artikelgroep- strategieën te ontwikkelen (Commodity Strategy Development) waarmee u de doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie kunt verbeteren. Processtappen in artikelgroep-strategieontwikkeling en CSD-templates.

Bijlage 2 Procesbeschrijvingen

MSU⁺-model

Het MSU⁺-model bestaat uit acht strategische en zes ondersteunende processen. Het is voor de strategische processen onmogelijk om een niveau van 6 of hoger te bereiken (laat staan niveau 10: Purchasing Excellence) als de ondersteunende processen niet een bepaalde mate van volwassenheid hebben bereikt.

Hieronder staan de definities van alle strategische en ondersteunende processen van het MSU⁺-model. Een meer gedetailleerd overzicht van de processen en de bijbehorende templates om de processen binnen uw organisatie te benchmarken, vindt op de cd-rom bij deze publicatie.

Strategische processen

- **Strategisch proces 1: Beslissen over inbesteden of uitbesteden**
Het maken van een strategische keuze voor inbesteden (zelf doen) of uitbesteden.
- **Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket**
Het vaststellen van de behoeften van de organisatie en het formuleren van de bijpassende inkoopstrategie per inkooppakket.
- **Strategisch proces 3: Optimaliseren van leveranciersbestand**
Dit is het proces om het juiste aantal, meest geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen én actueel te houden. Belangrijk hierbij is het continue proces van identificeren en opbouwen van relaties op het juiste niveau.
- **Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van leveranciersrelatie**
De aandacht in dit proces ligt op het ontwikkelen, managen en optimaliseren van relaties met belangrijke leveranciers op basis van een zakelijke en transparante aanpak.
- **Strategisch proces 5: Optimaliseren van product / proces innovatie en ontwikkeling**
Het vinden van een juiste manier om kennis van de markt optimaal te benutten om eigen producten en processen te innoveren en te ontwikkelen.
- **Strategisch proces 6: Interactie van leveranciers in het Order Realisatie Proces**
De reeks strategieën en activiteiten die nodig zijn voor vereenvoudigen, standaardiseren en synchroniseren van de operationele processen van een organisatie.

** Het is mogelijk dat dit proces gekoppeld wordt aan de verantwoordings-systeem van het Rijk VBTB (Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoordelijk) als sluitstuk van de planning*

- **Strategisch proces 7: Verbeteren van de leveranciersprestaties en bewaken en vergroten van kwaliteit**

Dit proces richt zich op de reactieve en proactieve (strategische) activiteiten van de koper. Het spitst zich toe op de identificatie van verbetermogelijkheden en het faciliteren van prestatieverbetering van de leveranciers in de meest brede zin.

- **Strategisch proces 8: Strategisch Kostenmanagement**

Dit proces leidt tot activiteiten van inkoper en leverancier om kosten en hun veroorzakers te identificeren en naar prioriteit in te delen, verbeterstrategieën hiervoor op te stellen en kostenreductie of zelfs eliminatie van kosten te bereiken door de gehele waardeketen.*

Ondersteunende processen

- **Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop**

Dit proces laat zien of en in welke mate inkoopplannen, inkoopbeleid en het algemene beleid van een organisatie op elkaar zijn afgestemd. Een organisatie vertaalt haar missie naar algemeen beleid. Dit beleid geeft inzicht in de doelstellingen van de organisatie en in de manier van besturen en beheren. Het inkoopbeleid (of de inkoopstrategie) is op haar beurt weer afgeleid van het algemene beleid en mondt uit in concrete inkoopplannen.

- **Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie**

Dit proces richt zich vooral op de aspecten die meespelen bij de inrichting van een inkooporganisatie en op de mogelijkheden voor samenwerking.

- **Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures**

Dit proces ondersteunt de ontwikkeling van de inkoopprocedures die moeten steunen op de drie basisbeginselen voor de publieke sector (non-discriminatoir, objectief en transparant). De procedures moeten aansluiten op de werkwijzen van andere organisatieonderdelen ter voorkoming van suboptimalisatie.

- **Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor inkoop**

Prestatiemetingen voor de inkoop geven aan in hoeverre de doelen zijn behaald en waar nog meer verbetering mogelijk is. Dit geldt zowel intern voor inkoop als voor de leveranciersrelatie en de inkoopportfolio. Adequate metingen resulteren in realistische verwachtingen en bieden de mogelijkheid tot corrigerende maatregelen of bijstelling van doelstellingen.

- **Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor inkoop**

Het ontwikkelen en implementeren van ondersteunende informatiesystemen en informatietechnologie zijn belangrijk voor een goede beheersing van de waardeketen. Volledig geïntegreerde systemen slaan bruggen tussen opeenvolgende schakels in de waardeketen en zijn de basis voor het verbeteren en ontwikkelen van producten en processen.

- **Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)**

Het identificeren van de competenties die noodzakelijk zijn om de organisatiedoelstelling en de inkoopdoelstellingen (plus de implementatie ervan) te behalen. Aspecten als beloning, training, werving en selectie, integriteitprincipes en kennisbehoud zijn opgenomen in dit ondersteunende proces.

Professionalisering van inkoop staat bij de publieke sector hoog op de agenda. Het besef groeit dat 'we' het nog niet goed genoeg doen en dat er door professionele inkoop nog veel is te winnen. Meer transparantie in het inkoopproces, kortere doorlooptijden, betere bestekken en lagere kosten zijn de meest in het oog springende verbetermogelijkheden.

Het programma Purchasing Excellence Publiek (PE Publiek) van PIANOo en NEVI Publiek, biedt inkoopprofessionals een praktische aanpak om de mogelijkheden voor inkoopverbetering in kaart te brengen en gericht actie te ondernemen.

Basis voor PE Publiek vormt het MSU⁺-model, dat is afgeleid van het inkoopmodel dat de Michigan State University (MSU) ontwikkelde voor het bedrijfsleven. Het MSU⁺-model is een hulpmiddel om een inkoopverbeterplan op te stellen. De in deze publicatie beschreven methodes (zoals het ontwikkelen van artikelgroepstrategieën) en tools (concrete templates om direct mee aan de slag te gaan) bieden concrete handvatten om de doelen te behalen.

Uit de voorbeelden van gemeenten, ministeries, waterschappen, onderwijsinstellingen en ziekenhuizen in deze publicatie blijkt dat er al duidelijke resultaten op het gebied van doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie binnen inkoop geboekt zijn.

Met de beschreven aanpak van andere organisaties en de handige gereedschappen op de cd-rom, ligt de weg naar Purchasing Excellence ook voor u open!

Bijlagen bij Purchasing Excellence

Gereedschappen, templates en benchmark databases

Zoals reeds in de publicatie aangegeven, zijn de resultaten van het Purchasing Excellence Publiek programma doorvertaald naar verschillende praktische gereedschappen. Op die manier kunt u als inkoper in de publieke sector hier zelfstandig mee aan de slag. Om u dit zo makkelijk mogelijk te maken, vindt u op de bijgaande CD-ROM de gereedschappen, templates en materialen samen met de bijbehorende instructies.

De informatie op de CD-ROM is opgedeeld in twee categorieën:

- 1 **Metten is beter weten** – Beoordelen van de inkooporganisatie aan de hand van het MSU⁺ model
- 2 **Succesvol verbeteren van inkoop** – Handleiding en templates om artikelgroepstrategieën te ontwikkelen (Commodity Strategy Development) waarmee u de doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie kunt verbeteren

Op de CD vindt u enerzijds uitgebreide informatie over het MSU+ model, de meest recente versie van de benchmarkdata, een overzicht van de gecertificeerde auditeurs en meer informatie over de adviesbureaus die betrokken zijn bij het Purchasing Excellence Publiek programma. Anderzijds kunt u daarop de gereedschappen vinden die u in staat stellen het niveau van inkoopprofessionalisering binnen uw eigen organisatie te meten.

De exacte inhoud van de CD-ROM is:

- 1 Over de inhoud van deze CD-ROM
- 2 Meten is beter weten – MSU⁺ model
 - A) MSU⁺ model
 - B) Benchmark database
 - C) Lijst gecertificeerde auditeurs
- 3 Succesvol verbeteren van inkoop – Artikelgroep strategie ontwikkeling (CSD)
 - A) Processtappen in artikelgroepstrategie ontwikkeling
 - B) CSD templates
- 4 Publicatie 1, Purchasing Excellence Publiek programma

Purchasing Excellence Publiek

MSU+ Model

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1. Achtergrond Purchasing Excellence Publiek	5
1.2. Doel van het MSU+ model	5
1.3. Doelgroep	5
1.4. Totstandkoming van het model	5
2. Werken met het model	7
3. Interpretatie van de scores en de vergelijkbaarheid met het bedrijfsleven	9
4. Strategische Processen	11
Strategisch proces 1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden	11
Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	14
Strategisch Proces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand	16
Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	18
Strategisch proces 5: Optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling	20
Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	22
Strategisch proces 7: Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit	24
Strategisch proces 8: Strategisch kostenmanagement	26
5. Ondersteunende Processen	29
Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	30
Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie	33
Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures	36
Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor Inkoop	38
Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor Inkoop	40
Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)	42
6. Begrippen- en afkortingenlijst	45

1 Inleiding

1.1. Achtergrond Purchasing Excellence Publiek

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) en de projectdirectie PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden) hebben de handen ineen geslagen en in navolging van het NEVI Programma Purchasing Excellence voor het bedrijfsleven samen het Programma Purchasing Excellence Publiek (PEP) ontwikkeld. Het doel van dit programma is om via verbeterde inkoopprocessen de inkoopfunctie binnen de publieke sector te professionaliseren en aantoonbare kostenbesparingen te realiseren. 'Benchmarking', ofwel het vergelijken van (inkoop-)processen met de 'besten' en onderling met andere deelnemers vormt een integraal onderdeel van het programma.

Doordat dit programma eerder is uitgevoerd in het bedrijfsleven, wordt het mogelijk om vergelijkingen te trekken tussen de publieke sector en het bedrijfsleven, naast natuurlijk de vergelijkingen tussen de publieke organisaties onderling.

Doordat het de publieke sector tot nu toe ontbrak aan een generiek model voor het ontwikkelen van de inkoopfunctie en om de vergelijkbaarheid met de private sector zo groot mogelijk te houden, is er ook in het Programma Purchasing Excellence Publiek voor gekozen om het Michigan State University (MSU) inkoopmodel toe te passen. Dit in analogie met het programma voor het bedrijfsleven. Het is gebleken, dat dit model (met een beperkt aantal aanpassingen) goed toepasbaar is in de publieke sector. Het aangepaste model, MSU+ model genaamd, ligt hier voor u.

1.2. Doel van het MSU+ model

Met behulp van het MSU+ model kan het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie worden vastgesteld en kunnen organisaties zich vergelijken met het niveau van de besten ter wereld, het 'Purchasing Excellence Niveau'. Op basis van de volwassenheidsmeting kunnen er verbeteringstrajecten worden gedefinieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren. Tevens stimuleert het model tot het uitwisselen van best practices binnen de eigen organisatie en/of daarbuiten. Tot slot draagt het model ook bij om tot een gezamenlijke 'taal' te komen.

1.3. Doelgroep

Het model is bedoeld voor alle Not for Profit (NfP) organisaties binnen de publieke sector. Hieronder vallen o.a. ministeries, provincies, gemeenten, ZBO's, waterschappen, zorg- en onderwijsinstellingen. Om de herkenbaarheid van de procesmetingen en de hanteerbaarheid van de verbeteringsplannen naar aanleiding van de metingen goed te kunnen managen, wordt aangeraden bij grote tot zeer grote organisaties de metingen op onderdelen van een organisatie te doen. Dit zoals het ook in het bedrijfsleven wordt toegepast, namelijk op business unit-niveau. Wanneer een organisatie geen inkoopafdeling heeft, dan is dit niet het einde van het model. Het model bevat nog steeds relevante aspecten zolang er inkoop plaatsvindt. Wanneer er door middel van gezamenlijke inkoopcombinaties wordt inkocht, dan kan deze combinatie gemeten worden.

1.4. Totstandkoming van het model

Het model is aangepast door een speciaal voor dit doel opgerichte projectgroep. Naast vertegenwoordigers van NEVI en PIA hebben een afgevaardigde van een ministerie, een provincie, een gemeente en een zorginstelling zitting gehad in deze projectgroep. Alle resultaten van de projectgroep zijn voor advies voorgelegd aan een klankbordgroep (vertegenwoordigers uit alle geledingen van de publieke sector) en een commentaargroep (vijf adviesbureaus op het gebied van inkoop in de publieke sector). Tot slot is het MSU+ model ter goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep.

Er is naar gestreefd om het model zo toegankelijk mogelijk te maken voor alle NfP organisaties binnen de publieke sector. Er is gezocht naar begrippen en omschrijvingen die voor iedereen herkenbaar zijn.

De stuurgroep Purchasing Excellence Publiek:

- Peter Leyenaar (directeur PIA en voorzitter stuurgroep);
- Arno de Schepper (voorzitter NEVI Research Stichting);
- Henk Visser (Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) Ministerie van Defensie);
- Gerrit Kruijt (Gemeentesecretaris / Algemeen Directeur ambtelijke organisatie Capelle aan den IJssel);
- Nicole van Barschot (secretaris).

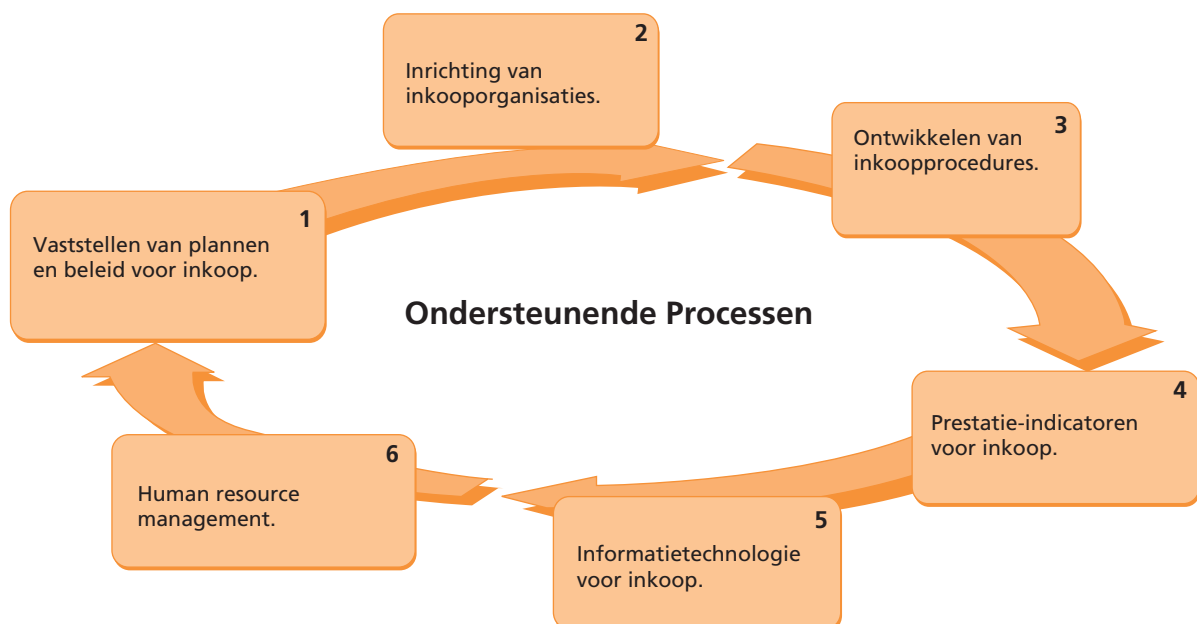
2. Werken met het model

Het MSU* model is een integraal raamwerk van acht hoofdprocessen (zie figuur 1) op het terrein van inkoop- en supply management en zes ondersteunende processen (zie figuur 2), die tezamen een beeld geven van 'Purchasing Excellence'. Voor elk van de in totaal veertien processen zijn er beoordelingscriteria ontwikkeld en zijn er niveaus van volwassenheid beschreven (van niveau 1 tot en met niveau 10). Wanneer het proces voor de betreffende organisatie of het betreffende organisatieonderdeel niet van toepassing is, dan scoort men een 0.

Met behulp van deze criteria kan men de eigen organisatie scoren en een vergelijking maken met de zogeheten. 'best in class' voor dat proces (= niveau 10).



Figuur 1 De acht strategische processen van het MSU* model



Figuur 2 De zes ondersteunende processen van het MSU* model

Het is van groot belang dat de gebruiker van het model zich realiseert dat de focus niet (altijd) op niveau 10 hoeft te liggen. Het is zelfs onwaarschijnlijk dat het niveau 10 voor ieder van de 14 processen voor iedere organisatie het beste is. Zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector is er tot op heden (februari 2005) geen deelnemende organisatie gevonden die op ieder van de 14 processen het niveau 10 scoort.

Het moge duidelijk zijn, dat het ene proces meer van belang is voor een organisatie dan het andere. Dit verschilt ook in de tijd. Organisaties zullen dus vast moeten stellen op welke van de 14 processen zij zich willen toeleveren en welk volwassenheidsniveau zij willen bereiken. Voor de overige processen is het op dat moment dan niet belangrijk hoe hoog er gescoord wordt.

Een voorbeeld van een proces, dat minder relevant is voor bepaalde organisaties of organisatieonderdelen is bijvoorbeeld strategisch proces 5 'Optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling'. Als in een organisatie geen productontwikkeling plaatsvindt, dan zal dit proces laag scoren!

Het scoren verloopt volgens het zogenaamde 'strict step'-principe, wat wil zeggen dat er aan alle criteria van een bepaald niveau dient te zijn voldaan voordat de criteria van een volgend niveau relevant zijn.

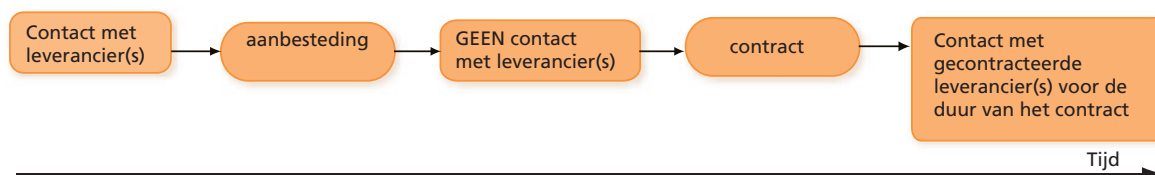
Zo scoort een organisatie een 3 op een bepaald proces wanneer er nog niet aan alle criteria van niveau 4 is voldaan, ook al is bijvoorbeeld wel aan alle eisen van niveau 5 en 6 voldaan. Het goede nieuws is, dat de organisatie in dat geval, door aandacht te besteden aan de criteria van niveau 4, direct doorstijgt naar een score op niveau 6.

Het model is een gereedschap en is toepasbaar op alle inkooppakketten¹. Indien relevant kunnen de niveaus van de processen voor de verschillende inkooppakketten apart vastgesteld worden. De inkoop van bijvoorbeeld diensten hoeft niet altijd dezelfde volwassenheid te hebben als de inkoop van bijvoorbeeld werken. Het is dan van belang deze scores naast elkaar weer te geven en ze niet uit te middelen.

Algemene aandachtspunten:

- Voor alle processen in het model is het belangrijk dat *wet- en regelgeving* (zoals Europese aanbestedingsrichtlijnen) nageleefd wordt, ook al staat het in een proces niet expliciet vermeld;
- Onder *product* worden zowel leveringen, diensten als werken verstaan of anders gezegd goederen en diensten;
- Wanneer er in dit model over een *organisatie* gesproken wordt, dan wordt hier in basis de eigen juridische entiteit mee bedoeld. De juridische entiteit van de Rijksoverheid is echter zeer groot (de Staat der Nederlanden). Hieronder vallen o.a. alle ministeries en agentschappen. In het geval van de Rijksoverheid wordt in dit model dan ook met een organisatie het eigen ministerie bedoeld. Is de organisatie groot tot zeer groot, dan wordt niet de volledige organisatie bedoeld, maar alleen een onderdeel daarvan (zoals beschreven in paragraaf 1.3);
- Als er processen zijn (bijvoorbeeld uitbesteden), die besluitvorming vereisen *buiten het bereik van de eigen entiteit*, dan kan de volwassenheid van het betreffende proces alleen worden beoordeeld voorzover dit binnen de eigen invloedsfeer ligt. Dan wordt 'slechts' het niveau vastgesteld van dit deel van het proces;
- Bij bepaalde procesniveaus wordt gesproken over contacten met leveranciers. Het is geoorloofd om contact met een leverancier te hebben zolang dit niet in strijd is met de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Op het moment dat een organisatie het voornemen heeft om aan te besteden, is het belangrijk dat er zorgvuldig met leverancierscontacten omgegaan wordt om geen informatieongelijkheid te creëren (non-discriminatoire). Het is belangrijk dat men zich er van bewust is wie men waarbij op welk moment mag betrekken.

Schematisch ziet het bovenstaande er zo uit:



Figuur 3 Contact met leveranciers gezien in de tijd.

- Na de ondersteunende processen is een uitgebreide *afkortingen- en begrippenlijst* opgenomen.

¹ Zie voor een mogelijke indeling van inkooppakketten: 'Inkoopdiagnose, Wie koopt wat in en hoe?', een publicatie van de projectdirectie PIA.

3 Interpretatie van de scores en de vergelijkbaarheid met het bedrijfsleven

Het is belangrijk dat we, voordat de strategische en ondersteunende processen besproken worden, stilstaan bij de interpretatie van de scores oftewel de volwassenheidsniveaus en de vergelijkbaarheid met het bedrijfsleven. In de pilotnulmetingen van het MSU⁺ model zijn twee aspecten naar voren gekomen die toelichting behoeven:

1. Het streven naar een volwassenheidsniveau 10;
2. De perceptie, dat het bedrijfsleven veel beter scoort.

Ad1)

Zoals in hoofdstuk 1 al is vermeld, kan met behulp van het MSU⁺ model het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie worden vastgesteld en kan een organisatie zich vergelijken met het niveau van de besten ter wereld, het 'Purchasing Excellence Niveau'. Daarmee weet men hoe de beste 'speler' ter wereld presteert. Nu is het aan de organisatie zelf om te beslissen of ze dit wil evenaren of zelfs wil *verbeteren of niet...*

Het is belangrijk om te onthouden dat Purchasing Excellence inzicht geeft in het volwassenheidsniveau van de inkoopprocessen. Het is dus GEEN rapportcijfer. De organisatie moet zelf beslissen in welke mate een volwassenheidsniveau voldoende is. Voor de ene organisatie kan een 6 voor een bepaald proces pas voldoende zijn terwijl voor een andere organisatie een 2 voor hetzelfde proces acceptabel is. Dit hangt o.a. af van het type organisatie en de branche of sector waarin de organisatie opereert.

Ad 2)

De perceptie dat *het bedrijfsleven veel beter scoort* is ongegrond. Het NEVI Purchasing Excellence onderzoek dat in 2002 onder 69 Nederlandse bedrijven is uitgevoerd, heeft aangetoond dat de Nederlandse bedrijven gemiddeld tussen de 3 en 4 scoren per proces met een bandbreedte van 1 tot 9. Dit onderzoek heeft ook aangetoond dat Nederlandse bedrijven de 'best practises' in principe wel kennen, maar dat deze onvoldoende worden toegepast.

De meeste onderzochte bedrijven zijn al vele jaren bezig hun inkoopprocessen te professionaliseren. Dan is het goed te weten dat de gemiddelde score 3-4 is. Enerzijds plaatst dit de scores in de publieke sector in perspectief, anderzijds geeft dit aan dat het realiseren van excellence een zaak van doorzettingsvermogen en een 'lange adem' is.

4 Strategische Processen

Strategisch proces 1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden

Definitie:

Het maken van een strategische keuze tussen inbesteden (zelf doen) of uitbesteden.

Inbesteden betekent dat een organisatie zelf investeert in alle middelen om een bepaalde activiteit uit te voeren. In het geval van uitbesteden doet een organisatie afstand van alle middelen (activa, infrastructuur, mensen en competenties), om vervolgens de activiteit door een andere organisatie uit te laten voeren. Volgens deze definitie is het kopen van producten alleen 'uitbesteden', als de organisatie ooit zelf in staat was de activiteit uit te voeren (eigen mensen/middelen), maar door een proces van desinvestering is gegaan en niet meer in staat is deze activiteit zelf te doen.

Doordat de overheid voor de bepaling van de grenzen tussen inbesteden (zelf doen) en uitbesteden het volgende formeel-juridische afbakeningscriterium hanteert, worden alle activiteiten en leveringen binnen eenzelfde juridische entiteit (rechtspersoon) als inbesteden aangemerkt. Voor de rijksoverheid, die vanuit juridisch perspectief één rechtspersoon is (de Staat der Nederlanden), betekent dit dat alle leveringen en dienstverrichtingen tussen ministeries, tussen ambtelijke diensten of agentschappen als inbesteden worden aangemerkt.

Het begrip inbesteden volgens het formeel juridische afbakeningscriterium valt uiteen in twee onderdelen:

- zelf doen (binnen het eigen onderdeel van bijvoorbeeld de Staat der Nederlanden);
- werken voor tweeden (het werken van onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden voor andere onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden).

Wanneer er sprake is van 'werken voor tweeden' (dus binnen dezelfde rechtspersoon maar niet binnen de eigen organisatie) of 'werken voor derden' (dus buiten dezelfde rechtspersoon), dan wordt er in dit model gesproken over uitbesteden.

De reden hiervoor is dat de organisatie door hetzelfde strategische (denk)proces is gegaan voor wat betreft het afstand doen van middelen. Wel dient er rekening mee te worden gehouden, dat op werken voor tweeden en werken voor derden *verschillende* aanbestedingsregels van toepassing zijn. Zo vallen werken voor tweeden niet onder de Europese aanbestedingsrichtlijnen, maar kennen zij hun eigen interne offerte-aanvraagprocedures of aanbestedingsprocedures.

Een voorbeeld van het bovenstaande

Ministerie X overweegt of het verstandig is om de reproductieafdeling in eigen beheer te houden of om de dienst 'kopiëren' door een andere partij te laten uitvoeren. Wanneer het ministerie X besluit om afstand te doen van alle middelen met betrekking tot de reproductieafdeling (bijvoorbeeld kopieerapparaten en medewerkers van de reproductieafdeling) en de dienst 'kopiëren' voortaan inkoopt bij het ministerie Y, dat een eigen reproductieafdeling heeft, dan is er volgens het formeel-juridische afbakeningscriterium sprake van inbesteden. De dienst wordt dan namelijk verricht door een ander onderdeel, maar wel binnen dezelfde rechtspersoon Staat der Nederlanden. Het strategische keuzeproces is echter gelijk aan het proces, dat plaatsgevonden zou hebben wanneer het ministerie X zou hebben besloten de dienst 'kopiëren' in te kopen bij een commerciële organisatie. Vandaar dat er in dit model in een dergelijke situatie gesproken wordt over *uitbesteden*.

Vereisten en aanbevelingen:

- Gestructureerd en gedocumenteerd proces, op feiten gestuurd en gebaseerd op informatie (over heden en toekomst) van zowel externe als interne bronnen;
- Vastgestelde kern- en niet-kerncompetenties, gebaseerd op het beleid van de organisatie;
- Multidisciplinaire teamaanpak met (indien van toepassing) klant- en/of leveranciersbetrokkenheid;
- Besluiten over inbesteden of uitbesteden zijn gebaseerd op kosten-batenanalyses; hierbij wordt rekening gehouden met een gebalanceerde mix van beoordelingscriteria zoals politiek en/of juridisch risico, de tijd, kosten, capaciteit en kennis, die benodigd zijn om de activiteiten binnen de eigen entiteit uit te voeren, etc.;

- Duidelijke doelstellingen;
- Betrokkenheid van inkoop(deskundigheid) om kennis over de leveranciersmarkt te leveren en om de huidige en toekomstige mogelijkheden van de bestaande en potentiële leveranciers te analyseren;
- Wet- en regelgeving worden op een juiste manier nageleefd;
- Mogelijkheden tot samenwerking met externe partijen (onder andere de Publiek Private Samenwerking, maar ook tussen publieke organisaties onderling wanneer dit buiten de eigen juridische entiteit valt) worden serieus geëvalueerd;
- Drie fases kunnen worden gedefinieerd:
 - Besluitvormingsproces (van het vaststellen van de kern- en niet-kerncompetenties tot de selectie van de leverancier);
 - Implementatieproces;
 - Beoordelings- / evaluatieproces.

Aandachtspunten / valkuilen:

- Verschillen in filosofie en kerncompetentie focus;
- Onwil om afstand te doen van verantwoordelijkheid;
- Gebrek aan betrouwbare data;
- Verantwoordelijkheid;
- Politieke en maatschappelijke overwegingen.

Toelichting op de tabel:

- Hoog bestuursniveau (zie niveau 9) is afhankelijk van het type organisatie waar we mee te maken hebben, bijvoorbeeld in het geval van een ziekenhuis kan dit de Raad van Bestuur zijn.
- *Organisatieoverstijgend* besluitvormingsproces wanneer (zie niveau 10) het besluitvormingsproces de eigen organisatie overstijgt. Verantwoordelijkheden van andere organisaties worden aangesproken waardoor besluitvorming pas kan plaatsvinden nadat alle betrokken organisaties aan hun verplichtingen hebben voldaan. Het product: 'het besluit' zal afkomstig zijn van verschillende organisatieonderdelen.

Strategisch proces 1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of weinig bewijs van de aanwezigheid van een gestructureerd besluitvormingsproces voor het in- of uitbesteden. Er wordt een <i>ad hoc</i> benadering gehanteerd. Er is sprake van specifieke crisisge-relateerde besluitvorming en implementatie, afhankelijk van bepaalde sleutelpersonen. Gedreven door capaciteitsoverwegingen. Weinig tot geen meetinstrumenten/prestatie-indicatoren (vooraf/ achteraf). Inkoopdeskundigheid is niet betrokken of alleen bij de uitvoering. Er vindt weinig tot geen communicatie plaats met belanghebbenden. Geen bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
2	Systematisch, multidisciplinair besluitvormingsproces over kern- en niet-kerncompetenties, gebaseerd op <i>interne</i> informatie, kosten-batenanalyses o.b.v. een beperkt aantal beoordelings-criteria en <i>kortetermijndoelstellingen</i> . Weinig bewijs van een gestructureerd implementatieproces. Er is alleen communicatie binnen het project. Er is weinig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar gebaseerd op interne en <i>externe</i> informatie. Inkoop(deskundigheid) is betrokken in het besluitvormingsproces als informatiebron voor kennis over het huidige leveranciersbestand. Er is goed nagedacht over <i>externe samenwerking</i> .
4	Als 3, maar gebaseerd op huidige en <i>toekomstige</i> behoeften: beslissingen zijn duidelijk genomen op basis van de eigen strategie en met kennis van de korte- en langetermijnstrategie van de huidige leveranciers en hun aanwezige vaardigheden en kwaliteiten (eventueel aangevuld met <i>benchmark-studies</i>). Er vindt communicatie plaats over de afdelingen heen binnen de totale organisatie.
5	Als 4, maar besluiten over in- / uitbesteden zijn ook genomen op basis van kennis over de korte- en langetermijnstrategie en de vaardigheden / kwaliteiten van <i>potentiële leveranciers</i> . Potentiële leve-ranciers zijn geïdentificeerd door inkoopmarktonderzoek en leveranciersbeoordeling. Er is <i>bewijs dat wet- en regelgeving wordt nageleefd</i> en er vindt <i>formeel afgewogen</i> besluitvorming plaats over het al dan niet samenwerken met geschikte externe partijen.
6	Als 5, waarbij besluiten over in- / uitbesteden duidelijk zijn gebaseerd op kosten-batenanalyses o.b.v. een <i>integrale</i> set van beoordelingscriteria. Er bestaat een duidelijk beeld van alle kosten en er is een evolutieproces van alle kostelementen voor en na in- / uitbesteden. De onderbouwing van deze objectieve analyse is vastgelegd. Er is bewijsbaar sprake van duidelijke doelstellingen. Op basis hiervan wordt gemeten. Inkoop wordt ook betrokken bij bedrijfseconomische afwegingen. Er is een uitgebreid <i>communicatieplan</i> met aandacht voor verschillende interne belanghebbenden.
7	Als 6, en er is bewijs van een gestructureerd <i>implementatieproces</i> . Duidelijk gedefinieerde uitbeste-dingsovereenkomsten zijn beschikbaar, die alle relevante onderwerpen afdekken. Enige taakstel-lingen zijn geformuleerd.
8	Er bestaat een formeel in- / uitbesteden besluitvormingsproces en een <i>formeel</i> implementatie-proces. De gevolgen voor de interne organisatie zijn helder. Bovendien vindt er een evaluatie plaats van de mate waarin de wet- en regelgeving wordt nageleefd om een besluit over in- / uitbesteden te kunnen nemen. Ook wordt de besluitvorming over samenwerking met geschikte partijen geëvalueerd.
9	Als 8, maar met inbegrip van een <i>formeel beoordelings- / evaluatieproces</i> op hoog bestuursniveau van resultaten op basis van doelstellingen (inclusief analyse van de acties en de eventuele corri-gerende maatregelen). Expliciete vastlegging van de resultaten. Er is ook communicatie over in- / uitbesteden met de leveranciersmarkt.
10	<i>Multidisciplinair, organisatieoverstijgend</i> besluitvormingsproces: beoordeling van de kerncompe-tenties op basis van grensoverschrijdend inzicht (intern, klanten, leveranciers).

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

Definitie:

Het vaststellen van de behoeften van de organisatie en het formuleren van de bijpassende inkoopstrategie per inkooppakket.

Een inkooppakket of artikelgroep is een groep producten, die gekocht wordt op de leveranciersmarkt, hetzij om verwerkt te worden in een product, hetzij ten behoeve van de eigen processen. Voorbeelden zijn soortgelijke producten (productfamilies) zoals IT, Telefonie, Catering, Consultancy, Operatiebenodigdheden, Aannemerij of Lease-auto's.

Een artikelgroepstrategie is een systematisch plan voor ieder inkooppakket van een organisatie gericht op de realisatie van gedefinieerde korte- en langetermijndoelstellingen.

Elementen van een dergelijke strategie zijn onder andere de product-/proceskarakteristieken (vraagzijde), de inrichting van het leveranciersbestand, het inkoopbeleid, de contractvormen, de mate van investering in leveranciersontwikkeling, het naleven van wet- en regelgeving en de logistieke en transactionele inrichting. Door het optimaal combineren van deze elementen kan voor ieder inkooppakket een passende strategie opgesteld worden voorzien van een implementatieplan en prestatie-indicatoren.

Vereisten en aanbevelingen:

- Een geschreven plan gericht op de relatie tussen leverancier en inkoper;
- Heldere, logische en grensverleggende doelen en doelstellingen;
- Een werkdocument dat door alle betrokkenen in de organisatie begrepen wordt;
- Een effectief communicatiegereedschap, dat kan worden verwoord in een managementsamenvatting van 1 pagina;
- Een herhalend proces, dat gelijke tred houdt met de veranderende omgeving;
- Een plan, dat gericht is op de korte en lange termijn en waarvan de resultaten in de tijd gevolgd kunnen worden;
- Een multidisciplinair team, opgesteld op het juiste niveau binnen de organisatie met (waar nodig) klant- en leveranciersbetrokkenheid;
- Benchmark-onderzoek tijdens het strategieontwikkelingsproces om vast te stellen wat 'de besten' doen op dit terrein;
- Ontwikkelingsplannen op technologiegebied, die binnen de eigen organisatie en met de leveranciersmarkt zijn afgestemd en gebundeld. Bij gebundelde technologieplannen kan er gedacht worden aan bijvoorbeeld radarsystemen van het ministerie van Defensie, opereren op afstand bij ziekenhuizen en bruggen en tunnels bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat;
- Analyses van de sterkten/zwaktes/kansen/bedreigingen (zogenoemde SWOT-analyses) vinden plaats voor de artikelgroepen, maar ook voor potentiële leveranciers;
- Een gedetailleerd actieplan waarin de taken, verantwoordelijkheden, tijdsplanning en de acties op het kritieke pad zijn opgenomen;
- Omvat tenminste alle belangrijke inkooppakketten, zoals gedefinieerd met behulp van inkoopmodellen als de portfolioanalyse van Kraljic, de Pareto-analyse of de ABC-analyse;
- Op de juiste manier naleven van wet- en regelgeving, met name de Europese aanbestedingsrichtlijnen.

Aandachtspunten / valkuilen:

- Een volledig begrip van de productvereisten van de interne en externe klant. Denk bij productvereisten aan bijvoorbeeld de functies van het in te kopen product, kwaliteit, kosten, technische eisen en milieueisen;
- Een volledig begrip van de structuur van en de ontwikkelingen in de leveranciersmarkt;
- Een volledig begrip van de specifieke bedrijfssituatie, vaardigheden, prestaties en resultaten van zowel huidige als potentiële leveranciers;
- Selectie en motivatie van de juiste teamleden.

Toelichting op de tabel:

- *Gedegen* begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt (niveau 3): diepte en breedte van het marktonderzoek is afhankelijk van het inkooppakket en zou gedefinieerd moeten worden met behulp van de inkoopmodellen;
- Wanneer er over externe belanghebbenden (niveau 8) wordt gesproken, dan wordt bijvoorbeeld de patiënt, de burger of het MKB bedoeld. Niet voor iedere artikelgroepstrategie is er sprake van externe belanghebbenden, soms zijn er alleen maar interne belanghebbenden. Leveranciers behoren niet tot de groep 'belangrijkste externe belanghebbenden'.

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket aanwezig. Respectievelijk geen of zeer beperkt aantoonbaar bewijs van het bestaan van inkooppakketstrategieën binnen de inkoopafdeling. Geen gedocumenteerde strategie. Er vinden geen of ad hoc leveranciers-marktonderzoeken plaats. Geen communicatie met direct belanghebbenden en geen bewust gebruik van inkoopmodellen voor het samenstellen van een strategie. Er is geen bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
2	<i>Multidisciplinaire</i> teams zijn geïnstalleerd om een strategie per inkooppakket te ontwikkelen. Er zijn functionarissen aangesteld om de doelstellingen van de teams te formuleren, de besluitvorming over de teams heen te coördineren, gedegen te evalueren of de competenties van de teams nog overeenkomen met de strekking van de strategie en om participatie van de juiste deelnemers te organiseren. Teams komen aantoonbaar bij elkaar. Het ontwikkelen van de strategie per inkooppakket is gebaseerd op intern gedefinieerde eisen aan het product. Deze informatie is onder andere verkregen op basis van reactief overleg met de <i>interne klant</i> . De focus ligt op de <i>korte termijn</i> en men denkt na over marktwerking. Inkoopstromen en risico analyseert men op basis van prijs en volume. Er is enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar de strategie per inkooppakket is ook gebaseerd op een <i>gedegen begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt</i> (gedocumenteerd), inclusief de specifieke bedrijfssituatie, vaardigheden, prestaties en resultaten van zowel huidige als potentiële leveranciers. Tevens maakt men gebruik van inkoopmodellen voor het onderscheiden van inkooppakketten.
4	Als 3, maar ook gebaseerd op de eisen aan het inkooppakket die met de <i>interne klant</i> zijn geïdentificeerd en afgestemd. De focus van de strategie is op de lange termijn. Voor het bepalen van aanbestedingsstrategieën houdt men rekening met wet- en regelgeving. Tevens vindt er een analyse plaats van inkoopstromen en risico op basis van kosten.
5	Formeel, gestructureerd en gedocumenteerd proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket, gebaseerd op zowel de interne als externe (klanten-) eisen inclusief een formeel evaluatieproces voor prioritering van alle relevante eisen. Voor het bepalen van de strategie gaat men proactief te werk richting de interne markt. Gedetailleerd plan van aanpak aanwezig, waarin taken, verantwoordelijkheden en data zijn opgenomen. Het kritieke pad is expliciet zichtbaar gemaakt. Beperkt aantoonbaar dat communicatie met direct belanghebbenden plaatsvindt. Nauwelijks sprake van grensverleggende doelstellingen. Wet- en regelgeving wordt nageleefd.
6	Als 5, maar de strategie is gebaseerd op <i>technologieontwikkelingsplannen</i> die binnen de eigen organisatie en met de leveranciersmarkt zijn <i>afgestemd</i> en gebundeld. Men werkt organisatieoverschrijdend samen. Verschillende innovatieve vormen van aanbestedingen zijn formeel overwogen (contractvormen, selectiecriteria).
7	Als 6, maar inclusief specifieke, meetbare, tijdsgebonden (SMART) en <i>grensverleggende doelstellingen</i> , in lijn met organisatie- en inkoopbeleid. Een analyse van inkoopstromen en risico's vindt plaats voor het proces. Gestructureerde opvolging en evaluatie van resultaten (inclusief corrigerende acties). Expliciete vastlegging van bereikte en verbeterde resultaten.
8	Als 7, voor het opstellen van de strategie werkt men intensief samen met interne markten. Daardoor ontstaat commitment. Met de belangrijkste interne en eventueel externe belanghebbenden vindt er <i>regelmatig terugkoppeling / afstemming</i> van de strategie per inkooppakket plaats. Voor de aanbestedingsstrategie houdt men rekening met de onderlinge verhoudingen en mechanismen op de leveranciersmarkt. Men evalueert de wijze waarop de organisatie wet- en regelgeving naleeft.
9	Als 8, waarbij men in het strategieontwikkelingsproces eveneens rekening houdt met <i>benchmarkonderzoeken</i> .
10	Als 9, waarbij <i>formele risicobeoordeling van de leveranciersmarkt</i> een integraal onderdeel van de inkooppakketstrategie is. Er vindt een continue evaluatie van de aanbestedingsstrategie plaats. Ook vindt er identificatie en opvolging van verbeteringen in ontwikkeling van aanbestedingsstrategieën plaats.

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand

Optimalisatie van het leveranciersbestand is het proces om het juiste aantal, meest geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen en er zorg voor te dragen dat het bestand actueel is. Het continue proces van identificeren en ontwikkelen van relaties op het juiste niveau met leveranciers speelt een belangrijke rol bij de realisatie van de inkoopvoordelen, die een professioneel inkoopproces met zich meebrengt. Optimaal wordt dit proces gestuurd vanuit de inkooppakketstrategie (strategisch proces 2).

Naast aandacht voor het aantal leveranciers is het ook van belang dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het beleid van de organisatie met betrekking tot haar leveranciersbestand. Zo kan een organisatie bijvoorbeeld een regionaal voorkeursbeleid hanteren (mits dit natuurlijk niet in strijd is met de Europese aanbestedingsrichtlijnen). Met dergelijke uitgangspunten dient rekening te worden gehouden bij de toepassing van de verschillende 'gereedschappen' die beschikbaar zijn om het leveranciersbestand te analyseren. Hieronder treft u een aantal voorbeelden aan:

- *Inkoopmodellen*, zoals de Pareto-analyse en het Kraljic-model helpen om inzichtelijk te krijgen hoeveel omzet er omgaat bij bepaalde leveranciers of inkooppakketten;
- *Leveranciersdifferentiatie*: Het is noodzakelijk om niet alle inkooppakketten en leveranciers over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten en leveranciers kunnen (en moeten!) onderscheidende strategieën en acties ontwikkeld en gebruikt worden. Een eerste differentiatie is het onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Een uitgebreid onderscheid tussen leveranciers kan worden vastgesteld met behulp van bijvoorbeeld een leveranciersportfolioanalyse. 'Wereldklasse' organisaties baseren de strategieën voor hun leveranciers op inkooppakketstrategieën en portfolioanalyses;
- Een *leveranciersprofiel* vat de belangrijkste karakteristieken van een leverancier samen, zoals: algemene informatie (bijvoorbeeld naam en adresgegevens), organisatie (bijvoorbeeld structuur), klanten, producten / processen / markt, financieel, kwaliteit, omgeving, ontwikkeling, (productie), logistiek, service / garantie en ervaringen.

Leveranciersprofielen dienen in het leveranciersselectieproces opgesteld te worden en regelmatig geactualiseerd en gecommuniceerd te worden;

- Een leveranciersmetingsysteem is een gereedschap om de prestatie van de leverancier op een regelmatige basis te meten / monitoren. Eenvoudige leveranciersmetingsystemen zijn gericht op de leveranciersprestatie binnen het orderrealisatieproces en meten alleen de kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Meer geavanceerde leveranciersmetingsystemen richten zich ook op het innovatieproces voor producten en processen en:
 - meten alle relevante leveranciers (over het algemeen strategische leveranciers) en hebben vastgelegde regels over wanneer, wat en wie gemeten dient te worden;
 - stellen zo objectief mogelijke metingen vast, die als regel door het informatiesysteem automatisch gegenereerd worden;
 - kennen vastgestelde, heldere en gewogen criteria (in lijn met de organisatiedoelstellingen);
 - beoordelen meer subjectieve aspecten binnen een multidisciplinair team;
 - geven terugkoppeling over de gemeten prestaties aan leveranciers en belanghebbenden;
 - bespreken samen met de leverancier verbeteringsprogramma's;
 - stellen heldere doelstellingen voor verwachte prestaties en verbeteringen vast.
- Een *eenvoudig leverancierskwalificatiesysteem* is bijvoorbeeld een systeem waarbij alle leveranciers een kleur krijgen toegewezen: groen – de organisatie kan doorgaan met deze leverancier, geel – potentiële leverancier voor de toekomst of, indien deze leverancier reeds levert: er zijn verbeteringsacties noodzakelijk, rood – geen geschikte leverancier resp. niet meer verder gaan met deze leverancier. Men dient zich wel goed bewust te zijn van de Europese aanbestedingsrichtlijnen, zodat hiermee geen leveranciers worden uitgesloten.

Toelichting op de tabel:

- Een *strategische leverancier (niveau 1)* is een leverancier die in grote mate van belang is voor de organisatie. Dit is bijvoorbeeld een leverancier die van belang is voor het primaire proces van de organisatie of van groot financieel belang is voor de organisatie.

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Leveranciersselectie is gebaseerd op prijs en beschikbaarheid. Geen initiatieven voor optimalisatie van het leveranciersbestand of in beperkte mate gebaseerd op de kwalitatieve perceptie van de leveranciersprestatie en eenvoudige evaluatie van kosten en inkooprisico. Leveranciers worden met name onderverdeeld in strategisch en niet-strategisch. Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Er bestaat een formeel en gedocumenteerd <i>leveranciersselectieproces</i> gebaseerd op huidige eisen en capaciteiten van de organisatie. Weinig tot geen bewijs van gedifferentieerd beleid voor strategische en niet-strategische leveranciers. Er vindt ad hoc leveranciersmarktonderzoek plaats. Enig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar inclusief de aanwezigheid van een <i>eenvoudig leveranciersmetingssysteem</i> , waarmee men in ieder geval kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid van strategische leveranciers meet. Weinig bewijs van formele communicatie over dit onderwerp richting belanghebbenden.
4	Als 3, maar met een leveranciersmetingssysteem, uitgebreid met een <i>eenvoudig leverancierskwalificatiesysteem</i> , dat het optimalisatieplan van het leveranciersbestand ondersteunt.
5	Als 4, maar waarbij het leveranciersbestand uitgebreid is geanalyseerd op basis van inkoopomzet en inkooprisico. Documentatie is aanwezig in de vorm van <i>analyses aan de hand van inkoopmodellen</i> . Weinig bewijs dat op basis van deze analyse gedifferentieerde actie richting leveranciers plaatsvindt. Er is bewijs van naleving van wet- en regelgeving.
6	Als 5, maar duidelijk aantoonbaar dat er een <i>gedifferentieerd managementproces van het leveranciersbestand</i> plaatsvindt. Dit gebeurt op basis van analyses aan de hand van inkoopmodellen. Gedocumenteerde bewijsvoering van differentiatiestrategieën en acties richting leveranciers.
7	Als 6, maar tevens is een <i>geavanceerd leveranciersmetingssysteem</i> aanwezig. Dit systeem dekt zowel de lopende producten af, als het innovatieproces voor producten en processen. De criteria zijn gewogen in lijn met het organisatiebeleid, multidisciplinaire betrokkenheid en objectieve metingen. Bewijs is aanwezig dat de aanpak resultaat heeft en doelstellingen worden gerealiseerd. Deze informatie wordt gecommuniceerd richting leveranciers en met regelmaat worden verbeterprogramma's doorgesproken. De volgende informatie is beschikbaar voor alle strategische leveranciers en hoofdbetrokkenen over de huidige eisen en vaardigheden: status van het leveranciersbestand, leveranciersprestaties en verbeteringsacties.
8	Als 7, en er bestaat een formeel gedocumenteerd leveranciersselectieproces gebaseerd op toekomstige behoeften. Tevens vinden er <i>regelmatige beoordelingen</i> plaats van alle strategische leveranciers (bijvoorbeeld beoordeling van capaciteiten en actualisatie van het leveranciersprofiel) met als doel een duidelijk begrip te krijgen en te houden van de leverancier en zijn huidige en toekomstige mogelijkheden en vaardigheden (in relatie met de huidige en toekomstige behoeften en eisen van de eigen organisatie). Evaluatie van de naleving van wet- en regelgeving.
9	Als 8, maar inclusief de mogelijkheid tijd en middelen te besteden aan fundamenteel <i>leveranciersmarktonderzoek</i> (uitgaande van goed begrip van organisatie-eisen en het leveranciersbestand). De planning en uitvoering van inkoopmarktonderzoek zijn bewijsbaar gedocumenteerd.
10	<i>Gedifferentieerde strategie per inkooppakket</i> aanwezig (tenminste score 7 bij element 2) teneinde het leveranciersbestand te kunnen optimaliseren en de prestaties van het juiste aantal en type leveranciers te maximaliseren.

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

Het is noodzakelijk om leveranciers in categorieën in te delen, zoals strategisch en niet-strategisch, om de aandacht met name te kunnen richten op de belangrijkste leveranciers, om de juiste prioriteiten te stellen en om iedere leverancier te managen naar de mate van zijn belang voor de organisatie. Iedere relatie met een leverancier dient gemanaged te worden. Hoe belangrijker een leverancier is voor een organisatie, hoe meer er gemanaged dient te worden.

De aandacht in dit proces ligt op het ontwikkelen, managen en optimaliseren van de relaties met strategische leveranciers op basis van een zakelijke en transparante aanpak. In dit proces dient goed rekening te worden gehouden met de tijdstippen wanneer het geoorloofd is met leveranciers contact te hebben. Een en ander zoals toegelicht is in hoofdstuk 2: Werken met het model.

Vereisten en aanbevelingen:

Succesvolle relaties met (strategische) leveranciers worden gerealiseerd door o.a.:

- Een formele definitie in het inkoopbeleid met welke leverancier men een (strategische) relatie dient op te bouwen (bijvoorbeeld voor welk inkooppakket). De definitie kan termen bevatten zoals onderlinge afhankelijkheid en opbouw wederzijds vertrouwen (is het wel gewenst of juist niet?);
- Een goede definitie wie/wel managementniveau er van beide zijden is betrokken en hoe communicatie plaatsvindt op alle niveaus binnen de organisaties;
- Een goede beschrijving van de mate van gemeenschappelijke taakstellingen;
- Een goede beschrijving van de mate van gemeenschappelijke (met leverancier) ambitieuze verbeterings-agenda's;
- Een goede beschrijving van de mate van gemeenschappelijke opleidings- en trainingsprogramma's;
- Afstemming en wederzijdse toekomstplannen op het gebied van technologie, doelstellingen en strategieën zoals bij het ontwikkelen van de Joint Strike Fighter (JSF).

Aandachtspunten/valkuilen:

- Het op de juiste manier omgaan met wet- en regelgeving vereist in met name strategische relaties zorgvuldig aandacht, bijvoorbeeld de plicht om concurrentie te stellen;
- Het gebeurt vaak dat strategische leveranciers niet helder gedefinieerd zijn;
- Veel organisaties hebben veel 'strategische leveranciers' zonder dat hier op een juiste manier over nagedacht is binnen de organisatie;
- Wanneer er sprake is van een complexe of grote organisatie, dan kan het zijn dat leveranciers verschillende signalen ontvangen van verschillende (onder)delen van de organisatie met betrekking tot hun rol. Het is zaak de communicatie met de leveranciersmarkt helder te definiëren;
- De strategie voor het omgaan met strategische leveranciers moet gebaseerd zijn op de inkooppakket-strategie.

Toelichting op de tabel:

- *Functiescheiding (niveau 4)* is het scheiden van de beslissende, bewarende, controlerende, registrerende, uitvoerende en adviserende rol binnen een organisatie.

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	In het inkoopbeleid is een formele <i>definitie</i> aanwezig met welke leveranciers men een strategische relatie dient op te bouwen. Formeel proces aanwezig om de <i>criteria en doelstellingen</i> voor iedere relatie vast te stellen in overeenstemming met het inkoopplan en organisatiedoelstellingen. Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Gedocumenteerd en gestructureerd proces aanwezig om <i>potentiële (strategische) leveranciers te identificeren, beoordelen en selecteren</i> op basis van gedefinieerde criteria (zoals onder 1. gedefinieerd). Weinig bewijs voor het bestaan van gestructureerde communicatiekanalen en gemeenschappelijke formulering van doelstellingen. Enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, waarbij (indien relevant) voor de meeste strategische leveranciers overeenkomsten aanwezig zijn, inclusief documentatie dat men werkt aan een <i>leveranciersrelatieprogramma</i> .
4	Als 3, waarbij <i>senior management</i> van beide zijden betrokken is bij het opzetten en managen van de relatie. Er vindt functiescheiding plaats en inkoopdeskundigheid is apart betrokken in de relatie. Leveranciersrelaties vormen af en toe een agendapunt van het managementteam en gemeenschappelijke verbeteringsprogramma's (met leverancier) staan in de kinderschoenen. <i>Communicatie</i> tussen de verschillende niveaus in de organisatie is formeel georganiseerd.
5	Als 4, waarbij (indien van toepassing) de strategische leveranciersrelatie is geïntegreerd in het ' <i>Product Proces Innovatie (PPI)</i> ' proces. Er is bewijs dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.
6	Als 5, waarbij <i>gemeenschappelijke taakstellingen</i> zijn geformuleerd voor huidige projecten. Er is sprake van gemeenschappelijke definiëring van doelstellingen en er is een gemeenschappelijk planingsproces. Geen bewijs dat strategieën voor de toekomst zijn afgestemd.
7	Als 6, waarbij de integrale kosten en processen gemeenschappelijk zijn geanalyseerd. Open-boekbeleid om kostenopbouw en -calculaties te delen over de gehele <i>waardenketen</i> .
8	Als 7, waarbij duidelijk aantoonbaar een <i>gemeenschappelijke (met leverancier) ambitieuze verbeteringsagenda</i> is opgesteld op basis van benchmarking. Continue beoordeling van de relatie in het licht van de beoogde doelen. Er vindt evaluatie plaats van de naleving van wet- en regelgeving.
9	Als 8, waarbij een gemeenschappelijk (met leverancier) <i>opleidings- en trainingsprogramma</i> is geformuleerd. Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
10	Als 9, waarbij er formeel sprake is van afstemming en wederzijdse <i>toekomstplannen</i> op het gebied van technologie, doelstellingen en strategieën. Informatie over toekomstige producten en technologiebeleid wordt openlijk gedeeld.

Strategisch proces 5: Optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling

Definitie:

Het vinden van een juiste wijze om kennis in de markt optimaal te benutten om de eigen producten en processen te innoveren en te ontwikkelen (PPI = Product-/Procesinnovatie).

Het is van belang, dat een leverancier op de juiste wijze en op het juiste tijdstip (zie hoofdstuk 2, Werken met het model) betrokken wordt in PPI. Een belangrijk voordeel hiervan is dat bijvoorbeeld kosten gereduceerd kunnen worden. Voorbeelden van PPI zijn het samen met leveranciers ontwikkelen van een nieuw type asfalt, een ondergronds afvalverwerkingsstelsel, het ontwikkelen van nieuwe specifieke software of de ontwikkeling van een nieuw paspoort.

Gemeenten ontwikkelen of innoveren vaak niet zelf, maar dit wordt meestal gedaan door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

Vereisten en aanbevelingen:

Het succesvol optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling met behulp van het op het juiste tijdstip en op de juiste wijze betrekken van de leverancier wordt o.a. gerealiseerd door:

- Expliciete besluitvorming over een innovatie- of ontwikkelingsproject;
- Een goede kennis van 'eigen kunnen' en de leveranciersmarkt inclusief de vaardigheden in de markt om te innoveren of ontwikkelen;
- Een helder besluitvormingsproces om de juiste wijze en het juiste tijdstip voor het betrekken van de leverancier vast te stellen;
- Het vaststellen van projectdoelstellingen en het aanwezig zijn van ontwikkelingscontracten;
- Het meten van leveranciersprestaties en het afzetten van deze prestaties tegen de verwachtingen. Deze verwachtingen dienen wel vooraf vastgelegd te zijn;
- Een 'open-boekbeleid' voor wat betreft het delen van kennis en ontwikkelingsplannen. Van belang is hier dat men niet indruist tegen de wet- en regelgeving;
- Een formeel evaluatieproces.

Aandachtspunten/valkuilen:

- Het op een juiste manier omgaan met wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld het tijdstip bepalen wanneer het wel en wanneer het niet geoorloofd is om met leveranciers contact te hebben.

Strategisch proces 5: Optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Niet of in mindere mate aantoonbaar dat leveranciersintegratie in product-/procesinnovatie (PPI) een thema is. Geen of beperkte aanwezigheid van <i>PPI-beleid en procedures</i> , waarin (indien aanwezig) de rol van inkoop en leveranciers wordt beschreven / vastgelegd. Geen bewijs dat er voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Als 1, waarbij er <i>expliciete besluitvorming</i> plaatsvindt over een innovatie- of ontwikkelingsproject. Inkoop is aantoonbaar vanaf de (voor-) ontwikkelfase van een project betrokken in PPI. Enig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, waarbij er een goede kennis is van de leveranciersmarkt en waarbij de selectie van de leverancier nadrukkelijk is gebaseerd op de onder <i>proces 2</i> gedefinieerde <i>vereisten</i> en in lijn is met het beleid en het project. Alleen indien noodzakelijk vindt er verdergaande beoordeling van de leveranciersprocessen plaats. Er is expliciet aandacht besteed aan het naleven van wet- en regelgeving voor het optimaliseren van PPI.
4	Als 3, waarbij een formeel <i>besluitvormingsproces is ingericht ter vaststelling van de wijze en tijdstip van betrokkenheid van de leverancier</i> in PPI. In beperkte mate is sprake van taakstelling en contractering (tenminste geheimhoudingsverklaringen en regeling van intellectueel eigendomsrecht).
5	Als 4, waarbij duidelijke <i>projectdoelstellingen</i> zijn geformuleerd (inclusief tijd, kosten en kwaliteit) die zijn vertaald in <i>inkoop- en leveranciersdoelstellingen</i> . Ontwikkelingscontracten zijn aanwezig waarin de doelstellingen voor de leverancier zijn geformuleerd. Controle op het naleven van wet- en regelgeving voor het optimaliseren van de product- en procesinnovatie en -ontwikkeling is in de procedures verankerd.
6	Als 5, waarbij regelmatige vergaderingen zijn gepland. De projectdoelstellingen zijn over de verschillende niveaus van de organisatie en <i>over de grenzen van de verschillende disciplines</i> heen gecommuniceerd en vastgelegd (meer dan alleen de productfunctionaliteiten). Indien relevant is ook de fysieke aanwezigheid van de ontwikkelaars van de leverancier in de eigen ontwikkelafdeling georganiseerd.
7	Als 6, waarbij de <i>leveranciersprestatie wordt gemeten en afgezet</i> tegen de verwachtingen. Relevante corrigerende maatregelen worden gepland en geïmplementeerd. Er bestaat een <i>geavanceerd leveranciersmeetsysteem</i> voor de leveranciersprestatie in PPI (dit omdat innovatieve zaken moeilijk meetbaar zijn). Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
8	Als 7, waarbij men een 'open-boekbeleid' voert voor wat betreft het <i>delen van kennis en ontwikkelingsplannen</i> . Optimalisatie van het naleven van wet- en regelgeving door analyse en evaluatie van de procedures.
9	Als 8, waarbij met <i>elkaar verbonden interne/externe informatiesystemen</i> (bijvoorbeeld EDI, databases) de informatie-uitwisseling faciliteren om kosten en tijdverlies te voorkomen. Er bestaat een formeel <i>evaluatieproces</i> met leveranciers voor de beoordeling van ontwikkelingsprojecten en vaststelling van toekomstige verbeteringsprogramma's.
10	Als 9, waarbij een overzicht van strategische leveranciers beschikbaar is per technologiecluster op basis van uitgebreid leveranciersmarktonderzoek, continu onderzoek van relevante bedrijfstakken en discussies over de richting van gemeenschappelijk technologieonderzoek.

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces

Het integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces (ORP) bevat de reeks strategieën en activiteiten, die ten grondslag liggen aan het simplificeren, standaardiseren en synchroniseren van de operationele processen van een organisatie.

Het doel is om o.a.:

- De snelheid, ondersteuning, service en klantentevredenheid te vergroten;
- De logistieke kosten te verlagen;
- Het gebruik en de capaciteit van activa te vergroten;
- De snelheid van kasstromen te verbeteren;
- De relatie, besluitvorming en communicatie te verbeteren.

Een voorbeeld van het integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces is bijvoorbeeld een leverancier van kantoorartikelen, die een bestelportaal of elektronische bestelcatalogus beschikbaar stelt waardoor het bestelproces vele malen eenvoudiger wordt.

Vereisten en aanbevelingen:

Het succesvol integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces wordt o.a. gerealiseerd door:

- Betrokkenheid van leveranciers in het behoefteplannings- en uitvoeringsproces;
- Het introduceren van een actief proces om het aantal logistieke processtappen en het aantal facturen te verminderen;
- Teams met deelnemers van de zijde van de opdrachtgever en de leverancier samen te stellen om zo bijvoorbeeld de voorraadniveaus, besteltijden en doorlooptijden te verminderen;
- Het maximaal delen van informatie door de gehele waardeketen heen;
- Het maximaal plannen van acties in samenspraak met 'spelers' uit de gehele waardeketen.

Toelichting op de tabel:

- In dit strategisch proces 6 staat de integratie van leveranciers in de definiëring van logistieke en transactionele processen bij de realisatie van de inkooporders centraal. Het is een misvatting te denken, dat dit alleen kan spelen in een fabricageomgeving. Veelal heeft de publieke sector die niet eens. Toch zijn hier wel voorbeelden van. Wat te denken van de productie van een sociale werkplaats, het onderhoud van schepen bij de marine of de drukkerij bij de provincies. Onderhoud wordt in het algemeen gezien als productie. Hiervoor worden vaak productieplanningssystemen ontwikkeld en gebruikt.

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Leveranciersintegratie in het orderrealisatieproces (ORP) is niet of nauwelijks aantoonbaar. Er is sprake van <i>interne optimalisatie van het behoefteplanningsproces</i> . Er is een formele interne communicatiestructuur waarin interne multidisciplinaire teams betrokken zijn om de behoeftebepalende vraag af te stemmen met de leveranciers.
2	Als 1, waarbij er een geautomatiseerd (productieplannings- en) coderingssysteem aanwezig is om de <i>interne informatie-uitwisseling</i> te optimaliseren.
3	Als 2, waarbij er aantoonbaar <i>taakstellingen</i> zijn geformuleerd voor bijvoorbeeld verkorting van de doorlooptijd als onderdeel van het inkoopplan (alleen intern bediscussieerd).
4	Als 3, waarbij <i>aantoonbaar (strategische) leveranciers zijn betrokken</i> in het behoefteplanningsproces. Met deze leveranciers worden de (geautomatiseerde) voorspellingen uitgewisseld. Leveranciers worden ook betrokken bij het proces om operationele inkoop te optimaliseren.
5	Als 4, waarbij een actief proces bestaat om onder meer het aantal logistieke processtappen, het aantal facturen en de voorraad te reduceren.
6	Als 5, waarbij er aantoonbaar <i>teams met leden van de zijde van de opdrachtgever en de leverancier</i> zijn samengesteld om bijvoorbeeld voorraadniveaus, besteltijden en doorlooptijden te verminderen en het intern administratieve proces te optimaliseren. Er bestaan een actieplan, implementatieplan en een evaluatieproces van de resultaten.
7	Als 6, waarbij een informatiesysteem aanwezig is, dat uitwisseling van informatie mogelijk maakt over de gehele waardeketen heen inclusief de <i>klant</i> (bijvoorbeeld via EDI). Tevens wordt het evaluatieproces gedocumenteerd.
8	Als 7, waarbij de krachten over de <i>gehele waardeketen heen</i> (contractanten / klanten) gebundeld en geïntegreerd zijn ter verbetering van bijvoorbeeld planning, voorraadniveaus en facturering.
9	Als 8, waarbij duidelijk aantoonbaar is dat men de <i>kwaliteiten en vaardigheden in de totale waardeketen maximaal benut</i> door een optimaal ontwerp van systemen en processen en het gebruik van e-tools en andere innovatieve vormen.
10	<i>Benchmarking</i> van de complete waardeketen, resulterend in verbeteringsprogramma's op wereldklassenniveau.

Strategisch proces 7: Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit

Het proces van het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken/vergroten van kwaliteit kijkt naar de reactieve en proactieve (strategische) activiteiten van de koper en richt zich daarbij op de identificatie van verbeteringsmogelijkheden en het faciliteren van prestatieverbetering van de leveranciers in de meest brede zin.

Vereisten en aanbevelingen:

Het succesvol verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken van kwaliteit wordt gerealiseerd door o.a.:

- Een beheersbaar (vaak relatief klein) leveranciersbestand;
- De mogelijkheid van de koper om de verbeteringen van de leveranciersprestaties te kunnen meten;
- De kennis en kunde van de koper om de leverancier ondersteuning te verlenen bij het verbeteren van zijn prestaties;
- De kennis en kunde van de koper om leveranciers te identificeren die het grootste potentieel bieden om de prestaties te verbeteren;
- De bereidheid van het management om tijd en middelen toe te wijzen om de leverancier te helpen;
- Het inzicht van koper en leverancier, dat het noodzakelijk is om voortdurend de prestaties te verbeteren.

Toelichting op de tabel:

- *Kwaliteit* (algemeen) is in deze context breder dan alleen de technische productkwaliteit. Het is kwaliteit in de breedste zin van het woord;
- *Leveranciersaudits* (niveau 1) bekijken en beoordelen het kwaliteitssysteem van de leverancier (bijvoorbeeld ISO);
- *Leveranciersbeoordelingen* (niveau 6) gaan verder, en beoordelen de (technische/financiële/organisatorische/ ...) mogelijkheden van (toekomstige) leveranciers en proberen mogelijkheden te vinden, die de prestaties in de toekomst verbeteren;
- Een voorbeeld van een *klachtenprocedure* (niveau 7) is het geheel van bezwaar- en beroepsmogelijkheden binnen de overheid;
- Voorbeelden van *procescontrolesystemen* (niveau 7) zijn procesborging en AQAP (Allied Quality Assurance Publications; standaardisatieovereenkomsten van de NAVO).

Strategisch proces 7: Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of beperkte aanwezigheid van een leveranciersverbeteringsprogramma. Ad hoc leveranciersverbeteringsacties zonder of in zeer beperkte mate gestructureerde opvolging van verbeteringsacties. De strategische leveranciers zijn aan de proceskant voor contractering getoetst op relevante aspecten (waaronder ISO, AQAP, audits).
2	Als 1, waarbij er een formeel systeem aanwezig is voor <i>eenvoudige meting van de leveranciersprestaties</i> . Nauwelijks (aantoonbaar) sprake van terugkoppeling van deze resultaten, voorzien van analyse en correctieve actie, naar leveranciers.
3	Als 2, waarbij ad hoc op basis van slechte prestaties (slechte kwaliteit, te late leveringen) met leveranciers wordt gecommuniceerd: <i>reactieve leveranciersverbetering</i> .
4	Als 3, waarbij een <i>formele klachtenprocedure</i> is opgesteld om zo efficiënt mogelijk interne klachten naar leveranciers te communiceren. Er bestaat (aantoonbaar) een werkend systeem, dat <i>de corrigerende maatregelen van de leverancier</i> (op basis van de klachten en de leveranciersmeting) opvolgt.
5	Als 4, waarbij men <i>leveranciersbezoeken</i> organiseert ter evaluatie van de leverancier en op gestructureerde wijze organisatiestrategie en inkoopdoelstellingen communiceert. Voorts zijn er bij een aantal strategische leveranciers audits uitgevoerd.
6	Als 5, waarbij de opdrachtgever aantoonbaar <i>bij alle strategische leveranciers audits en processtudies</i> heeft uitgevoerd om de huidige en toekomstige bekwaamheden van deze leveranciers volledig te kunnen beoordelen. Deze informatie wordt gedocumenteerd, regelmatig geactualiseerd en effectief gecommuniceerd met de belangrijkste betrokkenen.
7	Als 6, waarbij een <i>procescontrolesysteem</i> overeengekomen is met strategische leveranciers. Er is statistisch bewijs van de stabiliteit / bekwaamheid van deze leveranciers of er is bewijs dat correctieve maatregelen zijn gepland. De klachtenprocedure wordt geëvalueerd.
8	Als 7, waarbij men <i>proactief</i> werkt aan <i>leveranciersontwikkeling</i> . Met name steekt men veel energie in de belangrijkste inkooppakketten en leveranciers. Er zijn medewerkers aanwezig in de organisatie die specifiek voor leveranciersontwikkeling zijn getraind. Ter plekke worden leveranciersbeoordelingen uitgevoerd (bijvoorbeeld quick scans).
9	Als 8, waarbij geavanceerde kwaliteitsmeetsystemen beschikbaar zijn. Zo worden de <i>kosten van 'non quality'</i> gemeten en zijn targets gedefinieerd en gecommuniceerd met de betreffende leveranciers en de belangrijkste betrokkenen. Er is sprake van een officieel zogeheten ' <i>nul fouten programma</i> ' voor kritische leveringen. Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
10	Als 9, waarbij leveranciersbeoordelingen en <i>gemeenschappelijke/wederzijdse trainingen</i> worden georganiseerd om van elkaar te kunnen leren en om een gemeenschappelijk verbeteringsprogramma vast te stellen (inclusief taakstellingen en opvolging).

Strategisch proces 8: Strategisch kostenmanagement

Strategisch kostenmanagement is het proces, dat leidt tot activiteiten van inkoper / leverancier om kosten en hun veroorzakers te identificeren en te prioriteren, verbeteringsstrategieën op te stellen, die impact hebben op zowel kosten als kostenveroorzakers, en kostenreductie, zelfs eliminatie van kosten te bereiken door de gehele waardeketen².

Vereisten:

Succesvol strategisch kostenmanagement wordt gerealiseerd door o.a.:

- Kostenanalyse, rekening houdend met specifieke kenmerken van de wijze waarop financiering in de publieke sector plaatsvindt. Zo maken veel publieke organisaties gebruik van het zogenaamde kasstelsel. Binnen dit stelsel worden uitgaven en ontvangsten toegerekend aan het tijdvak waarin de feitelijke uitgaven en ontvangsten plaatsvinden. Een groeiend aantal publieke organisaties maakt reeds gebruik van het zogenaamde baten-lastenstelsel. In dit stelsel worden uitgaven en ontvangsten toegerekend aan het tijdvak waarin het ge-/verbruik van goederen en diensten plaatsvindt en de baten ontstaan;
- Procesverbeteringen;
- Schaduwcalculaties;
- Strategieën voor inkooppakketten;
- Gemeenschappelijke brainstormsessies en workshops (tussen de leverancier en de inkopende organisatie) met als doel kostenreductie;
- Stimuleringsprogramma's voor leveranciers om besparingsideeën te generen. Dit is meer van toepassing op bijvoorbeeld gemeenten dan op onderdelen van het Rijk. Besparingen, die gemeenten generen vloeien terug in de kas in tegenstelling tot besparingen, die onderdelen van het Rijk generen. Deze worden over het algemeen overgeheveld naar het Ministerie van Financiën en zijn daarmee niet vrij besteedbaar voor de onderdelen van het Rijk. Onderdelen van het Rijk zijn hierdoor minder geneigd om stimuleringsprogramma's te organiseren;
- Het bundelen van activiteiten in de waardeketen, waardoor deze effectief uit minder schakels gaat bestaan en daardoor sneller en vaak goedkoper kan werken.

Toelichting op de tabel:

- *Total Cost of Ownership* (TCO; niveau 2) is een filosofie waarbij de totale kosten van een product in kaart gebracht worden. Dus niet alleen de aanschaf van een product maar ook het beheer over de volledige levenscyclus minus de waarde van een eventuele doorverkoop;
- *Taakstellend budget* (niveau 5) is een budget waarvan de beoogde resultaten vooraf worden vastgesteld (om achteraf de behaalde resultaten te evalueren);
- *Marktconformiteit* (niveau 5) houdt in dat bijvoorbeeld prijzen en condities in overeenstemming zijn met de markt, dat wil zeggen met de prijzen en condities van andere aanbieders van vergelijkbare producten en diensten.

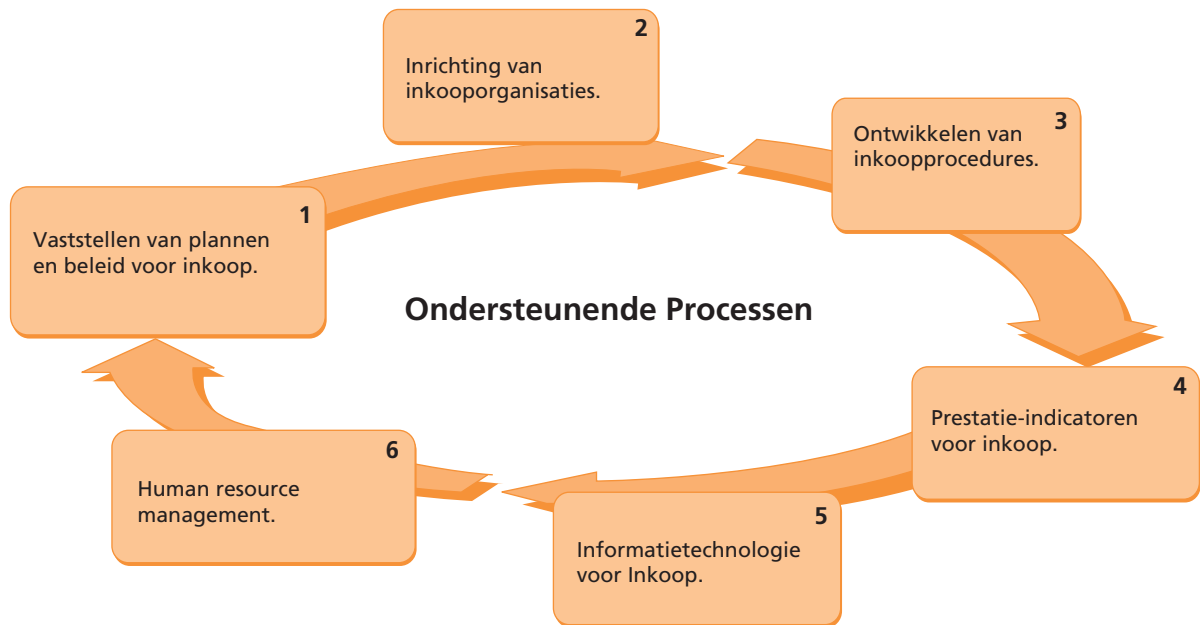
² Het is mogelijk dat dit proces aansluiting zoekt bij de verantwoordingssystematiek van het Rijk VBTB (Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording) als sluitstuk van de planning.

Strategisch proces 8: Strategisch kostenmanagement

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen kostenverbeteringsprogramma's of alleen eenvoudig inkoopprijsmanagement met focus op (prijs-) onderhandeling en volume-effecten. Er wordt geen rekening gehouden met specifieke wijze van financiering.
2	Als 1, waarbij het <i>Total Cost of Ownership</i> (TCO)-principe wordt gehanteerd (bijvoorbeeld bij leveranciersselectie). Verder gebruikt men de TCO-procedure formeel voor belangrijke producten en/of 'speciale' inkopen/projecten (bijvoorbeeld kapitaalgoederen).
3	Als 2, waarbij tevens een stimuleringsprogramma bestaat voor medewerkers en multidisciplinaire teams om kostenbesparingsideeën te genereren (<i>interne programma's</i>). Weinig aanleiding te veronderstellen dat leveranciers in de formulering van ideeën betrokken zijn. Communicatie is intern gericht.
4	Als 3, waarbij leverancierscontracten clausules bevatten die leveranciers <i>stimuleren of forceren om ideeën en targets voor kostenreductie te genereren</i> (bijvoorbeeld efficiency targets). Beperkt bewijs van gemeenschappelijke brainstorm (tussen leverancier en inkopende organisatie) met als doel kostenreductie.
5	Als 4, waarbij men duidelijk aantoonbaar <i>taakstellingen</i> (budgetten) hanteert voor kosten bij PPI voor alle projecten. Uitgaande van een marktconforme prijs rekent men terug naar een maximumprijs die mag worden betaald voor een bepaalde dienst of goed.
6	Als 5, waarbij men structureel gebruik maakt van verschillende <i>kostenmodellen</i> om leveranciers te selecteren en kostenstructuren te verbeteren. De inkoopprijs is (aantoonbaar) minstens marktconform. Kosten analyseert men met behulp van kostenmodellen die rekening houden met de specifieke kenmerken van financiering.
7	Als 6, waarbij evident is dat er <i>gemeenschappelijke</i> brainstormsessies plaatsvinden (tussen huidige leverancier en inkopende organisatie) met als doel kostenreductie. Aantoonbare acties en resultaten. Analyse van de kosten, rekening houdend met specifieke kenmerken van de wijze waarop financiering in de not-for-profitsector plaatsvindt.
8	Als 7, waarbij er een <i>gestructureerd en formeel georganiseerd stimuleringsprogramma</i> bestaat voor leveranciers om besparingsideeën te genereren.
9	Als 8, waarbij multidisciplinaire teams met betrokkenheid van leveranciers en (externe) klanten systematisch werken aan integrale kostenverlaging. Taakstelling-, meet- en opvolgingsmechanisme is aanwezig. Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
10	Als 9, waarbij een formeel, gestructureerd en gedocumenteerd besluitvormingsproces voor kostenverbeteringen aanwezig is, dat de gehele <i>waardeketen</i> afdekt en waarbij alle betrokken leveranciers en (externe) klanten in ogenschouw zijn genomen.

5 Ondersteunende Processen

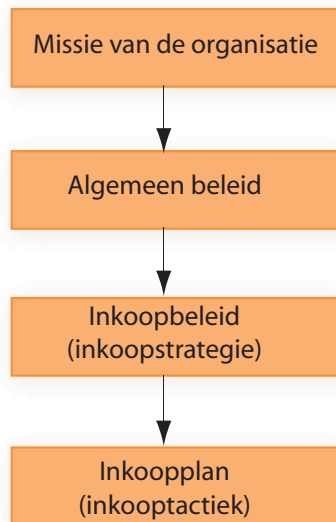
Zoals eerder beschreven bestaat het MSU⁺ model uit 8 *strategische* en 6 *ondersteunende* processen. Het is onmogelijk om een niveau van 6 of hoger te bereiken voor de strategische processen (laat staan niveau 10: Purchasing Excellence) als de ondersteunende processen niet een bepaald niveau van volwassenheid hebben bereikt.



Figuur 4 Ondersteunende processen van het MSU⁺ model

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

Dit proces geeft weer in hoeverre inkoopplannen, inkoopbeleid en het algemeen organisatiebeleid op elkaar zijn afgestemd.



Figuur 5 Schematische weergave van beleid en plannen

De *missie* van de organisatie wordt vertaald in het *algemeen beleid*. Dit beleid geeft de doelen en doelstellingen aan die een organisatie heeft geformuleerd, geeft aan hoe men de organisatie wil besturen en beheren en vormt de leidraad voor de acties van de organisatie.

Het *inkoopbeleid* (of inkoopstrategie) is een vertaling van het algemeen beleid naar inkoop. Het zijn de algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop, die door de organisatie zijn vastgesteld, en die door de medewerkers in al hun beslissingen (voor zover relevant) moeten worden meegenomen. Hierin zijn ook de strategische doelstellingen voor de langere termijn opgenomen. Tevens wordt rekening gehouden met ideële keuzen (bijvoorbeeld politiek of economisch, zoals het bevorderen van de lokale werkgelegenheid of duurzaam inkopen). Zo kan in het inkoopbeleid bijvoorbeeld opgenomen zijn dat bepaalde inkoopketten lokaal moeten worden gekocht.

Het inkoopbeleid wordt vertaald in *inkoopplannen*. Deze plannen zijn een verzameling activiteiten, die gericht zijn op het realiseren van het inkoopbeleid. Zo zijn in een inkoopplan o.a. de taken, de verantwoordelijkheden en het inkoopbudget opgenomen naast natuurlijk het tijdspad waar het plan betrekking op heeft.

Vereisten en aanbevelingen:

- Alle processen (8 strategische en 6 ondersteunende) zouden overwogen moeten zijn in het inkoopbeleid en hier naar gelang van hun relevantie deel van uitmaken;
- De inkoopdoelstellingen dienen in lijn te zijn met de organisatie- en andere doelstellingen;
- Het inkoopbeleid dient de steun te hebben van het laagst mogelijke bevoegde orgaan boven de inkoopmanager (of, indien de organisatie de functie inkoopmanager niet kent, de portefeuillehouder inkoop). Dit zogeheten 'laagst mogelijke bevoegde orgaan' kan, afhankelijk van de omvang en het type organisatie, de Raad van Bestuur zijn, Gedeputeerde Staten, College van B&W, een directie managementteam, enzovoort;
- De doelen en doelstellingen zijn vastgesteld door middel van een multidisciplinaire aanpak met de inkoopmanager als eigenaar;
- De doelen en de mate van realisatie daarvan worden actief gevolgd (en zonodig aangepast) door het genoemde 'laagst mogelijk bevoegde orgaan boven de inkoopmanager';
- Communicatie van het inkoopbeleid zou naar de gehele organisatie en naar leveranciers dienen te gebeuren;

- Resultaten van de metingen op de strategische en ondersteunende processen alsook de uitkomsten van de vergelijking van de eigen niveaus met die van anderen (benchmarking) zouden gebruikt moeten worden om prioriteiten te stellen voor verbeteringsacties in inkoop.

Toelichting op de tabel:

- BSC (niveau 3), de Balanced Score Card geeft inzicht in de prestaties op, en de relatie tussen, vier voor een onderneming / organisatie essentiële invalshoeken: financieel perspectief, klantenperspectief, interne processen en innovatie en leren. De nadruk bij de prestatiemeting ligt op het kunnen achterhalen van het verband tussen oorzaak (het interne en innovatieve perspectief) en gevolg (het financiële en klantenperspectief) van de behaalde resultaten;
- INK-model (niveau 3) is een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit en biedt handvatten om gestructureerd integrale kwaliteitszorg in te voeren. Het model heeft twee aandachtsgebieden:
 - organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement);
 - resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten, voor meer informatie zie www.ink.nl).
- EFQM (niveau 3) is een organisatieontwikkelingsmodel ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management. Het structureert informatie over organisaties aan de hand van de volgende negen dimensies: leadership, strategy and policy, people, partnerships and resources, processes, customer results, people results, society results, key performance results (voor meer informatie zie www.efqm.org).

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

0	Proces is niet van toepassing op de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is geen of een beperkt inkoopplan aanwezig. Wanneer het aanwezig is, dan is het opgesteld exclusief voor inkoop. Het inkoopplan beschrijft alleen <i>welke activiteiten er door de verschillende inkopende organisaties</i> moeten worden uitgevoerd. Er wordt gebruik gemaakt van beleidsuitgangspunten. Er is geen systematiek om leveranciers te onderscheiden (d.m.v. inkoopmodellen) en om aan te geven hoe met verschillende leveranciers om moet worden gegaan.
2	Inkoopplan is gebaseerd op <i>gedetailleerd inzicht in leveranciersmarkt</i> en -bestand. Er is een goed begrip van verhoudingen en mogelijkheden op de huidige leveranciersmarkt. Er is een systematiek om leveranciers te onderscheiden (door middel van inkoopmodellen) en om aan te geven hoe men met verschillende leveranciers om moet gaan.
3	Als 2, maar met <i>inkoopdoelstellingen die duidelijk in lijn zijn met de organisatiedoelstellingen</i> . De inkoopdoelstellingen en de relatie met de organisatiedoelstellingen zijn expliciet zichtbaar gemaakt in formele rapportages. Dit met behulp van bijvoorbeeld BSC, INK of EFQM.
4	Als 3, maar realisatie van het inkoopplan is onderdeel van een formeel begrotings- en evaluatieproces. <i>Het inkoopbeleid is gebaseerd op het algemeen beleid</i> . Inkoopdoelstellingen zijn in lijn met organisatie- en andere doelstellingen. Doelstellingen worden actief vergeleken met de werkelijkheid en indien nodig bijgesteld door het management. Inkoop is betrokken bij het opstellen van budgetten.
5	Als 4, maar er is een <i>goede communicatie over het inkoopbeleid richting de interne belanghebbenden</i> . Weinig bewijs van communicatie over (delen van) het inkoopbeleid richting strategische leveranciers.
6	Als 5, met bewijs dat (<i>zelf-</i>) <i>beoordelingen</i> zijn gebruikt om inkoopdoelstellingen te formuleren en prioriteiten te stellen voor het ondernemen van verbeteringsactiviteiten. Sommige doelstellingen in het inkoopbeleid zijn ook gericht op <i>interne efficiëntie</i> van het inkoopproces, naast de aandacht voor het optimaliseren van de relatie met de leverancier. Wel maakt men gebruik van de systematiek om leveranciers te onderscheiden (door middel van inkoopmodellen) en om aan te geven hoe men met verschillende leveranciers om moet gaan.
7	Als 6, het inkoopbeleid wordt vertaald en geaccordeerd in inkoopplannen via multidisciplinaire sessies. <i>Commitment (steun)</i> voor het inkoopbeleid verkrijgt men actief van het <i>laagst mogelijke bevoegde orgaan</i> (het laagste niveau dat erover mag beslissen) en de belangrijkste <i>belanghebbenden</i> . Het inkoopbeleid is onderdeel van en vastgelegd in het algemeen beleid.
8	Als 7, en relevante delen van het inkoopbeleid worden <i>gecommuniceerd aan en overlegd met strategische leveranciers</i> . Er is bewijs dat de uitkomsten van de discussies worden gebruikt bij het (in de toekomst) actualiseren van het inkoopbeleid.
9	Als 8, en <i>inschatting van het risico van de leveranciersmarkt</i> is integraal onderdeel van het inkoopbeleid en de inkoopplannen.
10	Als 9, bij het opstellen van inkoopbeleid en inkoopplannen betreft men de uitkomsten van <i>benchmarkanalyses</i> . Hierbij houdt men rekening met alle doelstellingen om de efficiëntie te verbeteren. Deze doelstellingen hebben ondermeer betrekking op het inkopen en op procesoptimalisatie.

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

Dit ondersteunende proces kijkt met name naar de inrichtingsaspecten van een inkooporganisatie en de samenwerkingsvormen met andere disciplines, opdat de doelstellingen van de organisatie en de daarvan afgeleide inkoopdoelstellingen maximaal worden gerealiseerd.

Drie aspecten worden in het bijzonder behandeld in dit proces:

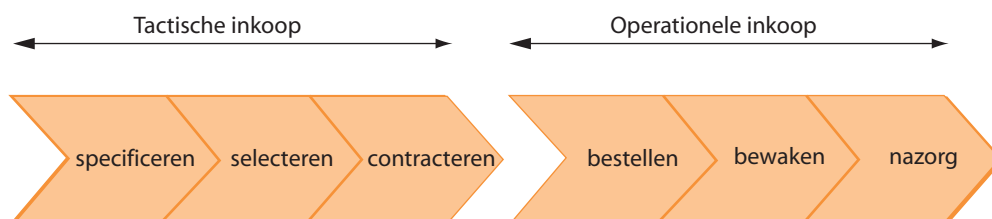
- Vervult Inkoop een strategische rol in de organisatie;
- Zijn alle noodzakelijke multidisciplinaire teams aanwezig en zijn zij betrokken bij leveranciersevaluatie, -selectie, -integratie en -verbetering;
- Zijn de huidige inkooporganisatie en –structuur volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen en de structuur van de organisatie en ondersteunt en optimaliseert de inrichting de strategische, tactische en operationele inkoopprocessen (zie figuur 6)?



Figuur 6 Schematische weergave structuur van inkoop

De activiteiten van *Operationele Inkoop* zijn de uitvoerende inkoopactiviteiten (zie figuur 7). Zij richten zich met name op de verwervingsactiviteiten (het afroepen of bestellen, het bewaken van de leveringstijden, het bewaken van de juistheid van de levering en de nazorg), die plaatsvinden om de interne opdrachtgevers daadwerkelijk te voorzien van de juiste producten, binnen de reeds overeengekomen voorwaarden.

Tactische Inkoop of initiële inkoopactiviteiten zijn het specificeren van de inkoopbehoeften, het selecteren van de leveranciers en het contracteren van leveranciers (zie figuur 7). Het betreft hier die activiteiten, die de voorwaarden creëren om Operationele Inkoop haar werk te laten doen, namelijk de interne opdrachtgevers te voorzien van de juiste goederen en diensten.



Figuur 7 Aspecten van tactische en operationele inkoop

Strategische inkoopactiviteiten zijn die activiteiten, die de positie van een organisatie op middellange termijn beïnvloeden en de voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus (zowel binnen als buiten de inkooporganisatie) effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van strategische inkoopactiviteiten zijn: besluiten omtrent inbesteden (zelf doen) of uitbesteden, het bepalen van een strategie per inkooppakket, het vaststellen van de hoofdlijnen van leveranciersmanagement.

Vereisten en aanbevelingen:

- Inkoop wordt op tijd betrokken bij (de discussie over) alle inkoopuitgaven. Het moment waarop de functie waarde kan toevoegen is niet eenduidig vast te leggen, maar gedacht dient te worden aan de discussie en de besluitvorming over zelf doen of niet, het vaststellen van de inkoopbehoefte, leveranciers selectie en contractering);
- Strategische en tactische inkoop enerzijds en operationele inkoop anderzijds zijn functioneel gescheiden;
- Er is een stuurgroep aanwezig die de multidisciplinaire teams aanstuurt, besluitvorming tussen de teams coördineert, de positie en het niveau van de inkoopfunctie binnen de organisatie evalueert en die besluiten neemt over geschikte participanten aan deze teams;
- Leden van een multidisciplinair team zijn bewust gekozen. De leden bezitten aanvullende vaardigheden en vertegenwoordigen alle noodzakelijke functies (bijvoorbeeld juridische zaken, financiën, logistiek, kwaliteit);
- Binnen de organisatie maar ook daarbuiten (bijvoorbeeld door interdepartementale samenwerking) worden de inkoopmogelijkheden optimaal benut (bijvoorbeeld volumebundeling);
- Organisatiestrategieën voor inkoop ontwikkelen zich in de tijd overeenkomstig die van de overkoepelende organisatiestrategie.

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of weinig coördinatie en / of samenwerking tussen de inkopende functies binnen de organisatie en tussen verschillende organisaties. De inkopende rol is met name uitvoerend administratief. De verdeling van inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is beperkt, verloopt ongecoördineerd en wordt niet gecommuniceerd. Er is geen beleid voor samenwerkingsverbanden.
2	Inkoopdeskundigheid is <i>betrokken bij alle inkoop- en uitgavenstromen</i> en wordt ook tijdig op de hoogte gesteld om een bijdrage te kunnen leveren aan leveranciersselectie- en contracteringsproces. <i>Tactische inkoop</i> is geïmplementeerd als een separate groep activiteiten naast de operationele inkoop. Er is weinig bewijs van strategische inkoopactiviteiten. Er is nagedacht over de wijze waarop samenwerking met andere organisaties (onderdelen), met verschillende uitgangspunten, kan plaatsvinden.
3	Als 2, en inkoop vervult zowel een <i>tactische als een strategische rol</i> . Er is duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden van teamleden. Inkoop is vertegenwoordigd op strategisch niveau waarbij een lid van het managementteam (MT) eindverantwoordelijk is. Deel van de inkooporganisatie is in lijn met het beleid, doelstellingen en structuur van de organisatie.
4	Als 3, met enig bewijs van <i>coördinatie van de inkoopfunctie over organisatieonderdelen</i> heen. De verdeling van inkooptaken vindt redelijk gecoördineerd plaats en wordt gecommuniceerd aan belanghebbenden. <i>Enige multidisciplinaire teams</i> om inkoopprocessen te ondersteunen.
5	Als 4, en <i>verschillende multidisciplinaire teams</i> zijn geïnstalleerd op organisatieonderdeelniveau om <i>leveranciersevaluatie, -selectie en integratie in processen voor product- en procesontwikkeling</i> te ondersteunen. Het huidige beleid voor samenwerkingsverbanden wordt geëvalueerd.
6	Als 5, waarbij men <i>strategische inkoop</i> implementeert als een aparte set van activiteiten naast de tactische en operationele inkoopactiviteiten. Typisch strategische inkoopactiviteiten worden formeel en structureel uitgevoerd, zoals het doen van fundamenteel markt- of technologieonderzoek en het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket. De verdeling van de inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is volledig gecoördineerd.
7	Als 6, alle benodigde multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd. Er is een stuurgroep aanwezig die concernbreed de teams aanstuurt, besluitvorming tussen de teams coördineert, de positie en het niveau van de inkoopfunctie binnen de organisatie evalueert en die besluiten neemt over geschikte participanten aan deze teams. <i>Inkoop is vertegenwoordigd in beleidsbepalende gremia op concern-niveau</i> .
8	Als 7, maar multidisciplinaire teams hebben ook invloed op de ontwikkelingen bij de gecontracteerde leveranciers. Identificatie van mogelijke verbeteringen en realisatie van verdere optimalisatie van het samenwerkingsbeleid.
9	Als 8, Multidisciplinaire teams werken samen met klant en leverancier om tot verdere verbeteringen / innovaties te komen.
10	Huidige inkooporganisatie is volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen en de structuur van de organisatie. De inkooporganisatie maximaliseert strategische, tactische en operationele inkoop (hiertussen vindt functiescheiding plaats). Er vindt ook functiescheiding plaats tussen de verschillende disciplines.

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

Met de drie basisbeginselen voor de publieke sector als fundament (non-discriminatoir, objectief en transparant) is het belangrijk dat er procedures worden geformuleerd om de inkoop van organisaties optimaal (efficiënt en effectief) in te richten. De procedures dienen aan te sluiten op de procedures van andere organisatieonderdelen ter voorkoming van suboptimalisatie.

Vereisten en aanbevelingen:

- Er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop vooraf aan belanghebbenden verantwoording wordt afgelegd. Hieronder vallen zowel interne als externe belanghebbenden. Externe belanghebbenden zijn bijvoorbeeld leveranciers en burgers. De publieke verantwoordingsplicht sluit aan bij VBTB (Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording);
- Er zijn procedures aanwezig voor het omgaan met en naleven van wet- en regelgeving. Het gaat dan om wet- en regelgeving zoals: de EU-richtlijnen voor aanbestedingen, Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) en de comptabiliteitswet;
- Er zijn procedures aanwezig voor het samenwerken met externe partijen (onder andere Publiek Private Samenwerking, inkoopcombinaties en de samenwerking tussen overheden, ziekenhuizen enzovoort).
- De medewerkers betrokken bij inkoop en leveranciers leven de integriteitprincipes juist na. Dit is geborgd in de organisatie;
- Het bestuur (bijvoorbeeld Gedeputeerde Staten, Gemeentebestuur, Raad van Bestuur, Bedrijfsvoeringsraad) is betrokken bij het opstellen, evalueren, optimaliseren en naleven van (inkoop)procedures;
- Over de naleving van de diverse (inkoop)procedures vindt (schriftelijk) communicatie plaats zowel naar leden van de eigen organisatie als naar externen;
- Er zijn procedures aanwezig voor het operationele, tactische en strategische inkoopproces. De procedures worden regelmatig geëvalueerd en waar noodzakelijk aangepast.

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er zijn <i>geen procedures</i> voor publieke verantwoording, het omgaan met wet- en regelgeving en voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen. Er is <i>geen beleid</i> met betrekking tot integriteit voor medewerkers en leveranciers. <i>Bestuurders worden niet of ad hoc betrokken bij het opstellen van inkoopprocedures.</i>
2	Als 1, en aan belanghebbenden wordt alleen <i>ad hoc verantwoording</i> afgelegd over de inkoopprocessen. In procedures wordt <i>expliciet aandacht besteed aan het omgaan met wet- en regelgeving</i> . Er is bewijs dat er procedures zijn opgesteld voor <i>externe samenwerking</i> . Er zijn procedures aanwezig voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen maar deze zijn niet bekend bij de medewerkers. Er vindt identificatie plaats van, en besluitvorming over de integriteitprincipes. Er vindt <i>schriftelijke communicatie</i> plaats over de procedures binnen de inkoopafdeling.
3	Als 2, waarbij de procedures voor het omgaan met regelgeving consequent worden gevolgd. Er bestaan <i>procedures voor het communiceren van de integriteitprincipes aan medewerkers en leveranciers.</i>
4	Als 3 en er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop <i>achteraf verantwoording</i> aan belanghebbenden (bijvoorbeeld leveranciers/burgers) plaats zal vinden. Het <i>bestuur keurt procedures goed</i> en neemt samen met het inkoopmanagement besluiten over door te voeren procedurele verbeteringen. De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen zijn bekend bij de medewerkers. Er vindt <i>schriftelijke communicatie en mondelinge toelichting plaats over nut en noodzaak van inkoopprocedures binnen de hele organisatie.</i>
5	Als 4, en <i>periodiek controleert</i> men of de procedures voor het omgaan met regelgeving en voor externe samenwerking worden nageleefd. Tevens controleert men periodiek of medewerkers integriteitprincipes naleven.
6	Als 5, en er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop <i>vooraf verantwoording</i> aan belanghebbenden zal gaan plaatsvinden. Periodiek evalueert men de procedures voor het omgaan met regelgeving en externe samenwerking. Het bestuur <i>wordt periodiek geïnformeerd over de mate waarin medewerkers inkoopprocedures naleven</i> . De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden gebruikt / toegepast. Er vindt ook <i>schriftelijke communicatie plaats over de procedures richting leverancier.</i>
7	Als 6, en er zijn <i>procedures voor het evalueren en terugkoppelen van het naleven van integriteitprincipes aan medewerkers</i> . Er vindt schriftelijk communicatie plaats over de mate van naleving van procedures binnen de eigen organisatie.
8	Als 7, en er vindt <i>transparante / open communicatie plaats over de prestaties</i> op het gebied van regelgeving, externe samenwerking en integriteit. De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden geëvalueerd. Er vindt ook schriftelijk communicatie plaats over de mate van naleving ook naar externen.
9	Als 8, het bestuur neemt maatregelen om de naleving van inkoopprocedures te bevorderen.
10	Als 9, en de procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden <i>geoptimaliseerd</i> mede op basis van best practices bij andere organisaties.

Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor Inkoop

Inkoopprestatiemetingen leggen de focus op het behalen van een maximaal resultaat in relatie tot de gestelde doelen. Dit geldt zowel voor interne Inkoop als op leveranciersrelatie- en inkoopportfoliogebed. Adequate metingen resulteren in realistische verwachtingen van activiteiten en bieden de mogelijkheid tot corrigerende maatregelen of bijstellingen van doelstellingen. De gegevens voor de metingen kunnen verkregen worden met bijvoorbeeld de hulp van controllers, FEZ³ of uit de reguliere managementrapportagecyclus.

Vereisten en aanbevelingen:

- Prestaties in zowel het orderrealisatieproces als het Product-/procesinnovatieproces worden gemeten;
- Zowel de leveranciersprestaties als de efficiëntie van inkoop worden gemeten;
- Prestatie-indicatoren voor de leveranciersprestatie zijn kwalitatief en kwantitatief en omvatten o.a. prijs, kwaliteit, leveringstijd, ondersteuning, reactietijden en de kosten, wanneer de leverancier niet presteert;
- Prestatie-indicatoren voor inkoop zijn in lijn met inkoopbeleid en –doelstellingen;
- Prestatie-indicatoren voor inkoop verzorgen informatie over de prestaties en stimuleren continue verbetering (gesloten Plan-Do-Check-Act cirkel van Deming);
- Prestatie-indicatoren voor inkoop zijn een integraal onderdeel van de prestatie-indicatoren voor de organisatie;
- Prestatie-indicatoren voor inkoop worden regelmatig geëvalueerd (en indien noodzakelijk aangepast) en gecommuniceerd.

Toelichting op de tabel:

- Prestatie-indicatoren voor de *efficiëntie van inkoopprocessen* (niveau 6) meten de efficiëntie van de tactische en operationele inkoopprocessen (bijvoorbeeld aantal leveranciers, inkoopomzet per inkoper, het aantal orders per inkoper).

³ De directie FEZ (Financieel Economische Zaken) binnen de diverse departementen van het Rijk heeft o.a. als taak het waarborgen van rechtmatigheid en doelmatigheid van het financieel beheer en andere bedrijfsprocessen.

Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of een basispakket van leveranciersprestatie-indicatoren (om de prestaties van leveranciers te beoordelen: bijvoorbeeld kwaliteit, prijsgedrag, tijdigheid leveringen en aanwezigheid ondersteuning) en inkoopprestatie-indicatoren. De leveranciersprestatie-indicatoren worden gemeten en vergeleken met targets. Er wordt een systematische indeling voor inkooppakketten toegepast.
2	Als 1, en er is schriftelijk bewijs aanwezig dat de inkoopprestatie-indicatoren <i>in overeenstemming zijn met</i> het inkoopbeleid en organisatiedoelstellingen.
3	Als 2, en er zijn formele criteria en een systeem aanwezig om te identificeren van welke leveranciers de prestaties moeten worden gemeten. Terugkoppeling over de werkelijke prestaties ten opzichte van overeengekomen prestaties wordt gegeven aan de directe belanghebbenden en regelmatig geëvalueerd.
4	Als 3, meetwaarden worden gebruikt om samen met de leveranciers algemene <i>verbeterplannen</i> op te stellen.
5	Als 4, en er is een <i>uitgebreid geïntegreerd pakket van prestatie-indicatoren</i> aanwezig om te meten hoe leveranciers presteren in het operationele en het verbeteringsproces.
6	Als 5, en er zijn prestatie-indicatoren aanwezig voor het meten van de <i>efficiëntie van inkoopprocessen</i> (voor optimalisatie van inkoopprocessen). De prestatie-indicatoren worden zichtbaar gemaakt voor, gecommuniceerd aan en begrepen door de gehele organisatie.
7	Als 6, en regelmatig organiseert men (<i>zelf-</i>) <i>beoordelingen</i> om de volwassenheid van de inkoop te meten. Tevens past men benchmarking toe.
8	Als 7, en er zijn kwalitatieve en kwantitatieve (<i>TCO</i>) prestatie-indicatoren aanwezig voor de gehele productlevenscyclus van het ingekochte product. Deze indicatoren omvatten onder andere prijs, kwaliteit, afleverservice en kosten voor het niet-presteren van de leverancier. De prestatiemetingen gebruikt men voor toekomstige inkooptrajecten (<i>sourcing</i>), nieuwe ontwikkeltrajecten en continue verbeteractiviteiten, passend binnen de regelgeving. De resultaten verbeteren continu.
9	Als 8, en de inkoopprestatie-indicatoren zijn onderdeel van een integraal pakket van organisatieprestatie-indicatoren. De indicatoren worden regelmatig (minimaal elk kwartaal) en formeel op managementniveau via formele managementrapportages geëvalueerd (met behulp van tools zoals Business Balance Scorecard, EFQM of INK).
10	Meetwaarden gebruikt men om samen met leveranciers en klanten de belangrijkste productkostendrijvers te identificeren, isoleren en analyseren in de gehele waardeketen.

Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor Inkoop

Het ontwikkelen en implementeren van ondersteunende informatiesystemen (IS) en informatietechnologie (IT) zijn belangrijk voor een goede beheersing van de waardeketen. Volledig geïntegreerde systemen slaan bruggen tussen opeenvolgende schakels in de waardeketen en zijn de basis voor het verbeteren en ontwikkelen van producten en processen.

Onderstaand zijn drie terreinen benoemd, die door Inkoopinformatiesystemen worden afgedekt. Per terrein zijn de doelstellingen van IS/IT geformuleerd:

- Organisatiebreed informatiesysteem (bijvoorbeeld SAP, Oracle);
 - het faciliteren van de geautomatiseerde inkoopcyclus;
 - het optimaliseren van het orderrealisatieproces.
- Data warehouses:
 - het ondersteunen van volumebundeling en standaardisatie;
 - het op de gewenste tijd en plaats beschikbaar maken van gegevens;
 - het op grote schaal beoordelen van de prestaties van leveranciers;
 - het bieden van de mogelijkheid tot een gecentraliseerd beleid voor inkooppakketten met decentrale, lokale uitvoering.
- Electronic Data Interchange / Netwerkcommunicatie
 - het benutten van internet (intranet, extranet) technologie;
 - het aanmoedigen van betrokkenheid van leveranciers bij het ontwerp van product/proces.

Vereisten en aanbevelingen:

- Gangbare inkoopinformatiesystemen ondersteunen geïntegreerd waardeketenmanagement door te linken met andere functionele disciplines, organisaties en leverancierssystemen;
- Inkoopinformatiesystemen ondersteunen zowel de reguliere operationele inkoopactiviteiten als de tactische en strategische processen (bijvoorbeeld strategieontwikkeling per inkooppakket);
- Er wordt formeel en pro-actief deelgenomen in het IS / IT-management van de organisatie om de behoeften van inkoop te identificeren.

Toelichting op de tabel

- *Data warehouses* (niveau 6) zijn grote databases met historiegegevens, periodiek gevuld vanuit doorgaans meerdere operationele databases. Ze zijn bedoeld voor het leveren van managementinformatie, het ondersteunen van besluitvorming, het analyseren van koopgedrag, het signaleren van trends, enzovoort. Deze leereenheid behandelt hun structuur en hun toepassingen.

Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen inkoopinformatiesysteem aanwezig. Geen netwerkverbinding aanwezig voor de inkoopafdeling.
2	Stand alone inkoopinformatiesysteem aanwezig enkel gericht op het operationele inkoopproces.
3	Inkoopinformatiesysteem is onderdeel van het integraal organisatie-informatiesysteem.
4	Als 3, en er is bewijs dat <i>inkoopprestatie-indicatoren</i> automatisch worden gemeten en gepresenteerd door Informatiesysteem.
5	Als 4, en informatiesysteem ondersteunt de betrokkenheid van leveranciers bij het orderrealisatie-proces: Er zijn organisatie <i>overstijgende links</i> aanwezig zoals extranet en EDI.
6	Als 5, en er zijn informatiesystemen die inkoopcontrole mogelijk maken. Er is bewijs van het gebruik van <i>data warehouses</i> die bijvoorbeeld de strategische inkoop(functie) ondersteunen door volume-bundeling mogelijk te maken, standaardisatie en centralisatie van het inkooppakketmanagement en het decentraal afroepen / bestellen.
7	Als 6, en informatiesystemen ondersteunen de <i>strategische besluitvorming</i> (bijvoorbeeld Kosten-analyse-modellen).
8	Als 7, en informatiesystemen maken het, indien van toepassing, mogelijk dat de <i>leverancier betrokken wordt bij productontwikkeling</i> (bijvoorbeeld CAD/CAM). Prestatie-indicatoren worden gebruikt om vergelijkingen met andere organisaties te trekken en daarvan te leren.
9	Als 8, en er is bewijs dat <i>internetmogelijkheden</i> uitgebreid gebruikt worden (e-commerce, leveranciersselectie, marktonderzoek, e-veilingen en e-factureren).
10	Als 9, en er is bewijs van een formele en <i>proactieve samenwerking met informatiesysteem (IS) / informatietechnologie (IT) Management</i> om inkoopvereisten te identificeren en strategieën te implementeren, er is een IS / IT-beleid aanwezig dat is afgestemd op het IS / IT-beleid van de hele organisatie.

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

Bij Human Resource Management wordt het proces beschreven van de identificatie van de noodzakelijke competenties voor de realisatie van de organisatie- en inkoopdoelstellingen tot en met de implementatie ervan. Aspecten als beloning, training, werving en selectie, integriteitprincipes en kennisbehoud zijn geïntegreerd in dit ondersteunende proces.

Vereisten en aanbevelingen:

- Er bestaat een specifiek HRM-beleid voor belangrijke functies, waarin aspecten als training, werving en selectie en opvolgingsplanning zijn opgenomen. Inkoop maakt hier deel van uit;
- Functiebeschrijvingen en functieprofielen zijn actueel en worden gebruikt voor werving en selectie;
- Het eventuele gebruik van assessment centers is overwogen en / of beschikbaar voor werving en selectie van inkoopfunctionarissen;
- Er bestaat een formeel proces om competenties te evalueren (beschikbaar versus noodzakelijk) en mensen te werven en selecteren respectievelijk te trainen om de eventuele competentiekloof te dichten;
- De sleutelposities in Inkoop zijn geïdentificeerd en worden meegenomen in de opvolgingsplanning;
- De Inkoopfunctie wordt meegenomen in programma's voor management development (MD), loopbaanplanning en functierotatie;
- Er zijn opleidingen en trainingen en deze worden aanbevolen om individuele vaardigheden (bijvoorbeeld talenkennis en gebruik van softwareprogramma's), functionele / procesvaardigheden (bijvoorbeeld onderhandelen en strategisch kostenmanagement), integratievaardigheden (bijvoorbeeld teamwerk en algemeen management) en strategische vaardigheden (bijvoorbeeld veranderingsmanagement) te verhogen;
- Teamprestaties en inkoopprestaties worden herkend en beloond;
- Samenwerking, verandering, creativiteit en innovatie worden gestimuleerd;
- Er zijn 'persoonlijke ontwikkelplannen' aanwezig. Deze bevatten o.a.;
- zowel organisatie-/inkoopdoelstellingen als individuele ontwikkelingsdoelstellingen en -doelen;
- beoordeling van individuele vaardigheden (beschikbaar versus noodzakelijk) en de opleidingen en trainingen om de kloof te dichten;
- Individueel loopbaanbeleid en functierotatieplanning;
- Er worden adequate maatregelen genomen om de integriteit van medewerkers te waarborgen.

Toelichting op de tabel:

- *Functieprofielen* (niveau 1) beoordelen het belang van kritische competenties (bijvoorbeeld analyse & besluitvaardigheid, klant / organisatie-integratie, innovatie & verandering, persoonlijke effectiviteit, vaardigheden om in een team te werken, leiderschap, communicatie & beïnvloedingsvaardigheden) voor een bepaalde functie / positie;
- De 'Toolkit Inkoopcompetenties Publieke Sector' (TIPS) is een instrument om de belangrijkste taken van inkoopfunctionarissen scherp te krijgen, voor het bepalen van bijbehorende competenties, vaktechnische kennis en het zoeken naar ontwikkeltips (die ook binnen een functioneringsgesprek te gebruiken zijn). Het instrument is een initiatief van Gemnet en PIA en is te vinden op www.ovia.nl.

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is niet of beperkt sprake van HRM-ondersteuning voor het inkoopproces. Er is geen sprake van competentieontwikkeling.
2	Beschikbaarheid van actuele <i>functieprofielen voor inkoop</i> (incl. functiebeschrijvingen en competenties). Profielen worden gebruikt voor werving en selectie. Er vindt (aantoonbaar) <i>persoonlijke beoordeling</i> plaats en individuele doelstellingen (targets) worden gesteld voor iedere inkoper. Weinig bewijs van persoonlijke competentieontwikkeling. Men houdt geen specifiek toezicht op de integriteit van de medewerkers.
3	Als 2, waarbij het <i>beoordelings- en beloningssysteem</i> is gerelateerd aan de <i>inkoopprestatie</i> . Er ligt een expliciete relatie tussen de realisatie van de inkoopdoelstellingen en de uitkomst van de beoordelingsgesprekken (voor eenieder die betrokken is bij het inkoopproces). Beoordelings- en beloningsplan zijn deels gerelateerd aan de <i>multidisciplinaire teamprestatie</i> . Medewerkers zijn op de hoogte gebracht van de integriteitprincipes waar zij zich aan moeten houden.
4	Als 3, waarbij een continu en formeel proces aanwezig is om <i>individuele vaardigheden</i> (vereist versus aanwezig) te <i>beoordelen</i> en op basis daarvan te werven c.q. te trainen. Functieprofielen worden (aantoonbaar) gebruikt en HRM is betrokken in dit proces. Er vindt evaluatie plaats van de integriteit van medewerkers.
5	Als 4, waarbij er een <i>specifiek HRM-beleid is voor inkoop</i> , inclusief doelstellingen, opvolgingsplanning, training, werving en selectie. Er is inzicht in de binnen de organisatie onder medewerkers aanwezige competenties en vaktechnische kennis die voor inkoopteams kunnen worden ingezet.
6	Als 5, waarbij inkoop formeel is opgenomen in de (als regel) jaarlijkse <i>management development beoordeling</i> van alle te onderscheiden afdelingen.
7	Als 6, waarbij <i>persoonlijke ontwikkelplannen</i> aanwezig zijn (inclusief individuele trainings- en loopbaanplannen) gebaseerd op inkoopprofiel, vershilanalyse en beoordelingsgesprekken. De inkoopmanager en het individu evalueren het persoonlijk ontwikkelplan regelmatig. Er vindt terugkoppeling plaats aan de medewerkers over de mate waarin de integriteitprincipes worden nageleefd.
8	Als 7, waarbij het organisatieonderdeel actief loopbaanbeleid nastreeft <i>over de functionele grenzen</i> heen (binnen het bedrijfsonderdeel).
9	Als 8, waarbij het organisatieonderdeel actief loopbaanbeleid nastreeft <i>over de organisatiegrenzen</i> heen. Elk inkooporganisatieonderdeel neemt adequate maatregelen om het naleven van de <i>integriteitprincipes</i> door medewerkers te waarborgen. Er wordt gebruik gemaakt van informatiesystemen voor kennismanagement over de individuele organisatieleden heen.
10	Als 9, waarbij er sprake is (aantoonbaar) van <i>multidisciplinaire beoordelingsrondes</i> . Op basis van een formeel proces worden teamtargets gesteld en regelmatig beoordeeld.

6 Begrippen- en afkortingenlijst

Begrip of afkorting	Definitie
ABC-analyse	Een analyse waarmee leveranciers, artikelen of inkooppakketten ingedeeld worden in categorieën (A, B of C). Daarbij kan gekozen worden voor verschillende meetvariabelen; de meest gebruikte is de indeling naar geldwaarde. Dan wordt een lijst opgesteld van leveranciers, artikelen of inkooppakketten in volgorde van aflopende bijdrage aan de inkoopomzet over een bepaalde tijdsperiode. Vervolgens kan deze tabel worden omgezet in een Pareto-diagram. In een Pareto-diagram wordt op beide assen een procentuele verdeling aangegeven. De categorieën omvatten het volgende: Categorie A: deze 20% van de leveranciers (of artikelen of inkooppakketten) vormen circa 80% van de jaarlijkse inkoopomzet. Categorie B: deze 30% van de leveranciers (of artikelen of inkooppakketten) vormen circa 15% van de jaarlijkse inkoopomzet. Categorie C: deze 50% van de leveranciers (of artikelen of inkooppakketten) vormen circa 5% van de jaarlijkse inkoopomzet.
Agentschap	Een agentschap is een onderdeel van een ministerie waarvoor een afzonderlijk en afwijkend beheer wordt gevoerd, met als doel een doelmatiger beheer te realiseren. Agentschappen voeren een baten-/lastenstelsel, hebben een eigen begroting en verantwoording en staan los van de begrotingsadministratie van het moederministerie. De ministeriële verantwoordelijkheid is niet gewijzigd.
Algemeen beleid	Het algemeen beleid is een vertaling van de missie van een organisatie. Dit beleid geeft de doelen en doelstellingen aan die een organisatie heeft geformuleerd, geeft aan hoe men de organisatie wil besturen en beheren en vormt de leidraad voor de acties van de organisatie.
Artikelgroep	Zie Inkooppakket.
Artikelgroepstrategie	Zie strategie per inkooppakket.
AQAP	Allied Quality Assurance Publications: standaardisatieovereenkomsten van de NAVO.
Balanced Score Card	Geeft inzicht in de prestaties op en de relatie tussen vier voor een onderneming / organisatie essentiële invalshoeken: financieel perspectief, klantenperspectief, interne processen en innovatie en leren. De nadruk bij de prestatiemeting ligt op het kunnen achterhalen van het verband tussen oorzaak (het interne en innovatieve perspectief) en gevolg (het financiële en klantenperspectief) van de behaalde resultaten.
Baten-/lastenstelsel	Stelsel waarbij uitgaven en ontvangsten worden toegerekend aan het tijdvak waarin het verbruik van goederen en diensten plaatsvindt en de baten ontstaan. Dit stelsel maakt het mogelijk om de kosten (lasten) en opbrengsten (baten) af te leiden uit de administratie.
Beleid, algemeen	Zie algemeen beleid.
Beleid, inkoop	Zie inkoopbeleid.
Benchmarking	Het continu zoeken naar de beste methode of het beste proces waar dit ook wordt toegepast. Onlosmakelijk dient op dat zoekproces te volgen dat men de gevonden methode analyseert, aanpast aan de eigen onderneming en vervolgens implementeert.
BSC	Zie Balanced Score Card.

Data Warehouses	Grote databases met historiegegevens, periodiek gevuld vanuit doorgaans meerdere operationele databases. Ze zijn bedoeld voor het leveren van managementinformatie, het ondersteunen van besluitvorming, het analyseren van koopgedrag, het signaleren van trends, enzovoort.
Deming-cirkel	Uitwerking door Deming van een regelkring bestaande uit vier stappen: plan, do, check en act.
Direct belanghebbenden	Dit zijn de (groepen) personen die een direct belang hebben bij bijvoorbeeld de producten die worden ingekocht, bijvoorbeeld afdeling financiën of gebruikersgroepen.
EDI	Zie Electronic Data Interchange.
EFQM	Een organisatieontwikkelingsmodel ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management. Het structureert informatie over organisaties aan de hand van de volgende negen dimensies: leadership, strategy and policy, people, partnerships and resources, processes, customer results, people results, society results, key performance results (voor meer informatie zie www.efqm.org).
Electronic Data Interchange	Afgekort EDI. Het direct overbrengen van gestructureerde berichten in een standaard opmaak, tussen computers van verschillende handelspartners.
Enig	Meer dan één, minder dan 30%.
FEZ	De directie FEZ (Financieel Economische Zaken) binnen de diverse departementen van het Rijk heeft o.a. als taak het waarborgen van rechtmatigheid en doelmatigheid van het financieel beheer en andere bedrijfsprocessen.
Formeel (proces)	Gestructureerd, gedocumenteerd en geaccordeerd (proces).
Functieprofiel	Een opsomming van activiteiten waaraan een kandidaat moet voldoen om de functie te kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld intellectuele vaardigheden, vereiste kennis en ervaring.
Functiescheiding	Het scheiden van beslissende, bewarende, controlerende, registrerende, uitvoerende en adviserende rollen binnen een organisatie.
Gremia	Lichaam van vertegenwoordigers.
HRM	Human Resource Management

Inbesteden	Zelf doen: een organisatie investeert zelf in alle middelen om een bepaalde activiteit uit te voeren. Doordat de overheid voor de bepaling van de grenzen tussen inbesteden (zelf doen) en uitbesteden het volgende formeel-juridische afbakeningscriterium hanteert, worden alle activiteiten en leveringen binnen eenzelfde juridische entiteit (rechtspersoon) als inbesteden aangemerkt. Voor de rijksoverheid, die vanuit juridisch perspectief één rechtspersoon is (de Staat der Nederlanden), betekent dit dat alle leveringen en diensten tussen ministeries, tussen ambtelijke diensten of agent-schappen als inbesteden worden aangemerkt. Het begrip inbesteden volgens het formeel juridische afbakeningscriterium valt uiteen in twee onderdelen: - Zelf doen (binnen het eigen onderdeel van bijvoorbeeld de Staat der Nederlanden); - Werken voor tweeden (het werken van onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden voor andere onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden). Wanneer er sprake is van 'werken voor tweeden' of 'werken voor derden' (dus buiten dezelfde rechtspersoon) dan wordt er in dit model gesproken over uitbesteden (zie ook uitbesteden, werken voor tweeden en werken voor derden).
Initiële inkoop	Zie tactische inkoop.
INK model	Een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit dat handvatten biedt om gestructureerd integrale kwaliteitszorg in te voeren. Het model heeft twee aandachtsgebieden: - organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement); - resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten, voor meer informatie zie www.ink.nl).
Inkoop	Het van externe bronnen betrekken van producten, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Alles waar een factuur van tweeden of derden tegenover staat.
Inkoopbeleid	Het inkoopbeleid (of inkoopstrategie) is een vertaling van het algemeen beleid naar inkoop. Het zijn de algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop, die door de organisatie zijn vastgesteld, en die door de medewerkers in al hun beslissingen (voor zover relevant) moeten worden meegenomen. Hier zijn ook de strategische doelstellingen voor de langere termijn opgenomen. Tevens wordt er rekening gehouden met ideële keuzen (bijvoorbeeld politiek of economisch, zoals het bevorderen van de lokale werkgelegenheid of duurzaam inkopen). Zo kan in het inkoopbeleid opgenomen zijn dat bepaalde pakketten lokaal moeten worden ingekocht.
Inkoopmodellen	Inkoopmodellen zoals de Pareto-analyse en het Kraljic-model helpen om inzichtelijk te krijgen hoeveel omzet er omgaat bij bepaalde leveranciers of inkooppakketten.
Inkooppakket	Of artikelgroep: een groep producten (goederen of diensten), die gekocht worden op de leveranciersmarkt, hetzij om verwerkt te worden in een product, hetzij ten behoeve van de eigen processen. Voorbeelden zijn soortgelijke producten (productfamilies) zoals IT, Telefoonie, Catering, Gereedschappen, Kantoorbehoeften, Aannemerij, Schoonmaak, Lease auto's.

Inkoopplannen	Het inkoopbeleid wordt vertaald in inkoopplannen. Deze plannen zijn een verzameling activiteiten, die gericht zijn op het realiseren van het inkoopbeleid. Zo zijn in een inkoopplan o.a. de taken, de verantwoordelijkheden en het inkoopbudget opgenomen naast natuurlijk het tijdsplan waar het plan betrekking op heeft.
IS	Informatiesysteem.
IT	Informatietechnologie: betreft zowel allerlei technische middelen en faciliteiten om gegevens en documenten te kunnen invoeren, verwerken en uitvoeren (denk aan hardware en software) als de kennis en kunde om met die middelen en faciliteiten om te gaan.
Kasstelsel	Stelsel waarbij uitgaven en ontvangsten worden toegerekend aan het tijdvak waarin de feitelijke uitgaven en ontvangsten plaatsvinden.
Klant	Hieronder wordt zowel de interne (binnen de eigen organisatie) als de externe (buiten de eigen organisatie) klant verstaan.
Kosten van 'non quality'	De kosten die ontstaan doordat de eigenschappen van een product of dienst niet in overeenstemming zijn met de gerechtvaardigde verwachtingen.
Leveranciersdifferentiatie	Het is noodzakelijk om niet alle inkooppakketten en leveranciers over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten en leveranciers kunnen (en moeten!) onderscheidende strategieën en acties ontwikkeld en gebruikt worden. Een eerste differentiatie is het onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Een uitgebreid onderscheid tussen leveranciers kan worden vastgesteld met behulp van bijvoorbeeld een leveranciersportfolioanalyse. 'Wereldklasse' organisaties baseren de strategieën voor hun leveranciers op inkooppakketstrategieën en portfolioanalyses.
Leveranciersbestand	Bestand waarin alle leveranciers en eventueel ook mogelijke leveranciers in zijn opgenomen.
Leverancierskwalificatiesysteem (eenvoudig)	Is bijvoorbeeld een systeem waarbij alle leveranciers een kleur krijgen toegewezen; groen – de organisatie kan doorgaan met deze leverancier, geel – potentiële leverancier voor de toekomst of, indien deze leverancier reeds levert: er zijn verbeteringsacties noodzakelijk, rood – geen geschikte leverancier resp. niet meer verder gaan met deze leverancier.
Leveranciersmetingsysteem	Is een gereedschap om de prestatie van de leverancier op een regelmatige basis te meten / monitoren. Eenvoudige leveranciersmetingsystemen zijn gericht op de leveranciersprestatie binnen het orderrealisatieproces en meten alleen de kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Meer geavanceerde leveranciersmetingsystemen richten zich ook op het innovatieproces voor producten en processen en: - meten alle relevante leveranciers (over het algemeen strategische leveranciers) en hebben vastgelegde regels over wanneer, wat en wie gemeten dient te worden; - stellen zo objectief mogelijke metingen vast, die als regel door het informatiesysteem automatisch gegenereerd worden; - kennen vastgestelde, heldere en gewogen criteria (in lijn met de organisatiedoelstellingen); - beoordelen meer subjectieve aspecten binnen een multidisciplinair team; - geven terugkoppeling over de gemeten prestaties aan leveranciers en belanghebbenden; - bespreken samen met de leverancier verbeteringsprogramma's;

	- stellen heldere doelstellingen voor verwachte prestaties en verbeteringen vast.
Leveranciersprofiel	Een leveranciersprofiel vat de belangrijkste karakteristieken van een leverancier samen, zoals: algemene informatie (bijvoorbeeld naam en adresgegevens), organisatie (bijvoorbeeld structuur), klanten, producten / processen / markt, financieel, kwaliteit, omgeving, ontwikkeling, (productie), logistiek, service / garantie en ervaringen. Leveranciersprofielen dienen in het leveranciersselectieproces opgesteld te worden en regelmatig geactualiseerd en gecommuniceerd te worden.
Marktconform	Houdt in dat bijvoorbeeld prijzen en condities in overeenstemming zijn met de markt dat wil zeggen met de prijzen en condities van andere aanbieders van vergelijkbare producten en diensten.
Multidisciplinair team	Leden van het team zijn werkzaam op verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie.
'Open-boekbeleid'	Beleid waarbij zowel de organisatie als de leverancier voor bepaalde zaken volledig open kaart met elkaar spelen. Beide partijen hebben bijvoorbeeld inzicht in elkaars ontwikkelingsplannen.
Operationele inkoop	De activiteiten van operationele inkoop zijn de uitvoerende inkoopactiviteiten. Zij richten zich met name op de verwervingsactiviteiten (het afroepen of bestellen, het bewaken van de leveringstijden, het bewaken van de juistheid van de levering en de nazorg), die plaatsvinden om de interne opdrachtgevers daadwerkelijk te voorzien van de juiste producten, binnen de reeds overeengekomen voorwaarden.
Orderrealisatieproces	De operationele processen van een organisatie.
Organisatie	Wanneer er in dit model gesproken wordt over een organisatie, dan wordt hier in de basis de eigen juridische entiteit (rechtspersoon) bedoeld. De juridische entiteit van de Rijksoverheid is echter zeer groot (de Staat der Nederlanden). Hieronder vallen o.a. alle ministeries en agentschappen. In het geval van de Rijksoverheid wordt in dit model met een organisatie het eigen ministerie bedoeld.
ORP	Zie Orderrealisatieproces.
Pareto-analyse	80/20 regel, 20% van de leveranciers, artikelen of inkooppakketten vormt 80% van de inkoopomzet.
Portfolioanalyse van Kraljic	Analyse waarbij alle in te kopen producten worden verdeeld in vier groepen: knelpuntproducten, hefboomproducten, strategische producten en routineproducten. Dit gebeurt aan de hand van twee criteria. Ten eerste de invloed op het financieel resultaat (het totale inkoopvolume, het aandeel van het desbetreffende product in de kostprijs van het eindproduct). Ten tweede het toeleveringsrisico (zijnde de kans op onderbreking van de bevoorrading en de ernst van een dergelijke onderbreking).
PPI	Zie Product Proces Innovatie.
Product	Onder product worden in dit model zowel leveringen, diensten als werken verstaan of anders gezegd goederen en diensten.
Product Proces Innovatie	Het innoveren en ontwikkelen van de eigen producten en processen al dan niet met behulp van de kennis in de markt.
SMART	Specifiek, Meetbaar, Ambitueus, Realistisch en Tijdgerelateerd.

Strategische Inkoop	Strategische inkoopactiviteiten zijn die activiteiten, die de positie van een organisatie op de middellange termijn beïnvloeden en de voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus (zowel binnen als buiten de inkooporganisatie) effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van strategische inkoopactiviteiten zijn: besluiten omtrent inbesteden (zelf doen) of uitbesteden, het bepalen van een strategie per inkooppakket, het vaststellen van de hoofdlijnen van leveranciersmanagement.
Strategische leverancier	Een leverancier die in grote mate van belang is voor de organisatie. Dit is bijvoorbeeld een leverancier die van groot belang is voor het primaire proces van de organisatie.
Strategie per inkooppakket	Oftewel een artikelgroepstrategie is een systematisch plan voor ieder inkooppakket van een organisatie gericht op de realisatie van gedefinieerde korte- en langetermijndoelstellingen. Elementen van een dergelijke strategie zijn onder andere de product-/proceskarakteristieken (vraagzijde), de inrichting van het leveranciersbestand, het inkoopbeleid, de contractvormen, de mate van investering in leveranciersontwikkeling, het naleven van wet- en regelgeving en de logistieke en transactionele inrichting. Door het optimaal combineren van deze elementen kan voor ieder inkooppakket een passende strategie opgesteld worden voorzien van een implementatieplan en prestatie-indicatoren.
Supply Chain Management	Management gericht op het beheersen en optimaliseren van de opeenvolgende schakels in de keten van leveranciers tot aan de klant. Het doel is het vergroten van de customer-service aan de consument (bijvoorbeeld burger of patiënt) tegen zo laag mogelijke kosten.
SWOT-analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats oftewel analyse van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor bijvoorbeeld artikelgroepen en potentiële leveranciers.
Taakstellend budget	Een budget waarvan de beoogde resultaten vooraf worden vastgesteld (om achteraf de behaalde resultaten te evalueren).
Tactische inkoop	Of initiële inkoopactiviteiten in het specificeren van inkoopbehoeften, het selecteren van de leveranciers en het contracteren van de leveranciers. Het betreft hier die activiteiten, die de voorwaarden creëren om Operationele Inkoop haar werk te laten doen, namelijk de interne opdrachtgevers te voorzien van de juiste goederen en diensten.
TCO	Zie Total Cost of Ownership.
TIPS	Zie Toolkit Inkoopcapaciteiten Publieke Sector.
Toolkit Inkoopcapaciteiten Publieke Sector	De 'Toolkit Inkoopcompetenties Publieke Sector' (TIPS) is een instrument om de belangrijkste taken van inkoopfunctionarissen scherp te krijgen, voor het bepalen van bijbehorende competenties, vaktechnische kennis en het zoeken naar ontwikkeltips (die ook binnen een functioneringsgesprek te gebruiken zijn). Het instrument is een initiatief van Gemnet en de projectdirectie PIA en is te vinden op www.ovia.nl .
Total Cost of Ownership	Een filosofie waarbij de totale kosten van een product in kaart gebracht worden. Dus niet alleen de aanschaf van een product maar ook het beheer over de volledige levenscyclus minus de waarde van een eventuele doorverkoop.

Uitbesteden	Een organisatie doet afstand van alle middelen (activa, infrastructuur, mensen en competenties), om vervolgens de activiteit door een andere organisatie uit te laten voeren. Volgens deze definitie is het kopen van producten alleen 'uitbesteden', als de organisatie ooit zelf in staat was de activiteit uit te voeren (eigen mensen/middelen), maar door een proces van desinvestering is gegaan en niet meer in staat is deze activiteit zelf te doen. In dit model is er sprake van uitbesteden in het geval van werken voor tweeden en werken voor derden (zie ook inbesteden, werken voor tweeden en werken voor derden).
VBTB	Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording. In de voorstellen voor een begroting en een jaarverslag is het van belang dat de koppeling tussen beleid, prestaties en geld centraal staat. Dit betekent dat de begroting een antwoord moet geven op de vragen: Wat willen we bereiken? Wat gaan we daar voor doen? Wat mag dat kosten? In het jaarverslag staan vragen centraal als: Hebben we bereikt wat we hebben beoogd? Hebben we gedaan wat we daarvoor zouden doen? Heeft het gekost wat we dachten dat het zou kosten? Voor meer informatie over VBTB zie www.minfin.nl/vbtb .
Waardeanalyse	Een methode tot kostenanalyse. Kritisch en systematisch worden de benodigde functies gezien van hetgeen gekocht of geproduceerd wordt. Dit om vervolgens te zoeken naar gelijkwaardige alternatieven met lagere kosten of om de overbodige functies te schrappen.
Waardeketen	Voortbrengingsketen bestaande uit verschillende partijen die gezamenlijk, al dan niet in nauwe samenwerking, een product of dienst leveren.
Werken voor derden	Werken voor een andere rechtspersoon dan de eigen rechtspersoon (zie ook werken voor tweeden, inbesteden en uitbesteden).
Werken voor tweeden	Het werken van onderdelen van een bepaalde rechtspersoon voor andere onderdelen van dezelfde rechtspersoon (zie ook inbesteden, uitbesteden en werken voor derden).
ZBO	Zie: Zelfstandig Bestuursorgaan.
Zelfstandig Bestuursorgaan	Orgaan waaraan de uitoefening van een wettelijke taak is opgedragen, zonder dat er sprake is van (volledige) ondergeschiktheid aan de minister, en die voor de uitoefening van de taak uit collectieve middelen (rijksbijdrage en heffingen) wordt gefinancierd.

De stuurgroep Purchasing Excellence Publiek:

- Peter Leyenaar (directeur PIA en voorzitter stuurgroep)
- Arno de Schepper (voorzitter NEVI Research Stichting)
- Henk Visser (Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) Ministerie van Defensie)
- Gerrit Kruijt (Gemeentesecretaris / Algemeen Directeur Ambtelijke organisatie Capelle aan den IJssel)
- Nicole van Barschot (secretaris).

NB. Dit de pdf-versie van de Benchmark Database. De excel-versie (inclusief formules) vindt u op [pian](#)

Jaar

Nummer		1001	1002	1003
Hoofdsector (OV, ZO, OW, WM, DIV)		ZO	ZO	ZO
K/MG/G/ZG		MG	K	MG
Totaal Score				
Nummer	Proces met bijbehorende aspecten			
<u>1</u>	<u>Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden</u>	1	1	5
<u>2</u>	<u>Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket</u>	1	1	4
<u>3</u>	<u>Optimaliseren leveranciersbestand</u>	2	1	3
<u>4</u>	<u>Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie</u>	1	1	1
<u>5</u>	<u>Optimalisatie van product / proces innovatie en ontwikkeling</u>	1	1	1
<u>6</u>	<u>Integratie van leveranciers in het order realisatie proces</u>	1	1	5
<u>7</u>	<u>Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergro</u>	5	1	5
<u>8</u>	<u>Strategisch Kosten Management</u>	3	1	4
<u>9</u>	<u>Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop</u>	1	1	6
<u>10</u>	<u>Inrichting van de inkooporganisatie</u>	2	2	5
<u>11</u>	<u>Ontwikkelen van inkoopprocedures</u>	1	1	4
<u>12</u>	<u>Prestatie indicatoren voor inkoop</u>	1	1	4
<u>13</u>	<u>Informatie Technologie voor inkoop</u>	1	3	7
<u>14</u>	<u>Human Resource Management (HRM)</u>	1	1	2
Average		1,57	1,21	4,00

Toelichting Database:

* Het ID nummer is een willekeurig nummer waarmee de diverse organisaties onderscheiden kunnen worden.

* In de database zijn 5 sectoren aangewezen

OV: Overheid

ZO: Zorg

OW: Onderwijs

WM: Watermanagement

DIV: Diversen

* Grootte:

ZG: Zeer Groot (> 450 miljoen euro inkoopuitgaven)

G: Groot (100-450 miljoen euro inkoopuitgaven)

MG: Middelgroot (50-100 miljoen euro inkoopuitgaven)

K: (<50 miljoen euro inkoopuitgaven)

go.nl

1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020
ZO	ZO	ZO	WM	OW	OW	OW	OW	DIV	DIV	DIV	DIV	OV	OV	OV	OV	OV
MG	K	K	MG	MG	G	G	K	K	K	K	K	ZG	ZG	K	K	MG
2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1
1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1
2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1
3	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1
1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1
3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	4	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	1	1
3	1	1	3	7	1	2	1	3	4	3	3	3	1	1	1	1
2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
1,64	1,07	1,00	1,50	2,14	1,14	1,50	1,00	1,14	2,36	1,93	1,14	2,21	1,07	1,00	1,00	1,00

1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037
OV	OV	OV	OV	WM	OV	OV	WM	OV	OV	OV	OV	OV	WM	ZO	OV	OV
G	MG	K	K	MG	MG	K	K	G	ZG	MG	K	ZG	MG	G	K	G
3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	2	2
1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	6	1	1
3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	2	3	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1
1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	1
4	1	1	1	1	1	2	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	2	3	1	1	1	6	1	1	1	1	1	3	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	2	1	3	1	2
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	7	2	1
1,64	1,00	1,14	1,07	1,57	1,50	1,21	1,21	2,57	1,00	1,14	1,00	1,14	1,14	3,71	1,14	1,21

1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054
OV	OV	ZO	WM	OV	OW	OV	OV	DIV	WM	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV
ZG	ZG	K	K	K	K	ZG	K	MG	K	K	K	G	G	G	MG	G
5	3	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
6	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	2
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4,71	2,07	1,21	1,00	1,07	1,14	2,79	1,07	1,07	1,07	1,07	1,00	1,36	1,36	1,00	1,00	1,07

1,73

2006 1055 ZO	2006 1056 ZO K	2006 1057 ZO K	2006 1058 ZO K	2006 1059 ZO K	2006 1060 ZO K	2006 1061 ZO K	2006 1062 ZO K	2006 1063 ZO K	2006 1064 ZO MG	2006 1065 ZO K	2005 1066 OV K	2005 1067 WM K	2005 1068 DIV	2005 1069 OV K	2005 1070 OV K
1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2
3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	2	2	1	1	3	3	3	3	4	1	3	1	1	2
2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1
1,86	2,36	1,07	1,21	1,00	1,00	1,14	1,29	1,29	1,93	1,50	1,00	1,29	1,00	1,07	1,21

2005 1071 ZO	2006 1072 OV ZG	2006 1073 DIV	2006 1074 OV G	2006 1075 OV G	2006 1076 OV G	2007 1077 OV ZG	2007 1078 OV G	2007 1079 OV	2007 1080 OV	2007 1081 DIV MG	2006 1082 DIV MG	2007 1083 OV ZG	2007 1084 OV	2008 1085 OV G	2008 1086 OV K
1	2	1	2	1	1	10	3	1	3	1	1	1	1	8	1
1	1	1	1	1	1	10	2	2	4	1	1	1	1	6	1
2	2	1	1	1	1	4	1	3	3	1	1	1	3	10	1
1	2	1	1	1	1	9	1	2	3	1	1	1	1	6	1
1	1	1	1	1	1	8	1	1	3	1	1	1	1	7	1
2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	6	1
1	1	1	3	1	1	8	3	3	3	1	2	1	3	6	1
1	1	2	2	1	1	4	2	1	3	1	1	1	1	7	1
1	1	1	1	1	1	10	2	1	3	1	1	1	1	9	1
1	2	1	4	1	1	10	1	4	4	1	1	1	4	10	1
1	1	1	1	1	1	10	1	1	5	1	1	1	1	9	1
1	1	1	1	1	1	7	1	2	2	1	1	1	1	7	1
3	1	1	3	3	2	2	1	3	4	1	1	3	3	4	1
1	2	1	2	2	1	5	2	2	2	1	1	1	2	8	1
1,29	1,36	1,07	1,71	1,21	1,07	7,07	1,57	2,00	3,21	1,00	1,07	1,14	1,71	7,36	1,00

2008 1087 OV G	2008 1088 OV G	2008 1089 OV G	2008 1090 OV K	2008 1091 OV ZG	2008 1092 OV ZG	2009 1093 OV	2009 1094 WM	2009 1095 OV	2009 1096 OV	Gemiddelde score	Hoogste sco
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1,61	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,53	10
1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1,55	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,31	9
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,26	8
1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1,48	7
1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1,69	8
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,55	7
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,53	10
4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1,79	10
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,46	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,34	7
2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	2,08	7
1	1	2	1	1	5	4	1	1	1	1,58	8
1,29	1,43	1,43	1,00	1,07	1,93	1,50	1,36	1,14	1,00		

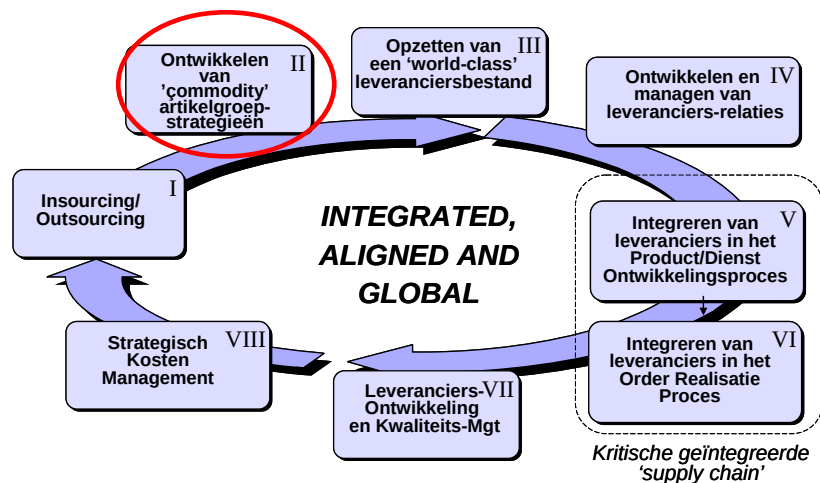
re

	Naam	Voornaam	Datum examen	Organisatie
1	Buijs	Miranda	30 september 2004	Emeritor
2	Faase	Erik	30 september 2004	Significant
3	Beek, van	Gert	30 september 2004	
4	Wiarda	Niels	1 november 2004	Emeritor
5	Karel	Gerwin	1 november 2004	
6	Bosker	Jacqueline	6 december 2004	
7	Baecklant	Denise	6 december 2004	
8	Posthumus	Wouter	6 december 2004	Significant
9	Veen, van	John	12 oktober 2005	Benefit Inkoopadvies
10	Duits	Erwin	12 oktober 2005	Benefit Inkoopadvies
11	Hoeben	Tom	12 oktober 2005	Significant
12	Meijer	Jeroen	31 oktober 2005	Coppa Consultancy
13	Idzenga	Koen	31 oktober 2005	Significant
14	Rhijn, van	Marieke	31 oktober 2005	Pro-Mereor
15	Kramers	Remco	25 april 2006	NIC
16	Raedts	Ernest	23 mei 2006	Zelfstandig
17	Brinkman	Léon	23 mei 2006	Rijkswaterstaat
18	Brink	Audrey	23 mei 2006	Emeritor
19	Bijlsma	Edwin	13 juni 2006	Emeritor
20	Disse	Reinold	12 september 2006	Benefit Inkoopadvies
21	Boomsma	Arjen	12 september 2006	Significant
22	Elgersma	Siebe	26 oktober 2006	Accenture
23	Meijer	Rinke	22 november 2006	Significant
24	Vinzenz	Detlef	22 november 2006	Zelfstandig DPA Supply Chain
25	Prins	Marc	28 maart 2007	People Ministerie van
26	Bousema	Timen	30 mei 2007	Defensie Ministerie van Sociale
27	Curiël	Franco	30 mei 2007	Zaken CJIB, Ministerie van
28	Kamstra	John	19 september 2007	Justitie Ministerie van
29	Mahabir	Vidya	11 jan 2008	Binnenlandse Zaken

30	Raat, de	René	3 april 2008	Promundo
31	Wout, van 't	Jolande	16 oktober 2008	Gemeente Rotterdam
32	Núñez Queija	José	16 oktober 2008	Emeritor
33	Huurne, ter	Marleen	3 november 2008	Gemeente Enschede
34	Koolhof	Frits	3 november 2008	Gemeente Enschede
35	Oosterwijk	Remko	3 november 2008	Cap Gemini
36	Kooten, van	Richard	8 december 2008	Gemeente Rotterdam
37	Damen	Rosemarijn	8 december 2008	Ministerie van Buitenlanse Zaken
38	Türksever	Hülya	8 december 2008	Zelfstandig
39	Tuinhout	Wikke	31 maart 2009	Significant

Commodity Strategy Development (artikelgroep strategieontwikkeling) voor cross-functionele teams

Centraal in het NEVI programma Purchasing Excellence (PE) staan de acht strategische en zes ondersteunende processen van het Michigan State University Inkoopmodel (MSU model). Het tweede strategische proces is: 'Commodity Strategy Development' (zie Figuur 1).



Figuur 1: De acht strategische processen van het MSU model

Gezien het feit dat dit proces door verreweg de meeste deelnemers aan het NEVI programma als eerste verbeteringsinstrument is opgepakt en wij daardoor in staat zijn geweest het succes van de aanpak en de vele templates te toetsen, hebben wij besloten om vrij uitgebreid aandacht te geven aan dit proces. De gerealiseerde financiële resultaten van het programma zijn hier tenslotte voor het overgrote gedeelte aan toe te schrijven.

1 Algemene Introductie Commodity Strategy Development

Het Commodity Strategy Development process (CSD) is in optima forma een multidisciplinair proces en behelst het opzetten en implementeren van een pro-actief en systematisch inkoopbeleid voor een bepaalde artikelgroep, met als doel op korte en (middel-)lange termijn betere resultaten te behalen dan de concurrentie.

In deze paragraaf zullen de volgende aspecten worden behandeld:

1. Definities
2. Waarom een artikelgroep-strategie?
3. Waarom moet een artikelgroep-strategie schriftelijk worden vastgelegd?
4. Een artikelgroep strategie staat nooit op zichzelf
5. Het ontwikkelen van een Commodity Strategy bestaat uit vijf processtappen

6. De rapportage van een Commodity Strategy

1.1 Definities

Het is belangrijk twee zaken duidelijk te definiëren:

- Wat is een 'commodity' in de terminologie van Monczka?
- Wat is een 'commodity strategy' in de terminologie van Monczka?

Een **commodity** is een familie van soortgelijke producten/productfamilies, een artikelgroep. Bij een artikelgroep kan gedacht worden aan materialen als staal, hout en plastics, aan componenten als connectoren en IC's, aan subassemblies als printed circuit boards (PCB's) en geïntegreerde bumpersystemen voor voertuigen, aan investeringsgoederen als las-robots en onroerend goed, aan producten voor doorverkoop zoals bij retailers en aan niet-product gerelateerde pakketten als schoonmaak en beveiliging. Kortom een commodity omvat in de Michigan State University benadering iedere artikelgroep.

Met de definitie van een commodity in het achterhoofd is de definitie van 'commodity strategy' in het kader van het purchasing excellence framework betrekkelijk eenvoudig.

Een **commodity strategy** is "a systematic plan or approach to achieve both short and long(er) term business goals", ofwel de **sourcing roadmap** voor een bepaalde artikelgroep. Het Commodity Strategy Development proces behelst de ontwikkeling van de sourcing roadmap, inclusief de vaststelling van het implementatieplan.

1.2 Waarom een artikelgroep-strategie?

Het grootste voordeel van een structurele aanpak van artikelgroepen is misschien wel dat een bedrijf zich op deze wijze pro-actief opstelt en niet slechts de inkoopmarkt van de betreffende artikelgroep volgt.

Door (pro-)actief met een artikelgroep bezig te zijn is een bedrijf in staat de meest geschikte leveranciers te vinden en met hen producten en diensten (verder) te ontwikkelen of een zodanig kostenprogramma uit te voeren, dat een concurrentiële voorsprong wordt bereikt. Bedrijven in met name de automobiel-industrie gaan zelfs zover, dat zonder artikelgroep-strategie niet 'buiten' geacteerd mag worden.

Een artikelgroep-strategie is de sourcing roadmap van een bedrijf voor een bepaalde artikelgroep. Te vaak nog komt het voor dat zonder enig afgestemd beleid en zonder enige richting wordt ingekocht. Te vaak nog spreken interne partijen (marketing, techniek, logistiek, facility management) zich tegenover leveranciers tegen.

In een goede artikelgroep-strategie zijn de interne meningen afgestemd en wordt als één blok naar buiten opgetreden, in lijn met de doelstellingen van het bedrijf.

Een artikelgroep strategie vormt een van de meest strategische processen in het gehele Purchasing Excellence Framework.

1.3 Waarom moet een artikelgroep-strategie schriftelijk worden vastgelegd?

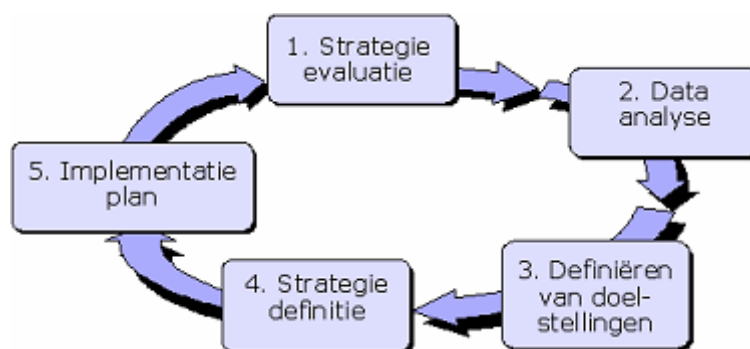
Om verschillende redenen moet een artikelgroep-strategie worden uitgeschreven. Zo dient de strategie communiceerbaar te zijn (zelf-leesbaar), presenteerbaar, dienen alle deelnemers aan de ontwikkeling respectievelijk aan de uitvoering exact te weten hoe de strategie eruit ziet. Tevens dient geen andere interpretatie mogelijk te zijn, wordt kennis vastgehouden voor uw opvolgers en wordt de context duidelijk van waaruit de strategie is opgebouwd. Schriftelijke vastlegging verhoogt voorts de afrekenbaarheid (accountability).

1.4 Een artikelgroep-strategie staat nooit op zichzelf

Net als de andere door Monczka onderscheiden processen kan ook een artikelgroep-strategie nooit op zichzelf staan, maar dient deze afgeleid te zijn van de finale klantenwensen en daarmee van de algemene bedrijfsstrategie. Tenslotte is het zo dat een bedrijf op een andere manier zal inkopen als het als strategie heeft dat men innovator wil zijn dan als men als strategie heeft kostenleider te willen zijn. In het eerste geval zal een artikelgroep-strategie richting geven aan het selecteren van leveranciers, die in hoge mate innovatief zijn en willen (mee-)ontwikkelen aan nieuwe producten/diensten, misschien zelfs wel op exclusiviteit-basis. Bij kostenleiderschap zal altijd gekozen worden voor uitontwikkelde technologie resp. in economische zin toegankelijke kennis. Daarnaast zullen te selecteren leveranciers moeten meewerken aan het snel nog verder omlaag brengen van het kostenniveau.

1.5 Vijf processtappen voor het ontwikkelen van een artikelgroep-strategie

Het proces om te komen van een evaluatie van de huidige status naar een actieplan tot implementatie van de nieuwe strategie bestaat uit vijf processtappen (Figuur 2).



Figuur 2 De vijf processtappen voor het ontwikkelen van een artikelgroep-strategie

Processtap 1: Strategie evaluatie

In deze processtap wordt duidelijk of en zo ja, waarom de huidige strategie aangepast dient te worden. Het betreft het maken van een 'foto' van de huidige strategie op basis van een voorgeschreven template, een beoordeling (assessment) van de huidige manier van werken in termen van de business doelstellingen en een evaluatie van de teamsamenstelling en betrokkenheid van de 'stakeholders'.

Processtap 2: Data analyse

Deze processtap heeft alles te maken met het verzamelen en analyseren van gegevens. Een commodity strategy dient gebaseerd te zijn op 'facts and figures'.

Er worden 6 categorieën gegevens onderkend:

De feiten en karakteristieken

- van de klant (zijn eisen en wensen)
- van de artikelgroep
- van de leveranciersmarkt
- van de leveranciers
- van de toeleveringsketen
- van onze concurrenten voor wat betreft deze artikelgroep

Voorts worden in deze processtap twee gereedschappen toegelicht, de zgn. SWOT analyse en de Portfolio analyse.

Processtap 3: Definiëren van doelstellingen

In deze stap worden de doelstellingen geformuleerd van de nieuwe strategie, zowel op de korte als lange(re) termijn. De huidige prestaties op gedefinieerde criteria worden vergeleken met de prestaties van 'best in class' bedrijven (benchmarking) en leiden tot de formulering van taakstellende, tijdsgefaseerde doelstellingen afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen.

Processtap 4: Strategie definitie

In deze processtap wordt de nieuwe strategie geformuleerd. Wederom op basis van een voorgeschreven template wordt een brug geslagen tussen de huidige manier van werken zoals beschreven in processtap 1 en de doelen zoals geformuleerd in processtap 3. Getoetst wordt of de combinatie van strategie-elementen daadwerkelijk de ondernemingsdoelstellingen realiseert.

Processtap 5: Implementatie plan

Deze processtap behelst de formulering van een implementatieplan van de nieuwe strategie met duidelijkheid over wie voor welk actiepunt verantwoordelijk is, op welk tijdstip de actie dient te zijn uitgevoerd en hoe dit gemeten wordt.

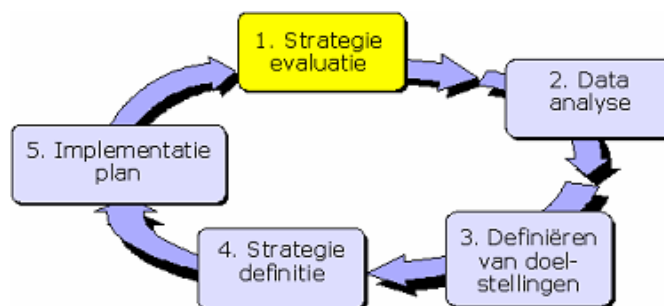
2 De rapportage van een Commodity Strategy

Zoals eerder beschreven resulteert een ontwikkelingsproces van een artikelgroep-strategie in een geschreven document. Dit rapport zal in eerste instantie door het team aan het senior management ter goedkeuring worden voorgelegd.

In de volgende paragrafen zal iedere processtap in detail worden besproken.

Processtap 1 CSD: Strategie Evaluatie

In deze eerste processtap (zie Figuur 3) staan de reikwijdte van de artikelgroep, de huidige wijze van werken en de teamsamenstelling voor uw CSD centraal.



Figuur 3 Proces stap 1: Strategie Evaluatie

Reikwijdte (scoping)

Als besloten wordt een artikelgroep-strategie te gaan formuleren resp. een bestaande artikelgroep-strategie te gaan herzien is het van belang van tevoren heel duidelijk voor ogen te hebben wat de reikwijdte van de strategie zal zijn.

De volgende vragen moeten in deze fase beantwoord worden:

Wat is de reikwijdte

- van de artikelgroep (afbakening van het onderwerp van de artikelgroep-strategie)?
- van de organisatie (afbakening van de organisatie-onderdelen waarvoor de artikelgroep-strategie wordt opgesteld)?
- in de tijd (voor welke periode wordt de artikelgroep-strategie gedefinieerd)?

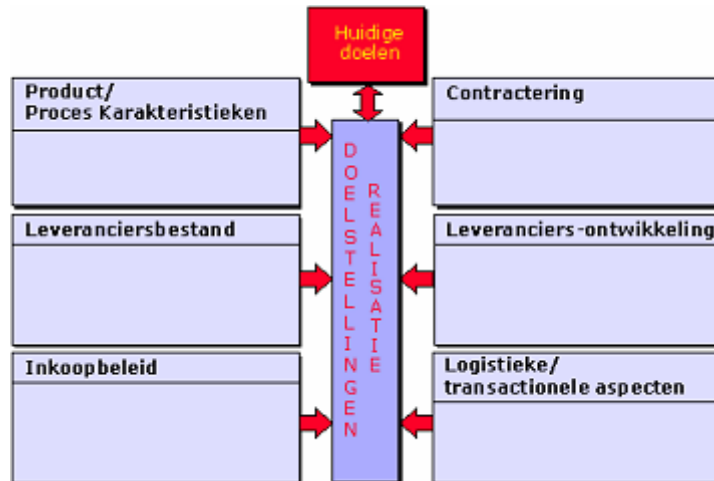
Het gemeenschappelijke uitgangspunt, de huidige situatie

Nadat de scope van de CSD is vastgesteld kan de eerste stap echt gezet gaan worden. Het is voor het artikelgroepteam van belang een gemeenschappelijke basis te creëren.

Dit gebeurt door middel van een beschrijving van de huidige manier van werken. Ieder vanuit zijn eigen perspectief. De CSD-aanpak biedt hiervoor een standaard

methodiek met template (zie Figuur 4). Het betreft de zogenaamde 6 bouwstenen methodiek (the 6 buckets approach).

De Zes Bouwstenen Methodiek



Figuur 4 De Zes Bouwstenen Methodiek

Product/proces karakteristieken

In deze bouwsteen wordt in feite de vraagzijde beschreven. De teamleden geven in trefwoorden de karakteristieken weer van het product (goed of dienst) respectievelijk van het proces. Tevens wordt hier aangegeven in welke mate het contract met de leverancier (intern) wordt nageleefd. Verder geeft u de mate van tevredenheid op dit punt aan.

Leveranciersbestand

Hier wordt in trefwoorden een beschrijving gegeven van de huidige leveranciers van de artikelgroep. Verder geeft u de mate van tevredenheid op dit punt aan.

Inkoopbeleid

In deze bouwsteen wordt in trefwoorden het inkoopbeleid voor de betreffende artikelgroep omschreven met per leverancier de karakteristieken (type relatie, mate van betrokkenheid).

Tevens worden de huidige inkoopuitgaven aan het product hier genoteerd en wordt per leverancier vermeld wat zijn totale omzet is met uw bedrijf resp. wat hij nog meer levert. Verder geeft u de mate van tevredenheid op dit punt aan.

Contractering

Hier wordt beschreven hoe het contract eruit ziet dat we met onze leveranciers voor de artikelgroep hebben. Is er sprake van een wereldwijd contract of van een lokaal contract? Wat is de duur van het contract? Etc. Verder geeft u de mate van tevredenheid op dit punt aan.

Leveranciersontwikkeling

In deze bouwsteen wordt in trefwoorden aangegeven wat er wordt gedaan aan het ontwikkelen van de leverancier en in welke mate uw bedrijf gebruik maakt van de ontwikkelingsmogelijkheden die de leverancier biedt. Verder geeft u de mate van tevredenheid op dit punt aan.

Logistieke/transactionele aspecten

Hier worden de karakteristieken van de supply chain beschreven. Niet alleen de logistieke, maar ook de transactionele aspecten als EDI, aantal facturen etc. worden omschreven. Verder geeft u de mate van tevredenheid op dit punt aan.

Beoordeling van de huidige strategie

Nadat de huidige manier van werken is beschreven dient deze als volgt beoordeeld te worden:

1. Vindt u de huidige strategie succesvol? Ofwel: Realiseert u met de huidige manier van werken de ondernemingsdoelstellingen voor de betreffende artikelgroep?
2. Is deze manier van werken ook in de nabije toekomst nog succesvol met de wetenschap die u heeft over veranderingen binnen of buiten de eigen onderneming, die recent zijn gebeurd of staan te gebeuren en die van invloed zijn op uw strategie?

Ofschoon dit een heel eenvoudige vraag lijkt, is het antwoord niet altijd even gemakkelijk. Heel vaak is onbekend in welke mate de strategie bijdraagt tot het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen. Sterker nog: vaak zijn de ondernemingsdoelstellingen niet bij ieder teamlid bekend. Dit zijn redenen om **juist** een CSD traject uit te voeren, omdat in dit proces die relatie opnieuw ter discussie wordt gesteld.

Om een beeld te krijgen van de effectiviteit van de huidige strategie in het licht van de ondernemingsdoelstellingen kan onderstaande template worden gebruikt.

Hoe effectief is de huidige strategie in het licht van de ondernemingsdoelstellingen?

Opdracht

Plaats een **V** in het relevante vakje van de score voor de effectiviteit van uw huidige strategie per vandaag; Doe hetzelfde met een letter **T** voor de effectiviteit van dezelfde strategie in de nabije toekomst.

Laag / slecht
Hoog / succesvol

Toelichting

Figuur 5 Effectiviteit van de huidige strategie

Als de huidige strategie voor de artikelgroep nu en naar verwachting ook in de nabije toekomst succesvol is (dus de bedrijfsdoelstellingen helpt te realiseren), beschreven is en de goedkeuring geniet van uw management kan het proces worden afgesloten.

Als de huidige strategie niet voldoet aan de bedrijfsdoelstellingen van vandaag of morgen, gaat u door met het CSD proces.

Commodity-team en de stakeholders; welke functies moeten vertegenwoordigd zijn in het team (samenstelling)?

U heeft inmiddels een goed beeld van de huidige manier van werken. U heeft tevens vastgesteld, dat deze niet effectief genoeg is om in ongewijzigde vorm mee door te gaan.

Dan rijst de vraag welke mensen er om u heen dienen te worden verzameld om zo effectief en efficiënt mogelijk een strategie te bouwen, respectievelijk de huidige strategie te reviseren.

Welke functies zijn nodig voor de nieuwe strategie en welke namen horen daarbij?

Enkele voorbeelden

Voor een nieuwe strategie voor lease-auto's kan overwogen worden mensen bijeen te brengen, die de volgende functies representeren:

Fleet Management; Financiën; Inkoop; Personeelszaken; Gebruiker(s)

Voor een nieuwe strategie voor bepaalde mechanische componenten kan gedacht worden aan vertegenwoordigers van de volgende functies: R&D; Product Engineering; Process Engineering; Inkoop; Logistiek; Productie; Financiën.

Voor alle voorbeelden geldt, dat dit niet per definitie ook uw visie op de teamsamenstelling hoeft te zijn. De scope van uw artikelgroep, de grootte van uw bedrijf, de mate waarin functies worden gecombineerd, de cultuur, etc. zijn van invloed op uw teamsamenstelling. Een effectief team moet niet te groot zijn (4-8 personen). De meest vitale kennis dient aan tafel bij elkaar te komen, maar er kunnen specialismen zijn, die op ad hoc basis worden geconsulteerd en geen permanente teamleden hoeven te zijn.

Ook voor de teamsamenstelling is in de CSD aanpak een standaard template (zie Figuur 6) ontwikkeld.

Team leden		Deelnemer	
Naam	Afdeling / Organisatie	Ja	Nee

Figuur 6 Template t.b.v. teamsamenstelling

Wie zijn de belangrijkste stakeholders van mijn commodity strategy (identificatie)?

Een stakeholder van uw commodity strategy is iemand, die een belang heeft bij uw strategie. Dit kan zijn, omdat hij sponsor is van uw strategie, omdat hij de manager is van één van de functies die in het team een belangrijke rol spelen, omdat de uitkomsten ervan zijn werk beïnvloeden, omdat hij de strategie uiteindelijk dient goed te keuren, omdat zijn reputatie op het spel staat, etc. Veelal personen met autoriteit binnen het bedrijf door positie of reputatie. Het is belangrijk voor een succesvolle definitie en implementatie van de commodity strategy om met deze personen een regelmatig contact te hebben en hen geïnformeerd te houden.

Ook voor het bepalen van de 'stakeholders' is in de CSD aanpak een standaard template (zie Figuur 7) ontwikkeld.

Belangrijkste 'stakeholders' voor strategieontwikkeling en -uitvoering		betrokken	
Naam	Afdeling / Organisatie	Ja	Nee

Figuur 7 Template t.b.v. 'stakeholder' bepaling

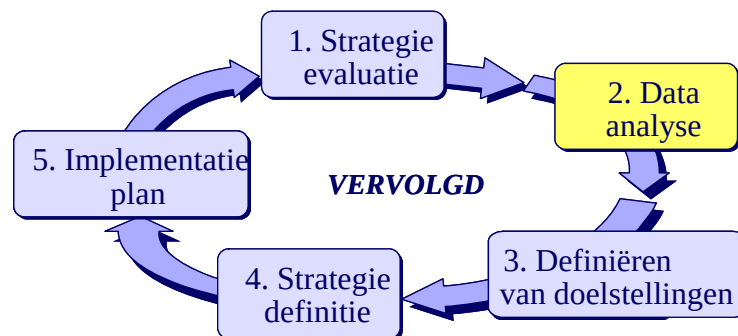
Succesfactoren voor commodity teams

De volgende factoren bepalen het succes van een team *(let wel: het zijn voorwaarden voor succes, geen garantie)*:

- Het team heeft een zichtbare sponsor
- Het team is multidisciplinair van samenstelling
- Het team vormt een goede afspiegeling van de betrokken afdelingen/organisaties/divisies
- Het team heeft verantwoordelijkheden, maar ook bevoegdheden ('empowered')
- De teamleden zijn 100% gecommitteerd
- De teamleden zijn niet alleen geselecteerd op hun functie, maar ook op basis aan hun persoonlijke kwalificaties. Een teamlid moet eigenlijk 'change agent' zijn.
- Er is gezorgd voor een stabiel team; het team moet geen duiventil zijn van telkens vertrekkende en nieuw komende leden
- De individuele teamleden mogen capaciteit besteden aan de CSD
- Commodity teams staan niet op zichzelf, maar zijn ingebed in de inkoop- en ondernemings-structuur
- Onderling zijn goede werkafspraken gemaakt.

Processtap 2 CSD: Data-analyse

Deze tweede processtap (zie Figuur 8) kent drie delen:



Figuur 8 Processtap 2: Data analyse

In 3.2., het meest belangrijke, staat **informatie** centraal. Welke 'facts and figures' hebben we en wat moeten we op z'n minst nog verzamelen om een degelijke artikelgroep-strategie te bouwen?

Daarnaast worden in 3.3. en 3.4. twee gereedschappen toegelicht: de zgn. **SWOT analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en de zgn. **Portfolio analyse**.

Deze twee analyses, die gebruikt worden tijdens de formulering van de strategie, worden in deze fase voorbereid. Van ieder teamlid wordt verwacht, dat hij de analyse voorbereidt.

Feiten als fundament voor uw artikelgroep-strategie

Het fundament voor een artikelgroep-strategie bestaat uit feiten ('facts and figures')! Alleen een strategie gebaseerd op feiten is geloofwaardig en zal geaccordeerd worden door uw management.

Wat zijn nu relevante gegevens en wat moet u doen als blijkt dat u deze niet ter beschikking heeft?

Op basis van de informatie uit het benchmarking initiatief van Monczka zijn door de deelnemende bedrijven zes categorieën informatie gedefinieerd, die van belang zijn voor het ontwikkelen van een artikelgroep-strategie.

- I. Interne (+ externe) klanteisen
- II. Karakteristieken van de artikelgroep
- III. Karakteristieken van de leveranciersmarkt
- IV. Karakteristieken van de waardeketen

- V. Karakteristieken van de waardeketen van onze concurrentie
(Hoe kopen zij in? Waar kopen zij in? Hoe verkopen zij?)
- VI. Karakteristieken van de leveranciers

De zes categorieën zijn voor iedere artikelgroep relevant.

Om in één oogopslag te zien welke informatie belangrijk is voor de ontwikkeling van een degelijke artikelgroep-strategie respectievelijk welke informatie ook daadwerkelijk beschikbaar is, is wederom een template ontwikkeld (zie Figuur 9).

Informatie-behoefte		Score		Opmerkingen
Informatie-behoefte	Relevantie belang	Beschik- baarheid		
Score op de relevantie van informatie: 1. Per se nodig 2. Interessant 3. Niet echt belangrijk Score op beschikbaarheid van informatie: 1. Geen relevante data beschikbaar 2. Beperkt, net begonnen 3. Halverwege, niet alles gedocumenteerd 4. Veel data, maar nog niet gestructureerd 5. Alle data beschikbaar 6. Extensieve data collectie afgerond Klanteneisen (intern/extern) Karakteristieken van de artikelgroep: - Eigenschappen - Technologie - Gebruik/Verbruik Karakteristieken van de leveranciersmarkt Karakteristieken van onze waardeketen Karakteristieken van de waardeketen van onze concurrentie Karakteristieken van de leveranciers: - Beoordeling van de business - Vaardigheden - Prestaties Overige:				

Figuur 9 Template m.b.t. Informatie-behoefte

SWOT Analyse

Voor het definiëren van een strategie is het verstandig van tevoren een goed beeld te vormen van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, waaraan een organisatie blootstaat. Dit geldt natuurlijk evenzo voor de formulering van een artikelgroep-strategie.

In deze paragraaf staat de zgn. SWOT analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) centraal.

Van de teamleden wordt verwacht dat zij een analyse maken van interne en externe factoren met betrekking tot de artikelgroep. Door deze helder in beeld te hebben voordat men begint aan de formulering van nieuw beleid rondom de artikelgroep, kan hiermee rekening worden gehouden (offensief en defensief).

De kracht van de analyse schuilt voor een belangrijk deel in het feit dat zichtbaar wordt gemaakt wat we eigenlijk al weten. Door gericht na te denken over de

“SWOT’s” en deze te plaatsen in de SWOT-matrix wordt in één beeld heel veel duidelijk over onze positie voor wat betreft deze artikelgroep.

Voor de eenduidigheid van invullen is het een belangrijk principe, dat onder Sterktes en Zwaktes die aspecten of onderwerpen worden gedefinieerd die hun oorsprong vinden in de interne organisatie en onder Kansen en Bedreigingen juist die aspecten of onderwerpen waarvan de oorzaak buiten uw organisatie ligt.

Van de “SWOT-kennis” moeten we gebruik maken in onze strategie.

Als wij in stap 4 de strategie voor de nabije toekomst gaan formuleren zullen we de Sterktes en Kansen in positieve zin moeten uitbuiten. Omgekeerd geldt hetzelfde voor de Zwaktes en de Bedreigingen. In onze strategie zullen we moeten proberen deze factoren zoveel mogelijk te elimineren en, als dat niet volledig lukt, de impact ervan door gerichte acties te minimaliseren.

De SWOT analyse is een hulpmiddel (zie Figuur 10). Maar wel een heel krachtige!



Figuur 10 SWOT analyse

Portfolio analyse

Een tweede gereedschap, dat wij u aanreiken in deze processtap 2, betreft de zgn. inkoopportfolio-analyse. Het betreft hier het invullen en analyseren van twee matrices, die in combinatie met elkaar, duidelijk maken wat de basisstrategie voor uw artikelgroep zal moeten zijn.

Een ingevulde set portfolio's geeft het team inzicht in het huidige leveringsrisico van de artikelgroep en de relatie met de leveranciers van die artikelgroep. Daarnaast zal een projectie van verwachte ontwikkelingen duidelijk maken hoe dit risico en de leveranciersrelatie zich zullen ontwikkelen bij ongewijzigd beleid. In stap 4, als de

nieuwe strategie voor de artikelgroep wordt geformuleerd, bieden de portfolio's daardoor richting en houvast.

U zult dan immers de gewenste positionering in de portfolio's als doel stellen en proberen uw strategie-elementen zodanig te kiezen, dat de kans het grootst is, dat deze situatie ook bereikt wordt.

Zoals gezegd bestaat de portfolio uit twee matrices. Iedere matrix heeft vier kwadranten. De eerste matrix betreft de zogenaamde product portfolio, ook wel genoemd naar zijn geestelijk vader, de Kraljic portfolio. In combinatie met de tweede portfolio, de zogenaamde leveranciers-preferentie portfolio ontstaat het genoemde, krachtige gereedschap.

Product Portfolio (Kraljic portfolio)

De product portfolio is een matrix van 2 bij 2 ofwel met 4 kwadranten.

De dimensie van de horizontale as is: 'Leveringsrisico', van de verticale as 'Relatieve Kosten'.

Verticale as: de 'Relatieve Kosten'

Dit betreft de relatieve inkoopuitgaven aan uw artikelgroep als percentage van de inkoopuitgaven van uw bedrijf aan de grootste artikelgroep.

Horizontale as: het 'Leverings-risico'

Het leveringsrisico is gedefinieerd als de mate waarin het bedrijf het risico loopt, dat de betreffende artikelgroep niet wordt geleverd. Het gaat derhalve om de beoordeling van het leverings-risico, dat het bedrijf in kwestie loopt. Voorbeelden: het leverings-risico is hoog als er slechts een beperkt aantal leveranciers in de markt actief zijn, als het product in kwestie door haar specificatie slechts bij een beperkt aantal leveranciers verkrijgbaar is of als er investeringen zijn gedaan in gereedschappen bij een leverancier.

TIP:

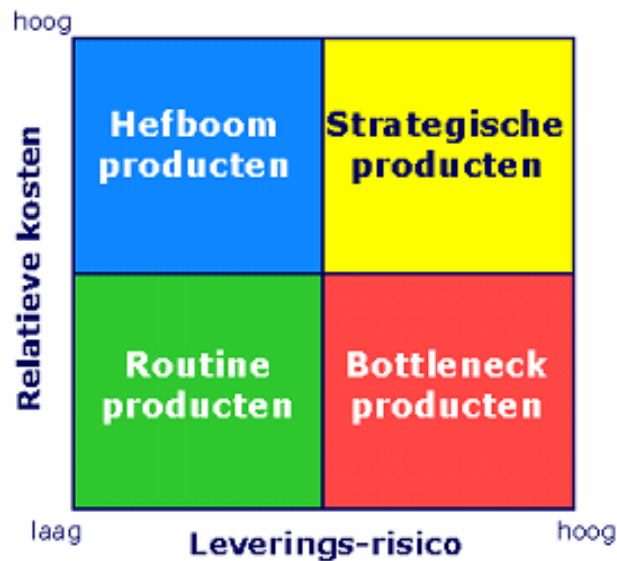
In de SWOT analyse heeft u onder Threats onderwerpen aangegeven, die van buitenaf op uw bedrijf afkomen en een risico vormen.

Neem de door u genoemde onderwerpen opnieuw in gedachten als u uw artikelgroep op de x-as positioneert ...

De product portfolio

Kraljic tekent in zijn portfolio 4 kwadranten, waarin de relatieve positie van de artikelgroepen aangegeven kan worden. Vervolgens benoemt hij de kwadranten en

omschrijft de algemene kenmerken van artikelgroepen in dat kwadrant (zie Figuur 11)



Figuur 11 Product Portfolio

De meerwaarde van deze portfolio is dat op basis van de positionering uitspraken gedaan kunnen worden over de te voeren strategie voor de betreffende artikelgroepen. Bijvoorbeeld ieder segment kent een soort basisstrategie, zo heeft Kraljic op basis van zijn ervaring vastgesteld.

Leveranciers-preferentie Portfolio

De tweede matrix, die later gecombineerd zal gaan worden met de product portfolio, is genaamd "Leveranciers-preferentie Portfolio" (Supplier Preference Portfolio).

Het bijzondere aan deze portfolio is dat aan de inkopende partij gevraagd wordt deze in te vullen vanuit de visie van de leverancier. Uiteraard ook hier weer een assenstelsel, waarbij op de verticale as de relatieve omzet staat van de leverancier bij ons als klant en op de horizontale as de attractiviteit van ons als klant (vanuit onze perceptie hoe de leverancier naar ons kijkt!).

Verticale as: de 'Relatieve Omzet'

Het betreft hier de relatieve omzet van de leverancier bij uw bedrijf in relatie tot de totale omzet van de leverancier.

Horizontale as: de 'Aantrekkelijkheid van uw bedrijf als Klant'

Deze dimensie is gedefinieerd als de mate van attractiviteit van u als klant vanuit het gezichtspunt van de leverancier (uw perceptie).

De leveranciers-preferentie portfolio

Ook in deze portfolio worden nu 4 kwadranten getekend, waarin de relatieve positie van de klant in de ogen van de leverancier weergegeven kan worden. Ook deze kwadranten hebben een naam, die typerend is voor de klanten in dat kwadrant (zie Figuur 12).



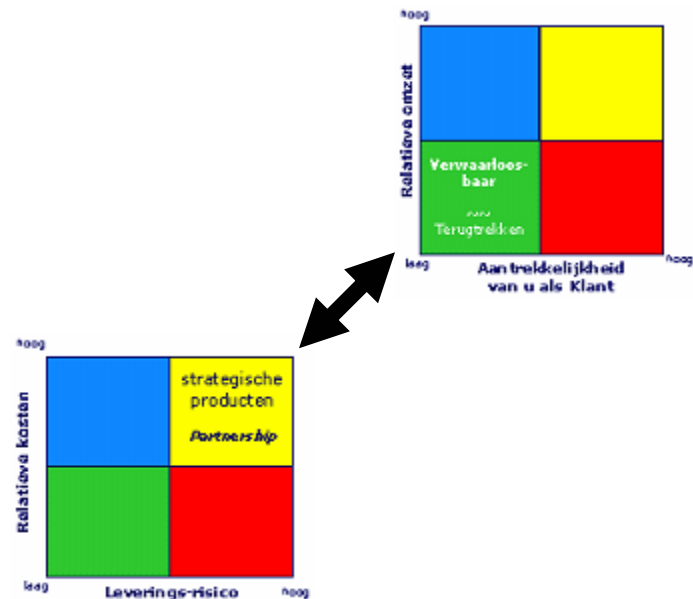
Figuur 12 Leveranciers preferentie portfolio

Ook op basis van deze portfolio kunnen strategie-uitspraken worden gedaan, zij het dit keer over de te verwachten strategie van de leverancier richting u als klant van hem.

Inkoopportfolio-management

U heeft nu uitgebreid kennisgemaakt met de product portfolio en de leveranciers-preferentie portfolio.

De combinatie van deze twee portfolio's vormt een zeer krachtig gereedschap (zie Figuur 13).



Figuur 13 Voorbeeld combinatie product portfolio en leveranciers-preferentie portfolio

Veronderstel bijvoorbeeld eens dat u uw product heeft gepositioneerd als 'Strategisch'. Op basis hiervan is uw basisstrategie te streven naar een vorm van partnership. Als echter blijkt dat uw leverancier de relatie met uw bedrijf bestempeld als 'Verwaarloosbaar' blijkt dat er een levensgroot gevaar schuilt.

Het zou natuurlijk perfect zijn als uw leverancier de relatie als 'Kern' zou bestempelen en net als u zou willen investeren in de relatie. Dat is echter niet het geval. Wat zijn nu uw strategie-alternatieven?

Het zgn. 'Molenwiek-model' definieert voor alle mogelijke combinaties strategie-alternatieven (zie Figuur 14).

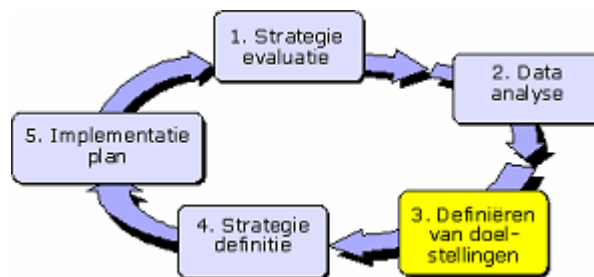


Figuur 14 Molenwiek model

Een ingevulde set portfolio's geeft het team inzicht in het huidige leverings-risico van de artikelgroep en de relatie met de leveranciers van die artikelgroep. Daarnaast zal een projectie van verwachte ontwikkelingen het team duidelijk maken hoe dit risico en de leveranciersrelatie zich zullen ontwikkelen bij ongewijzigd beleid. In stap 4, als de nieuwe strategie voor de artikelgroep wordt geformuleerd, bieden de portfolio's daardoor richting en houvast. U zult dan immers de gewenste positionering in de portfolio's als doel stellen en proberen uw strategie-elementen zodanig te kiezen, dat de kans het grootst is, dat deze situatie ook bereikt wordt.

Processtap 3 CSD: Definiëren van Doelstellingen

Nadat we een foto hebben gemaakt van de huidige manier van werken, onze team-compositie hebben geëvalueerd en een stakeholder-analyse hebben gedaan (processtap 1), alsook een datapack hebben samengesteld, inclusief SWOT- en Portfolio-analyse (processtap 2) zijn wij toegekomen aan processtap 3, het definiëren van de doelstellingen voor onze artikelgroep strategie (zie Figuur 15).



Figuur 15 Processtap 3: Definiëren van doelstellingen

Voordat immers een nieuwe strategie kan worden ontworpen (processtap 4) zal er duidelijkheid en overeenstemming moeten zijn over de concrete doelen, die worden nagestreefd.

Processtap 3 bestaat op zijn beurt weer uit 5 stappen:

- I. Het definiëren van de doelstellingen voor uw artikelgroep (inkoopcriteria)
- II. Het vaststellen van de meetregels voor de verschillende doelstellingen (prestatie-indicatoren)
- III. Het vaststellen van de huidige prestaties per doelstelling, gebruikmakend van de gedefinieerde prestatie-indicatoren
- IV. Benchmarking en 'gap analysis'
- V. Het vaststellen van de targets voor onze artikelgroep, gebruikmakend van de gedefinieerde prestatie-indicatoren

Voor processtap 3 is uiteraard ook een template (zie Figuur 16) ontwikkeld:

Template Processtap 3: Gap Analyse & Vaststellen doelen

I		II en III	IV				V		
Doelstellingen (inkoop- criteria)*	Weging	Indicatoren en huidige prestatie	Beste prestatie in eigen bedrijf	Beste prestatie in uw industrie	Beste prestatie 'overall'	Gap	Doel voor deze periode	Doel voor deze periode +1	Doel voor deze periode +2

* Bijvoorbeeld: kosten, kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid

Figuur 16 Template processtap 3: Gap Analyse en Vaststellen doelen

Doelstellingen voor de nieuwe artikelgroep-strategie (inkoopcriteria)

Allereerst dienen de doelstellingen in termen van onderwerp of criteria te worden vastgesteld. Wat kunnen die zijn? Wat zijn de criteria/onderwerpen, die u na gaat streven in de nieuwe artikelgroep-strategie?

Vrij algemeen zijn onderwerpen als kwaliteit, kosten, time-to-market, leveringsbetrouwbaarheid en klantentevredenheid. Afhankelijk van de artikelgroep kunnen echter ook andere zaken een rol spelen. Zo kan een doel zijn, zoveel mogelijk producten binnen de grenzen van de Europese Gemeenschap te kopen. Mogelijke andere criteria kunnen zijn of kunnen te maken hebben met: specifieke configuraties; tracking and tracing van producten, turn key verantwoordelijkheid, milieu, ethiek, transparantie, technologie.

Nadat u een opsomming hebt gemaakt van de criteria die naar uw mening van belang zijn om na te streven in uw strategie dienen deze in volgorde van belangrijkheid te worden geplaatst.

Als hulpmiddel om scherp te krijgen welke criteria voor u het belangrijkste zijn en in welke mate, verzoeken wij u en uw collega-teamleden om 100 punten te verdelen over uw criteria. Hiermee geeft u een gewicht aan ieder van de onderwerpen, wat het teamproces vergemakkelijkt. Op basis van ieders prioriteiten kan vervolgens een definitieve lijst worden samengesteld.

De prestatie-indicatoren voor de verschillende doelstellingen

"What gets measured, gets done" zei Jacq. Welsh ooit (Ex-CEO General Electric).

Maar dan is het wel zaak om prestatie-indicatoren vast te stellen.

Zowel om vast te stellen waar we nu staan als voor de definiëring van het einddoel is dit belangrijk. Wat zijn de meetregels per criterium?

De prestatie-indicatoren (meetregels) voor een artikelgroep-strategie moeten eenvoudig te begrijpen zijn en moeten leiden tot meetbare grootheden. Een enkele kwalitatieve of subjectieve indicator is geen probleem, maar overwegend dient gezocht te worden naar objectief vaststelbare indicatoren.

Als de meetregels zijn overeengekomen, dient de huidige prestatie per overeengekomen criterium volgens diezelfde meetregel in kaart te worden gebracht en zou het volgende beeld kunnen ontstaan (zie Figuur 17).

Voorbeeld:

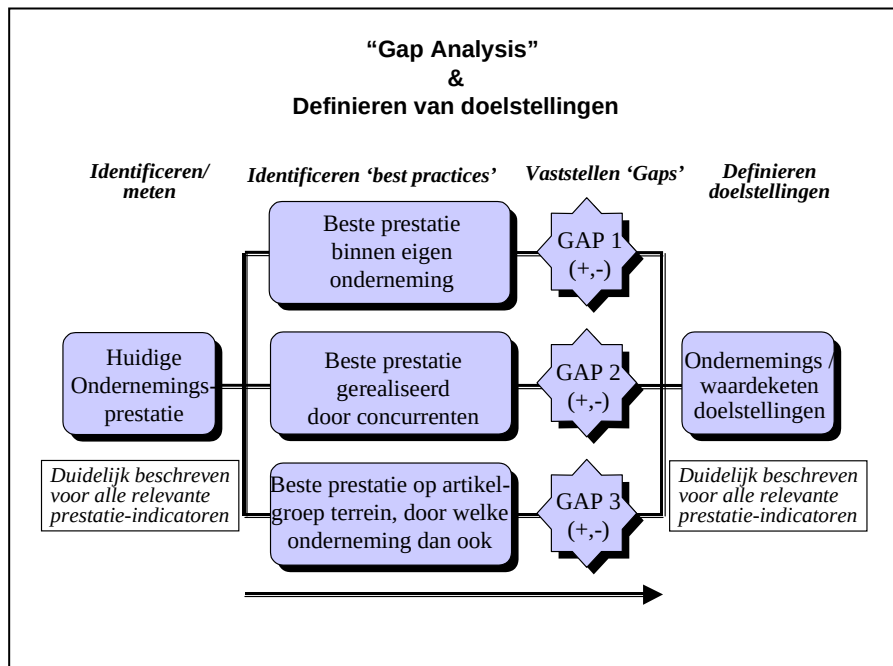
Doelstellingen (inkoop-criteria)	Weging	Indicatoren en huidige prestatie
Kwaliteit	40	$\frac{\# \text{producten vlg. specificatie}}{\# \text{aantal}} \times 100\% \rightarrow \text{huidige prestatie} = 60$
Kosten	25	$\frac{\text{Prijs in €}}{\text{M2}} \rightarrow \text{huidige prestatie} = \text{€}130,-/\text{M2}$
Leveringsbetrouwbaarheid	25	$100 - (\# \text{ te vroege} + \# \text{ te late leveringen}) / \# \text{ leveringen} \times 100 \rightarrow \text{huidige prestatie} = 85$
Milieu	10	$\# \text{ Leveranciers met ISO 14000} / \# \text{ leveranciersbestand} \times 100\% \rightarrow \text{huidige prestatie} = 50$

Figuur 17 Voorbeeld meetregels versus huidige prestaties

Benchmarking, 'gap analysis' en 'target setting'

Voor elk van de inkoopcriteria wordt vervolgens door het team "benchmark"-informatie gezocht en onderzocht: waar staat onze onderneming ten opzichte van de belangrijkste concurrenten resp. ten opzichte van de 'Best in Class in Industry'?

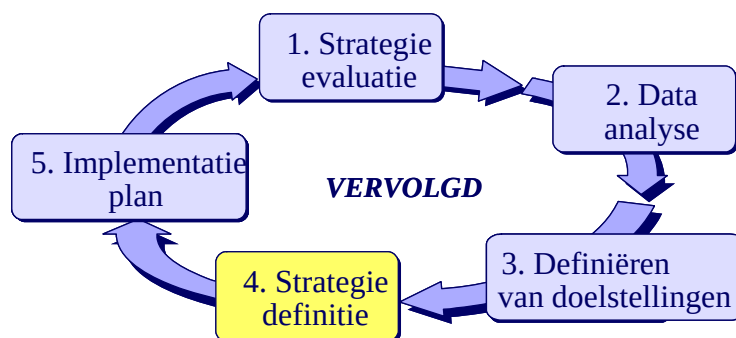
Zo wordt duidelijk hoe groot het gat is met de sterkste concurrent voor de verschillende inkoopcriteria en wat er mogelijk is in de markt. Dit vormt dan de basis voor het definiëren van concrete, taakstellende en tijdgephaseerde doelen, die ervoor dienen te zorgen, dat uw onderneming de "Best in Class" wordt (zie Figuur 18).



Figuur 18 'Gap analysis' en Definieren van doelstellingen

De benchmark-gegevens vormen samen met de ondernemingsdoelstellingen in essentie de referentie voor de vast te stellen korte en middellange termijn targets. Waar gaat het team voor? Om impact te hebben, om een voorsprong te creëren op uw concurrenten, wellicht zelfs de standaard te zetten in de markt zullen de targets behoorlijk 'stretched' dienen te zijn. In dit verband wordt ook wel gesproken over 'breakthrough's'!

Processtap 4 CSD: Strategie definitie



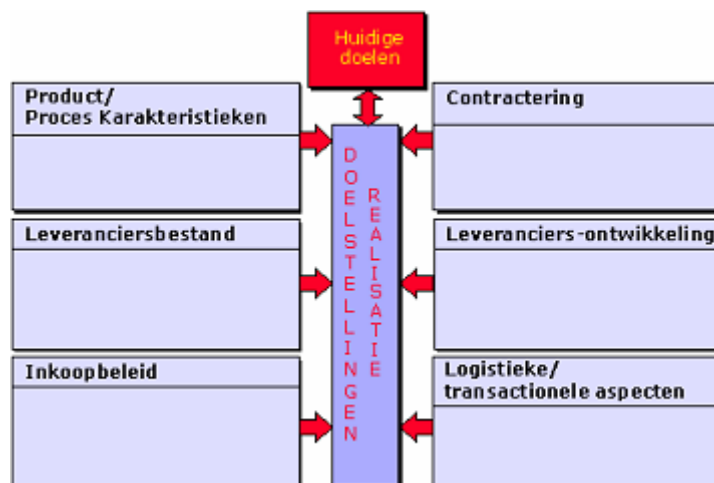
Figuur 19 Processtap 4: Strategie definitie

Nu start de meest interessante fase, de formulering van de nieuwe strategie. Wat gaat het team doen om, wetende waar het nu staat, de vastgestelde targets te bereiken? Deze stap vraagt veel energie, creativiteit en lef. Maar zeg nou eerlijk: wat is leuker dan aan een doorbraak te werken?

Creativiteit, zo is bewezen, komt voornamelijk voort uit twee zaken:
je bent in nood, staat met de rug tegen de muur en je moet 'iets' om te overleven
of de vurige de wens iets bijna onbereikbaars te willen realiseren.

Welke van de twee het ook is, in een CSD proces wordt u gevraagd geen alledaagse doelen te stellen en met zeer veel creativiteit strategie-elementen te formuleren om die (bijna onbereikbare) doelen te gaan realiseren. Ervan uitgaande natuurlijk dat ieder teamlid zijn verantwoordelijkheid neemt en aan hetzelfde paard gaat trekken.

De 'zes bouwstenen' uit processtap 1 beschrijven de huidige situatie; de targets uit processtap 3 geven aan hoe de nieuwe situatie eruit moet gaan zien ('IST' en 'SOLL'). De strategie met al haar strategie-elementen, die nu in processtap 4 gebouwd gaat worden, moet hiertussen de brug gaan vormen. Door middel van analyses, brainstorming, simulaties, etc. zal tijdens deze intensieve processtap een blauwdruk worden gedefinieerd van de nieuwe strategie. De blauwdruk zal weer in de vorm worden gegoten van het 'zes bouwstenen' model (zie Figuur 20).

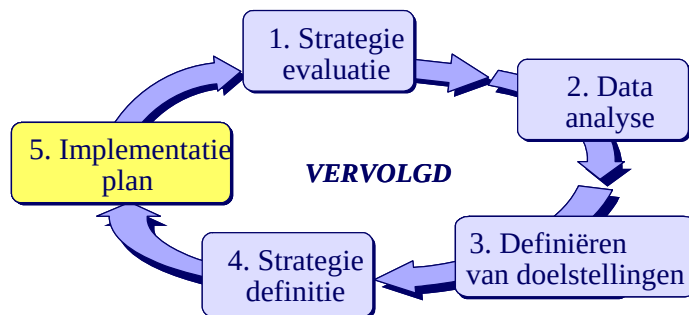


Figuur 20 Het zes bouwstenen model

Gedurende het proces zal telkens getoetst worden of de combinatie van strategie-elementen daadwerkelijk de ondernemings- en artikelgroep-doelstellingen, zoals geformuleerd in processtap 3, realiseert

Processtap 5 CSD: Implementatieplan

De laatste, maar zeker niet onbelangrijkste stap van een CSD proces vormt het opstellen van een implementatieplan.



Figuur 21 Processtap 5: Implementatieplan

Hierin worden enerzijds alle acties worden vermeld, die op een of andere manier nog nodig zijn om tot een uitgeschreven artikelgroep-strategie te komen, anderzijds zal hierin in hoofdlijnen worden omschreven hoe de strategie zal worden geïmplementeerd (wie doet wat wanneer en hoe?). Tot slot zullen de korte termijn implementatie-activiteiten in detail worden benoemd. Een van de succesfactoren van een CSD is het formuleren van 'first actionable steps'.

Dit rapport zal door het team aan het senior management ter goedkeuring worden voorgelegd en de volgende informatie bevatten:

- Een management samenvatting
- Een beschrijving van de huidige strategie en resultaten
- De samenstelling van het strategieteam
- De vertaling van de eisen en wensen van de onderneming met ondersteunende feiten
- Een beschrijving van het huidige en het potentiële leveranciersbestand met ondersteunende feiten
- De strategie doelstellingen voor de artikelgroep inclusief benchmarking gegevens
- De nieuwe strategie, per strategie-element beschreven, waarbij voor ieder element de relatie naar de doelstellingen wordt aangetoond
- Een risico analyse en zgn. 'fall back scenario' (waar relevant), en
- Een gedetailleerd actieplan met activiteiten, verantwoordelijkheden en een planning (zie Figuur 22).

Onderwerp	Verantwoordelijk	Verloop datum
a. Evaluatie van de huidige strategie en teamsamenstelling		
b. Data analyse (beschikbaarheid van relevante data) •interne & externe klant gegevens •vereisten van ingekochte items (huidig vs. toekomst) •structuur van bedrijfstak, trends en aanbodmarkt karak. •'cost drivers' van leverancier, karakteristieken van de business, mogelijkheden en prestaties		
c. SWOT en Inkoop Portfolio Analyse •Analyse van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen •'buyers view', positionering van de artikelgroep •'suppliers view', positionering van eigen organisatie		
d. Doelstelling en 'gap analysis' •Prestatie-indicatoren •Huidige prestaties •benchmark informatie •doelstellingen (tijd-gefaseerd)		
e. Strategie ontwikkeling (Zes bouwstenen) •Elementen betreffende het leveranciersbestand •Elementen betreffende inkoopbeleid •Elementen betreffende contractering •Elementen betreffende leveranciers-ontwikkeling •Karakteristieken van het product (goed/dienst) •Elementen betreffende de toeleveringsketen •Tijd en middelen planning		

Figuur 22 Voorbeeld van een gedetailleerd actieplan

3 Tot slot

De ervaring leert dat het 5 stappen commodity strategie ontwikkelingsmodel een eenvoudig, maar enorm sterk proces is, dat kan leiden tot verrassende inzichten en baanbrekende strategieën. Een sterk proces zal echter nooit tot resultaat leiden als er geen team achter staat dat de schouders eronder zet en het geheel laat vliegen en een teamleider, die richting geeft. Een methodiek kan immers nooit een gebrekkige inzet van een team/teamleider compenseren.

Het begint al in de voorbereidende fase. De ervaring leert dat de effectiviteit van teams en uiteindelijk de realisatie van 'stretched targets' in belangrijke mate haar voedingsbodem vindt in de voorbereidende fase. Met name de data-collectie is hierin cruciaal. Een goede strategie kan immers alleen maar worden gebouwd op feiten (facts and figures!) en niet op aannames en veronderstellingen ('quick sand').

In succesvolle ondernemingen is Commodity Strategy Development een structureel proces, waarop succesvol kan worden voortgebouwd met andere strategische processen. Wij refereren hierbij graag aan een van de deelnemers: "de CSD aanpak heeft ons bedrijf doen inzien dat structurele verbeteringen alleen maar mogelijk zijn met behulp van een structurele aanpak. CSD is geweldig!"

De succesfactoren op een rijtje:

1. Het CSD proces moet eigendom zijn van de organisatie, niet van inkoop
2. Het CSD team dient te weten wat de doelstellingen zijn van de onderneming
3. De selectie, welke artikelgroepen aan te pakken via de CSDE methodiek is belangrijk
4. De selectie van de teamspelers
5. Een CSD moet gebaseerd zijn op 'Facts & Figures'
6. Het team moet een duidelijke Opdracht hebben en moet haar onderlinge afspraken nakomen (discipline)
7. Het team dient continue te communiceren met de 'stakeholders'
8. Succes creëert succes

Voor meer informatie over het CSD proces, CSD workshops en/of CSD e-learning verwijzen wij graag naar NEVI/Perspective (info@perspective.com).

Assignments and Templates

Commodity Strategy Development



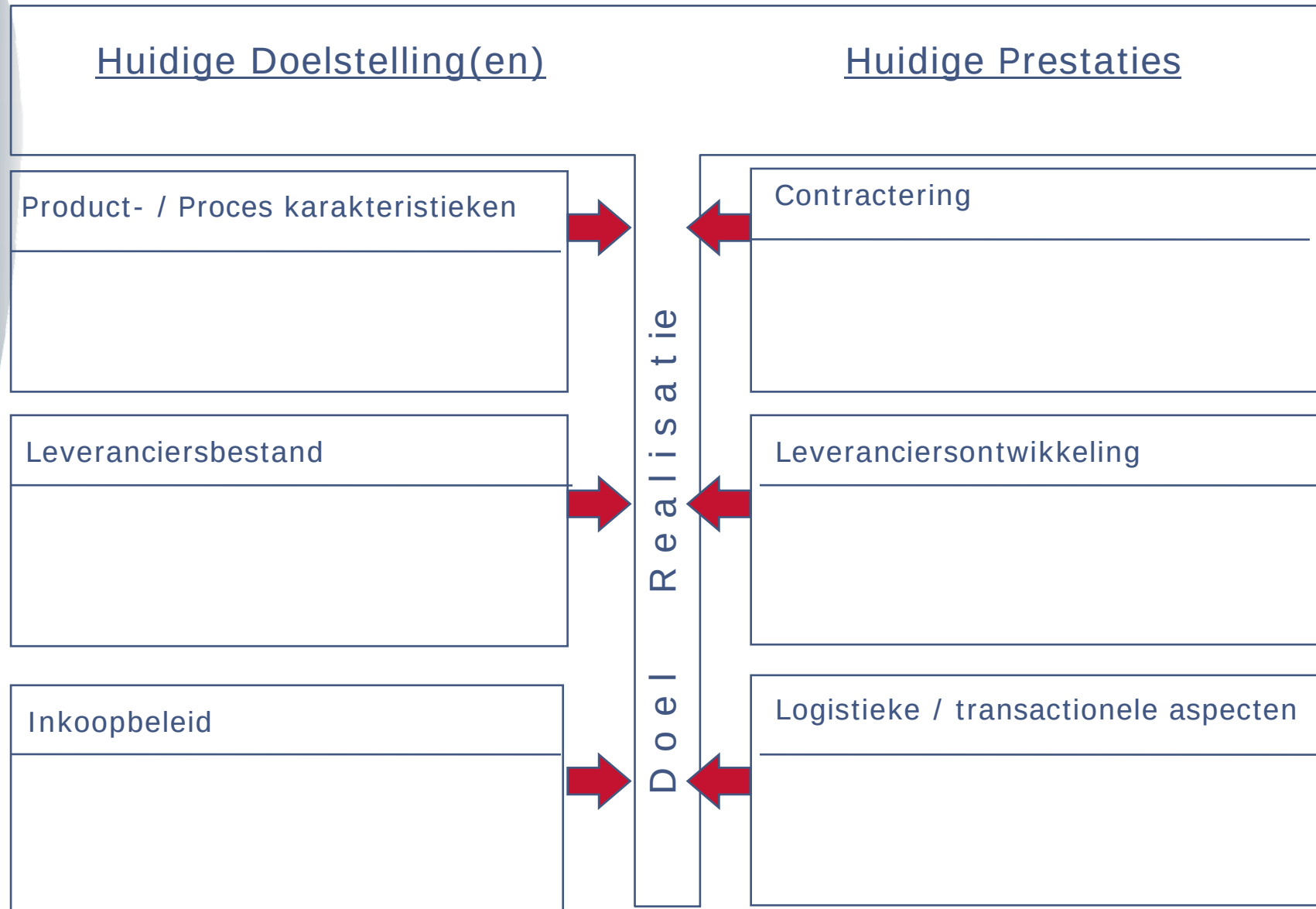
OPDRACHT WERKGROEP SESSIE 1

- Evalueer de huidige strategie op basis van het 6 bouwstenen-model, de strategie doelstellingen en de huidige resultaten:
 - Identificeer de huidige doelstellingen en prestaties en structureer de belangrijkste elementen van de huidige strategie op basis van de 6 bouwstenen
 - Geef een algemene beoordeling van de effectiviteit van de huidige strategie
- Bekijk het huidige team en de daarbij betrokken mensen:
 - Bekijk of de juiste mensen in het team zitten
 - Identificeer de belangrijkste belanghebbenden, die betrokken moeten zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategie

Rapportage:

- Geef een samenvatting van uw bevindingen aan de hand van de drie templates

Opdracht 1; template 1: Huidige Aanpak



Opdracht 1; template 1: Huidige Aanpak

Hoe effectief is de huidige aanpak in relatie tot de ondernemingsdoelstellingen?

Opdracht:

Plaats een **V** in het relevante vakje van de score voor de effectiviteit van uw huidige strategie per vandaag; doe hetzelfde met een letter **T** voor de effectiviteit van dezelfde strategie in de nabije toekomst.

--	--	--	--	--	--

laag / slecht

hoog / succesvol

Toelichting

Opdracht 1; template 3

Teamleden		Lid	
Naam	Afdeling / Vestiging	Ja	Nog niet
Key stakeholders voor strategieontwikkeling en uitvoering		Betrokken?	
Naam	Afdeling / Vestiging	Ja	Nee

OPDRACHT WERKGROEP SESSIE 2

1. Onderzoek of uw team daadwerkelijk alle gegevens beschikbaar heeft die nodig zijn voor een goede strategie
2. Evalueer de gegevens met behulp van de checklist:
Welke informatie ontbreekt nog, die wel nodig is voor de ontwikkeling van een goede strategie
3. Ontwikkel een SWOT-analyse voor uw artikelgroep. Stel de relevante productgroepen / (sub-)families vast binnen de artikelgroep
4. Ontwikkel een product portfolio:
Positioneer de geïdentificeerde productgroepen / (sub-)families in de matrix en markeer (met een pijl) in welke richting de productgroepen / (sub)familie zich naar verwachting ontwikkelen
5. Maak een overzicht van de belangrijkste leveranciers (1-5)
6. Ontwikkel een leveranciers-preferentie overzicht per leverancier; maak als het nodig is een splitsing voor iedere productgroep / (sub) familie

Rapportage:

Geef een samenvatting van uw bevindingen aan de hand van de template

Opdracht 2; template 1: Informatie-behoefte

Relevantie:

1. Per sé nodig
2. Interessant
3. Niet echt belangrijk

Beschikbaarheids-score:

1. Geen, geen relevante data beschikbaar
2. Beperkt, net begonnen
3. Halverwege, niet alles gedocumenteerd
4. Veel data, maar nog niet gestructureerd
5. Alle data beschikbaar
6. Extensieve data collectie afgerond

Informatie-behoefte	Relevantie / belang	Score	Opmerkingen
A. Interne (+ externe) klantbehoefte(n) B. Artikelgroep karakteristieken 1. Eigenschappen / toepassing 2. Technology 3. Gebruik C. Karakteristieken van de aanbodmarkt D. Karakteristieken onze leveringsketen E. Karakteristieken leveringsketen van onze concurrenten F. Karakteristieken van onze leveranciers 1. Core business 2. Mogelijkheden 3. Prestaties			
Overigen			

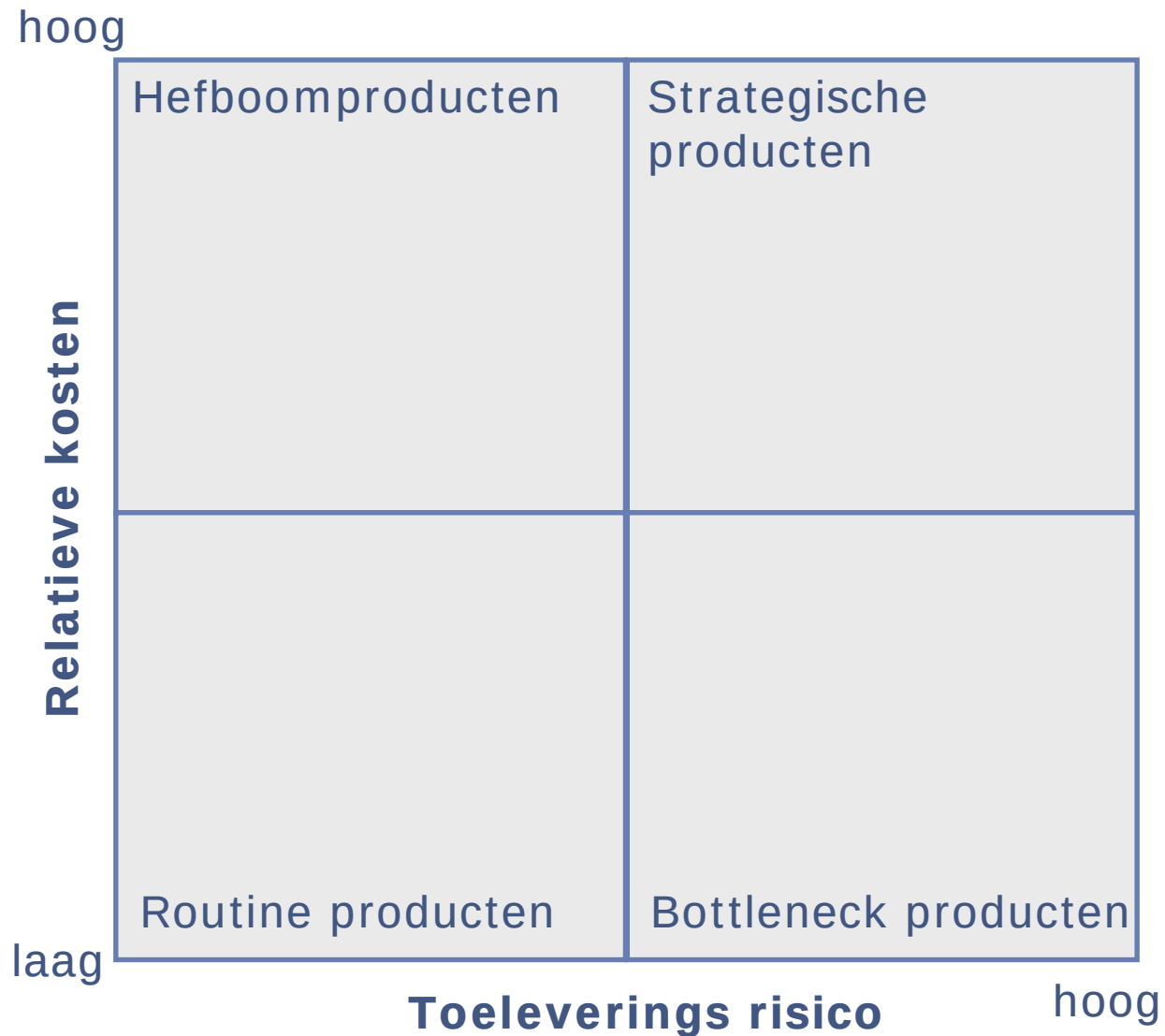
Opdracht 2; template 2: SWOT analyse

Intern	Sterktes	Zwaktes
Extern	Kansen	Bedreigingen
Aspecten die we uitnutten in de strategie		Aspecten, die we m.b.v. risico-management minimaliseren

Horen binnen de eigen organisatie te blijven

Horen in de toeleveringsketen resp. bij leveranciers te blijven

Opdracht 2; template 3: Product Portfolio



Opdracht 2; template 4: Leverancier's oogpunt



This slide has intentionally been left blank.

OPDRACHT WERKGROEP SESSIE 3

Het doel van deze werkgroep sessie is de belangrijkste inkoopdoelstellingen te definiëren, vast te stellen wat anderen (“de besten”) doen en vervolgens onze ‘targets’ te definiëren.

1. Identificeren van de inkoopdoelstellingen
2. Vaststellen van het relatieve gewicht van iedere doelstelling
3. Definiëren van een specifieke indicator voor iedere doelstelling
4. Vaststellen van de huidige prestaties van iedere doelstelling volgens de gedefinieerde indicator
5. Identificeren van ‘world class performance’ voor iedere doelstelling
 - a) ‘best-in-class’ binnen de eigen organisatie,
 - b) ‘best-in-class’ binnen de industrie en
 - c) ‘best-in-class’ binnen alle industrieën
6. Stel ambitieuze, tijdgephaseerde targets, gebaseerd op de huidige prestaties, op de geïdentificeerde ‘best-in-class’ prestaties en op de klanteisen
7. Overweeg of het nodig is (verdere) benchmark informatie te verkrijgen en hoe deze informatie verkregen kan worden

Rapportage:

Geef een samenvatting van uw bevindingen aan de hand van de template

Opdracht 3; template 1: Gap Analyse & Vaststellen doelen

Inkoop doelstellingen*	Weging	Indicatoren en huidige prestatie	Beste prestatie in eigen bedrijf	Beste prestatie in uw industrie	Beste prestatie 'overall'	Gap	Doel voor dit jaar	Doel voor dit jaar +1	Doel voor dit jaar +2

* Bijvoorbeeld: kwaliteit, kosten, leverbetrouwbaarheid, techniek, service en milieu

OPDRACHT WERKGROEP SESSIE 4 - 5

Opdracht 4:

(Strategy development and action planning)

1. Ontwikkel een 'baanbrekende' strategie voor uw artikelgroep, gebaseerd op uw SWOT- en Inkoopportfolio-analyse en gericht op de 6 bouwstenen
2. Ontwikkel een strategie actieplan, met daarin
 - a) de conclusies van de vorige stappen (evaluatie van de huidige strategie, evaluatie van het team, de relevante informatie, de 'gap analyse' en de ambitieuze doelstellingen).
 - b) de resultaten van de werkgroep sessies
 - c) een duidelijke oorzaak – gevolg analyse om een goed inzicht te krijgen in de resultaat gebieden

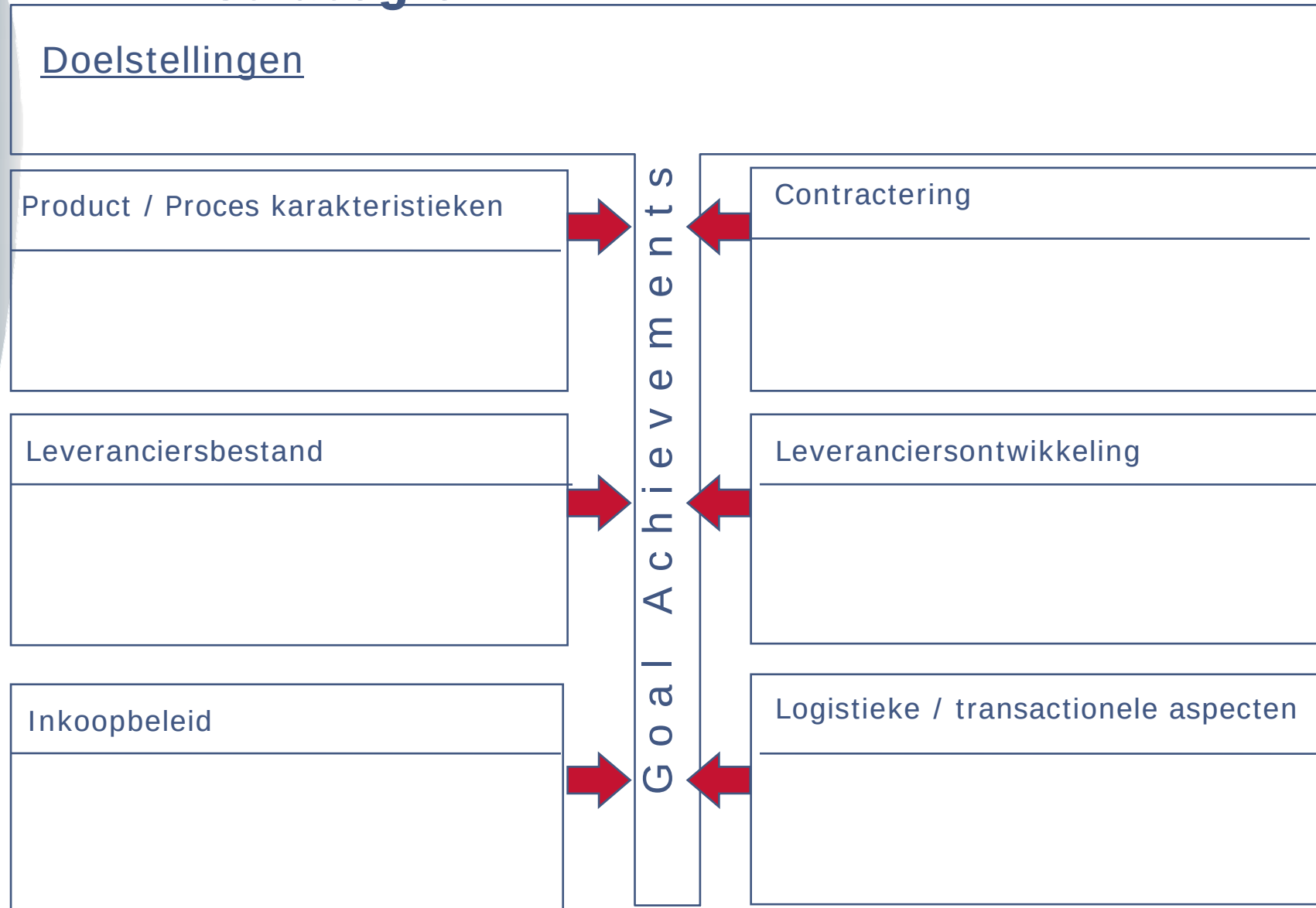
Geef een samenvatting van uw bevindingen aan de hand van de template

Opdracht 5:

Bereid een presentatie voor het management panel voor, met daarin:

- beschrijving van de huidige strategie (6 bouwstenen)
- beoordeling van de effectiviteit
- artikelgroep SWOT
- portfolio's
- gap analyse
- toekomstige 'breakthrough' strategie (6 bouwstenen)
- actieplan

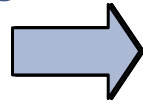
Opdracht 4; template 1: Toekomstige strategie



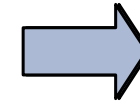


Opdracht 4; template 2: Logica - Gevolg analyse

Strategie



Logica



Gevolg



Strategieelement

Logica

Effect

Assignment 4; template 3: Strategy Action Plan

Onderwerp	Naam Verant- woordelijke	Oplever- datum
Stap 1. Evaluatie eerdere/ huidige strategie en team samenstelling		
1. actie		
2. actie		
Stap 2. Data analyse; SWOT analyse en Portfolio mgt		
1. actie		
2. actie		
Stap 3. Doelstelling en gap analyse		
1. actie		
2. actie		
Stap 4. Strategie ontwikkeling (zes bouwstenen)		
1. actie		
2. actie		
3. actie		
Stap 5. Implementatie, en evaluatie		
1. actie		
2. actie		
3. actie		
Overige acties		
1. actie		
2. actie		
Strategie actieplan compleet.....		
Geschreven artikelgroep strategie beschikbaar.....		

This slide has been left intentionally blank

Publieke organisaties op weg naar Purchasing Excellence

Resultaten Project 1

NEVI/PIA-programma 'Purchasing Excellence Publiek'

"Iedere reis begint met de eerste stap"



Publieke organisaties op weg naar

Purchasing Excellence

Resultaten Project 1

NEVI/PIA programma 'Purchasing Excellence Publiek'

"Iedere reis begint met de eerste stap"

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitale bewerking of op welke manier dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No parts of this book may be reproduced in any form without written permission from the publisher.

© NEVI, Zoetermeer 2005

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
1. Resultaten algemeen	11
1.1. Inleiding	11
1.2. Resultaten	15
2. Resultaten per strategisch proces	19
2.1. Inleiding	19
2.2. Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden	19
2.3. Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	22
2.4. Optimaliseren van het leveranciersbestand	25
2.5. Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	29
2.6. Optimaliseren van product- / procesinnovatie en -ontwikkeling	32
2.7. Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	35
2.8. Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit	38
2.9. Strategisch kostenmanagement	41
3. Resultaten per ondersteunend proces	45
3.1. Inleiding	45
3.2. Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	45
3.3. Inrichting van de inkooporganisatie	48
3.4. Ontwikkelen van inkoopprocedures	51
3.5. Prestatie-indicatoren voor Inkoop	54
3.6. Informatietechnologie voor Inkoop	57
3.7. Human Resource Management (HRM)	60
4. 'Algemene criteria'	63
4.1. Inleiding	63
4.2. Conclusies met betrekking tot 'Algemene criteria'	63
4.3. Onderzoeksdetails	64
5. Vergelijking met het bedrijfsleven	67
5.1. Inleiding	67
5.2. Conclusies	67
5.3. Details van de vergelijking	68

6. Algemene conclusies	71
7. Hoe nu verder?	73
Bijlage 1: NEVI/PIA programma Purchasing Excellence Publiek	75
Bijlage 2: Adviesbureau's	79
Bijlage 3: Database	81

Voorwoord

Professioneel betekent dat we voortdurend naar verbetering streven.

Dit staat in de visie 'Meer waarde met PIA', waarin wij als rijksoverheid beschrijven wat wij verstaan onder professioneel inkopen en aanbesteden. Wil je kunnen verbeteren, dan is het nodig dat je je sterke en minder sterke kanten kent én dat je bepaalt welke verbeteringen je wanneer wilt doorvoeren.

NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) en de Projectdirectie PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden) hebben samen een methode doorontwikkeld waarmee inkooporganisaties in de publieke sector zichzelf de maat kunnen nemen, zich kunnen verbeteren en zich kunnen vergelijken met elkaar en met het bedrijfsleven. Deze methode, Purchasing Excellence Publiek (PEP), is een variant op het al langer bestaande Purchasing Excellence-programma voor het bedrijfsleven.

Eind 2004 en begin 2005 hebben hiervoor opgeleide en gecertificeerde auditeurs 54 organisaties onderzocht aan de hand van de PEP-methodiek. Dit boekje bevat de resultaten van dit onderzoek; als directeur van de Projectdirectie PIA ben ik blij dat ik u deze resultaten kan presenteren. Ik ben blij omdat de organisaties die zich hebben onderworpen aan deze benchmark, voldoende handvatten hebben gekregen om te kunnen beoordelen waar ze kunnen beginnen met hun verbeteracties. Ook ben ik blij omdat veel organisaties hebben laten weten dat zij daadwerkelijk aan de slag zullen gaan met de onderzoeksresultaten.

Voor organisaties die de eerste stappen in het verbeteringsproces willen zetten, is dit model goed gereedschap om zwakke plekken te vinden in de strategische en ondersteunende inkoopprocessen. Bovendien kan de PEP-methodiek een welkome aanvulling zijn op lopende verbeteracties. Dat PEP laat zien waar je juist geen zwakke plekken hebt, is minstens even belangrijk: zeggen waar je goed in bent, is motiverend voor de mensen die de inkoopfunctie uiteindelijk gestalte geven.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er veel verbeteringspotentieel is binnen de inkooporganisaties van de publieke sector. Ik vind dat we eraan toe zijn om op grote schaal de meetlat van PEP binnen de publieke sector te gaan hanteren. De voordelen die we hiermee kunnen behalen, wegen ruimschoots op tegen de inspanningen die we ervoor moeten plegen.

U kunt een eerste stap zetten door dit boekje te lezen en het vervolgens binnen uw (inkoop)organisatie te bespreken. Het boekje kost u niets en het is – daarvan ben ik overtuigd – de tijdbesteding van het lezen beslist waard!

Peter Leyenaar
Den Haag, juni 2005

Inleiding

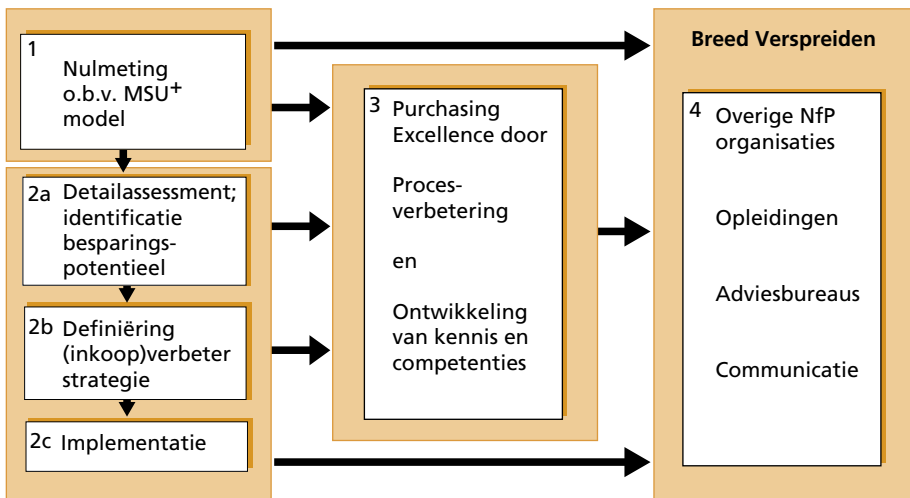
Voor u liggen de resultaten van het 'benchmark'-onderzoek, dat de Projectdirectie PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden) en de NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) gezamenlijk hebben laten uitvoeren door drie geselecteerde adviesbureaus Emeritor, NIC en Significant bij 54 Nederlandse not-for-profit (NfP) organisaties uit de publieke sector. Dit onderzoek is het eerste project in het kader van het programma 'Purchasing Excellence Publiek' (zie ook figuur 1). In navolging van het NEVI-programma Purchasing Excellence voor het bedrijfsleven hebben NEVI en de Projectdirectie PIA dit gezamenlijke initiatief ontwikkeld. Het doel van dit programma is om een bijdrage te leveren aan het streven de inkoopprocessen in de publieke sector te professionaliseren.

Wat is 'Purchasing Excellence'? Kort gezegd betekent dat voor NEVI en PIA dat (publieke) organisaties hun inkoopprocessen op een zodanig niveau inrichten en uitvoeren, dat men zich kan meten met 's werelds besten. Het programma 'Purchasing Excellence Publiek' moet ervoor zorgen dat organisaties via benchmarking, onderzoek, advisering, cases en leermodules dit toptniveau kunnen bereiken.

Een programma met deze titel staat of valt natuurlijk met het zicht dat je hebt op de inkoopprocessen van leiders en de relatieve positie van de Nederlandse organisaties in dit veld. Immers, om vast te kunnen stellen in welke mate een organisatie uitblinkt in bepaalde processen of nog een lange weg te gaan heeft voor het bereiken van het 'Purchasing Excellence-niveau', is het van belang deze processen en de uitkomsten ervan te vergelijken met de besten ter wereld. Benchmarking dus. Dat is project 1 onder de vlag van dit programma. Als basis voor benchmarking is gebruik gemaakt van het inkoopmodel van de Michigan State University (MSU), ontwikkeld door Prof. R. Monczka. Dit model is ontwikkeld op basis van (inkoop-) procesgegevens, die Prof. Monczka gedurende een periode van 10 jaar verzameld heeft bij 150 leidende industriële bedrijven. De benchmarking-methodiek, die bij dit model behoort, is door NEVI/PIA aangepast aan de publieke sector en toegepast voor project 1 van dit programma. Naast de nulmeting van de deelnemende organisaties heeft project 1 tevens als doel een Nederlandse database te creëren op het gebied van 'Purchasing Excellence' in de publieke sector, die kan dienen voor benchmarking door publieke organisaties die niet konden deelnemen aan dit NEVI/PIA-initiatief.

Nadat is vastgesteld waar de Nederlandse organisaties staan ten opzichte van het 'Purchasing Excellence-niveau', zullen NEVI en PIA organisaties stimuleren actie te ondernemen om de ontdekte 'gaten' te dichten. De keuzes die gemaakt worden, de aanpak, de barrières en de succesfactoren zullen door NEVI en PIA nauwgezet in kaart worden gebracht. En natuurlijk zal gekeken worden welk effect de actie heeft gehad in de zin van inkoopprofessionaliteit. Dit gebeurt in de projecten 2 en 3 van het programma¹.

1 Voor meer details over de programma-opzet: zie bijlage 1



Figuur 1 NEVI/PIA-programma Purchasing Excellence Publiek

Dit geheel van kennis (informatie, data, cases) zal vervolgens gedurende de looptijd van het programma breed verspreid worden onder publieke organisaties, NEVI-leden, adviesbureaus en overige geïnteresseerden, opdat ieder in zijn eigen praktijk hier zijn voordeel mee kan doen (= project 4). Tevens wordt er in project 4 naar gestreefd deze kennis te laten opnemen in opleidingsprogramma's van universiteiten, hogescholen en andere relevante opleidingsinstituten.

NEVI en PIA sponsoren het programma 'Purchasing Excellence Publiek' nadrukkelijk. De kosten voor deelname worden in belangrijke mate door NEVI/PIA gedragen. U moet dan denken aan 100% sponsoring van project 1 en aan 50% sponsoring van de kosten voor project 2² en 3.

NEVI/PIA Programma Management

De stuurgroep Purchasing Excellence Publiek is samen met het programma-management verantwoordelijk voor het succesvol implementeren van het programma.

In de stuurgroep hebben de volgende leden zitting:

- Peter Leyenaar (directeur PIA en voorzitter stuurgroep);
- Arno de Schepper (voorzitter NEVI Research Stichting);
- Henk Visser (Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) Ministerie van Defensie)
- Gerrit Kruijt (Gemeentesecretaris / Algemeen Directeur Capelle aan den IJssel);
- Nicole van Barschot (secretaris).

Het programmamanagement is in handen van Jan Willem Ederveen, directeur Purspective BV (een 100% deelneming van NEVI).

² Dit geldt voor project 2a; zie bijlage 1

Met de publicatie van dit boekje is project 1 nu formeel afgerond.
De resultaten van de benchmarkstudie onder 54 publieke organisaties zijn beschreven, de vergelijking met het bedrijfsleven gemaakt en de database voor verdere benchmarking geïnstalleerd en inzichtelijk voor geïnteresseerden.

Toch is dit slechts het einde van het begin...

Jan Willem Ederveen

Nicole van Barschot

Programma management NEVI/PIA programma Purchasing Excellence Publiek

Waardenburg, juni 2005

1. Resultaten algemeen

1.1. Inleiding

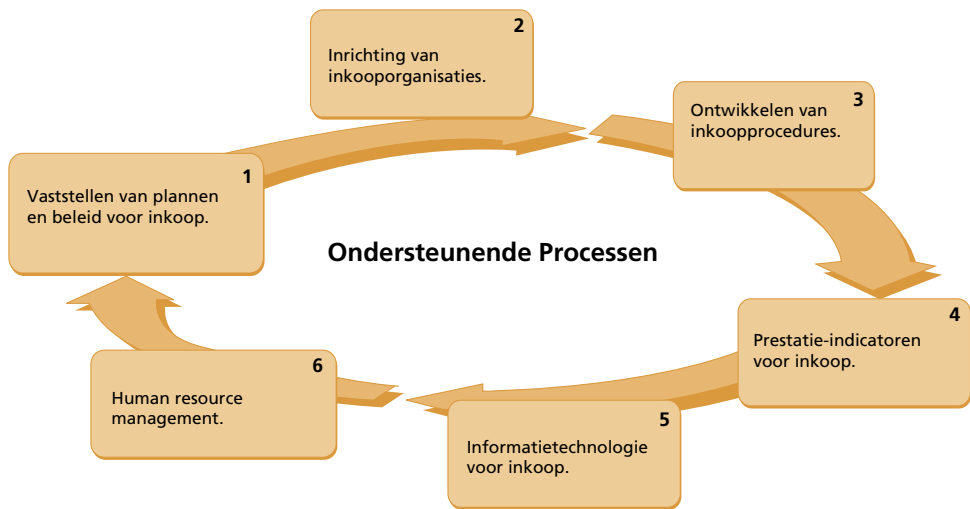
Centraal in het programma Purchasing Excellence Publiek staat het inkoopmodel van professor Monczka van de Michigan State University (MSU). Dit naar analogie van het programma voor het bedrijfsleven. Het is gebleken dat dit model (met een beperkt aantal aanpassingen) goed toepasbaar is in de publieke sector. Dit aangepaste model is het MSU⁺ model genaamd.

Het MSU⁺ model is een integraal raamwerk van acht hoofdprocessen op het terrein van inkoop- en supply management en zes ondersteunende processen (zie onderstaande figuur 2 en 3), die samen een beeld geven van 'Purchasing Excellence'. Voor elk van de in totaal veertien processen zijn beoordelingscriteria ontwikkeld en niveaus van volwassenheid beschreven (van niveau 1 tot en met niveau 10).

In opdracht van NEVI/PIA hebben drie adviesbureaus Emeritor, NIC en Significant, de inkoopprestaties van 54 organisaties uit de publieke sector vergeleken met het niveau 'Purchasing Excellence' voor ieder proces (= niveau 10).



Figuur 2 De acht strategische processen (SP 1 t/m 8) van het MSU⁺ model



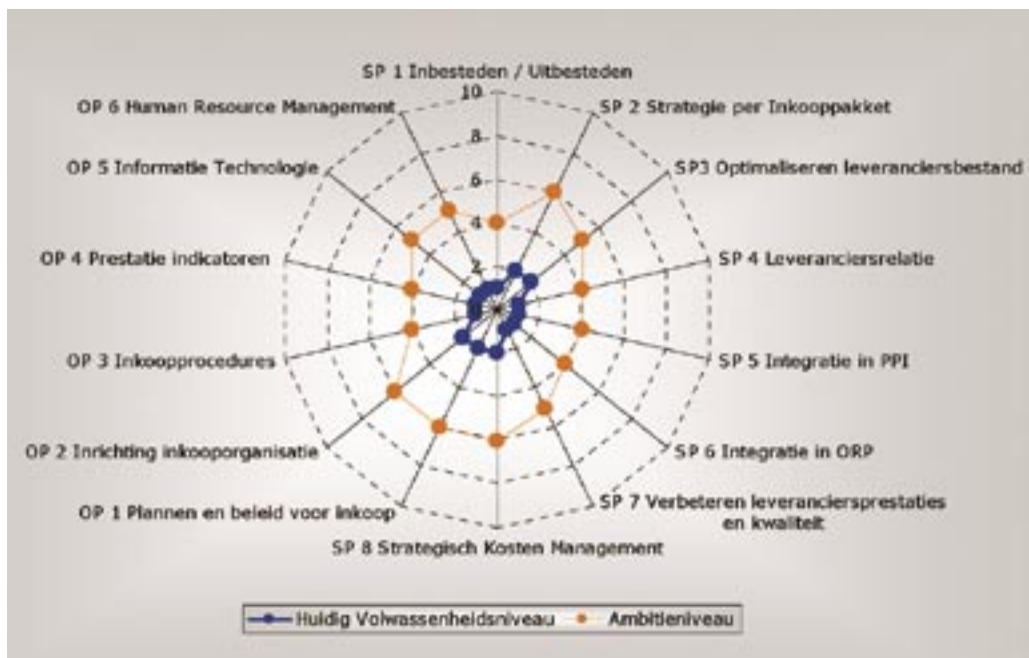
Figuur 3 De zes ondersteunende processen (OP 1 t/m 6) van het MSU+ model

Voordat we de resultaten van het onderzoek bespreken, is het belangrijk om bij twee zaken stil te staan.

Purchasing Excellence geeft inzicht in het volwassenheidsniveau van de inkoopprocessen. Het is dus geen rapportcijfer. De organisatie moet zelf beslissen in welke mate een volwassenheidsniveau voldoende is. Voor de ene organisatie kan een 6 voor een bepaald proces pas voldoende zijn terwijl voor een andere organisatie een 4 voor hetzelfde proces al acceptabel is. Dit hangt onder andere af van het type organisatie en de branche of sector waarin de organisatie opereert.

In figuur 4 is een voorbeeld van het huidige volwassenheidsniveau en het ambitieniveau van een organisatie weergegeven. Deze organisatie kan vervolgens aan de slag met verbeteringsacties om dit ambitieniveau te realiseren.

Daarnaast is het belangrijk dat het scoren binnen het MSU+ model volgens het zogeheten 'strict step'-principe verloopt. Dat wil zeggen dat er aan alle criteria van een bepaald niveau moet zijn voldaan, voordat de criteria van een volgend niveau relevant zijn. Zo scoort een organisatie een 1 op een bepaald proces wanneer er nog niet aan alle criteria van niveau 2 is voldaan, ook al is bijvoorbeeld wel aan alle eisen van niveau 3 voldaan. Het goede nieuws is, dat de organisatie in dat geval door aandacht te besteden aan de criteria van niveau 2, direct doorstijgt naar een score op niveau 3. Dit voorbeeld is schematisch weergegeven in figuur 5. Wanneer de organisatie uit dit voorbeeld aandacht besteedt aan de aspecten 'besluitvormingsproces' en 'teamsamenstelling', dan stijgt deze organisatie voor strategisch proces 2 (SP 2) 'Het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket' naar een volwassenheidsniveau 3. Voor een groot aantal van de onderzochte organisaties zijn dergelijke voorbeelden van toepassing.



Figuur 4 Voorbeeld van het huidige volwassenheidsniveau en het ambitieniveau van een organisatie

	Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SP2	Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket										
	Onderzoek leveranciersmarkt										
	Onderzoek interne klant										
	Strategie										
	Kostenanalyse										
	Documentatie										
	Besluitvormingsproces										
	Communicatie										
	Teamsamenstelling										
	Inkoopmodellen										
	Identificatie productvereisten										
	Inkoopplanning										
	Evaluatieresultaten										
	Wet en regelgeving										



Voor dit niveau is aan de beschreven vereisten voldaan



Voor dit niveau is niet aan de beschreven vereisten voldaan

Deze organisatie scoort op strategisch proces 2 een volwassenheidsniveau 1

Figuur 5 Voorbeeld van het 'strict step'-principe

Uit het onderzoek blijkt dat er voor de deelnemende organisaties, afhankelijk van de organisatiedoelstellingen, nog veel verbeterpotentieel is. De gemiddelde volwassenheid per proces ligt op niveau 1,5³.

De leiders van de deelnemende organisaties scoren significant beter dan de volgers. De leiders scoren tussen de 1,6 en 4,7. Het is opvallend dat deze categorie van leiders met name uit ministeries en zorginstellingen bestaat. De grotere organisaties uit het onderzoek scoren iets beter dan de kleinere organisaties.

De volgende twee hoofdstukken zullen nader ingaan op de resultaten van project 1 per strategisch en ondersteunend proces. Daarnaast zijn er vier wat meer 'algemene criteria' die in een groot aantal van de processen terugkomen. Deze criteria, te weten multidisciplinaire samenwerking, documentatie, communicatie en wet- en regelgeving, komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

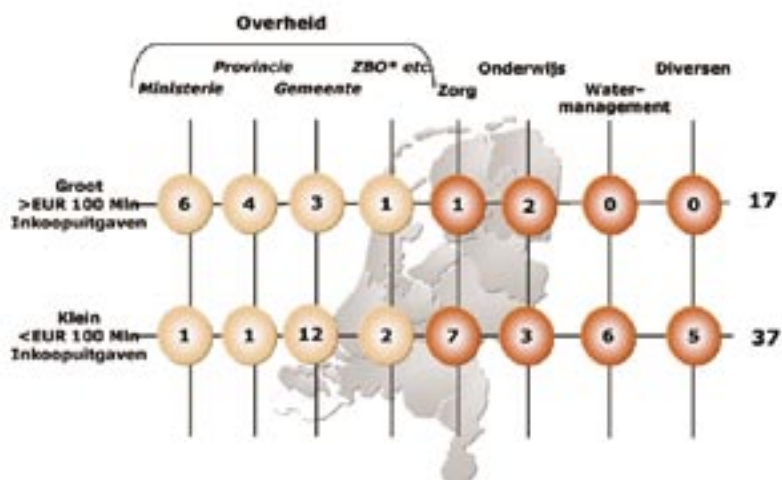
3 Zie bijlage 3 voor de database waarin de scores per proces per organisaties zijn opgenomen (anoniem)

1.2. Resultaten

54 Organisaties uit de publieke sector namen deel aan project 1 van PEP



Verbijzondering sector 'overheid'

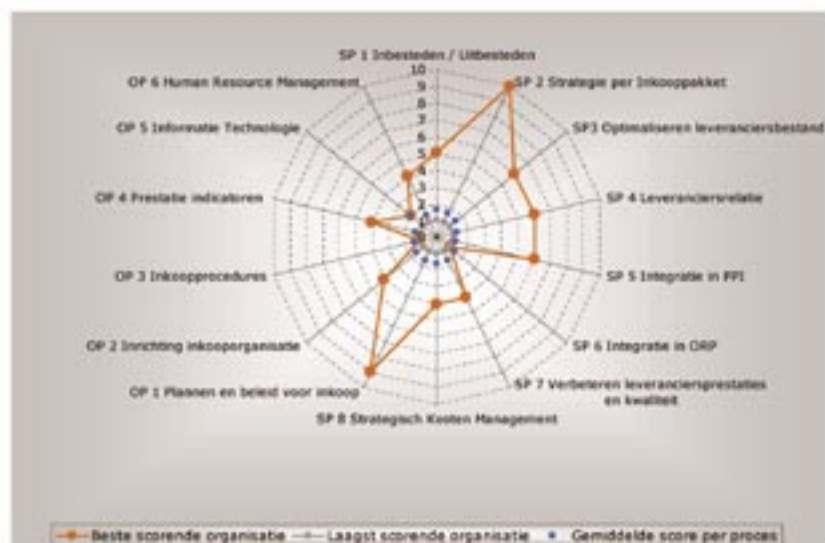


* ZBO is Zelfstandig Bestuursorgaan

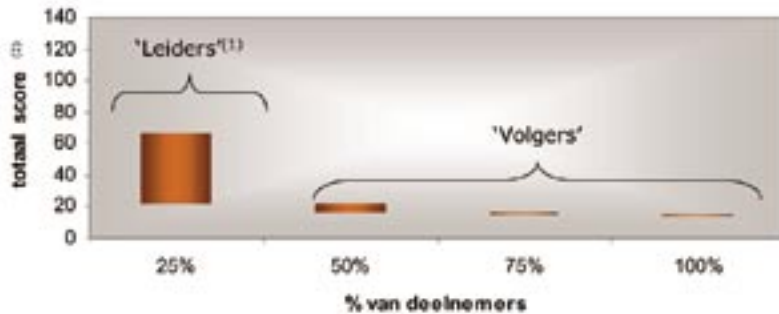
De vijf sectoren

- **Overheid (OV)** – ministeries , provincies , gemeentes , ZBO's, enzovoort .
- **Zorg (ZO)** – academische ziekenhuizen , algemene ziekenhuizen en overige zorginstellingen
- **Onderwijs (OW)** – universiteiten , HBO-instellingen en overige onderwijsinstellingen
- **Watermanagement (WM)** – waterschappen , hoogheemraadschappen en waterleidingbedrijven
- **Diversen (DIV)** – sociale werkplaatsen , woningcorporaties en overige organisaties

Er is nog veel verbeteringspotentieel voor de Nederlandse organisaties

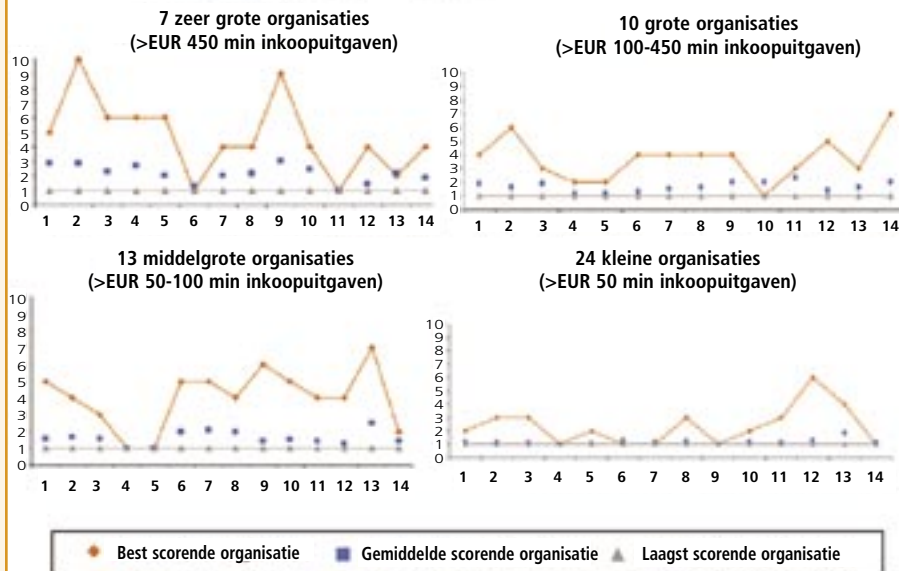


De leiders vergeleken met de volgers...



(1) Eerste kwartiel bestaat uit de top 25% organisaties met de hoogste totaal score
(2) De totaal score betreft de scores (max. 10 punten) van de 14 processen opgeteld

Grotere organisaties scoren iets beter dan kleinere organisaties

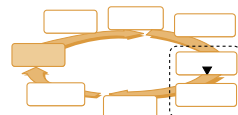


2. Resultaten per strategisch proces

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we per strategisch proces van het MSU⁺ model de resultaten van project 1 behandelen. Per strategisch proces volgen de omschrijving, de conclusies en de onderzoeksdetails.

2.2. Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden



2.2.1. Omschrijving

Het maken van een strategische keuze tussen inbesteden (zelf doen) of uitbesteden. Inbesteden betekent dat een organisatie zelf investeert in alle middelen om een bepaalde activiteit uit te voeren. In het geval van uitbesteden doet een organisatie afstand van alle middelen (activa, infrastructuur, mensen en competenties), om vervolgens de activiteit door een andere organisatie uit te laten voeren.

2.2.2. Conclusies

De zorgsector scoort voor dit proces gemiddeld het beste ten opzichte van de andere sectoren. Wanneer we de sector overheid nader belichten, kunnen we concluderen dat de ministeries en de ZBO's gemiddeld nog iets beter scoren dan de zorgsector. Met name de sector 'Onderwijs' blijft achter op dit proces.

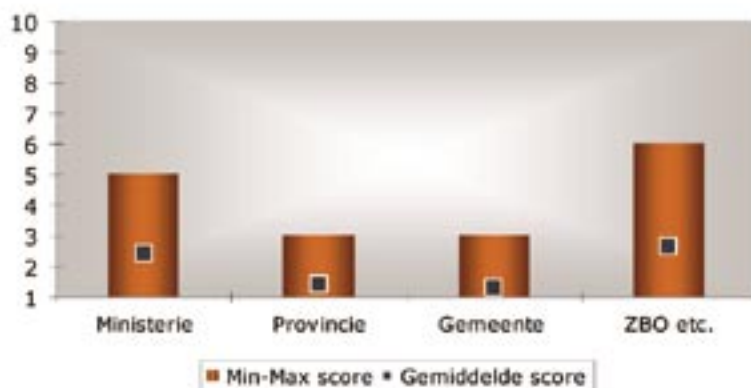
Voor een juiste strategische keuze tussen inbesteden of uitbesteden is het van belang dat dit besluit wordt gebaseerd op onderscheid tussen kern- en niet-kerncompetenties. Ongeveer de helft van de onderzochte organisaties baseert haar besluitvormingsproces op dit onderscheid. De publieke organisaties zouden inkoop(deskundigheid) veel meer kunnen betrekken bij het besluitvormingsproces. Ongeveer de helft van de onderzochte organisaties betreft inkoopdeskundigheid niet bij het besluitvormingsproces of alleen tijdens de uitvoering. Bij een krappe meerderheid wordt inkoopdeskundigheid in ieder geval betrokken als informatiebron met betrekking tot leveranciers. Slechts een kwart van de organisaties betreft inkoop ook bij de bedrijfseconomische afwegingen die met een besluit over inbesteden / uitbesteden gepaard gaan.

2.2.3. Onderzoeksdetails

De sectoranalyse voor het proces inbesteden / uitbesteden

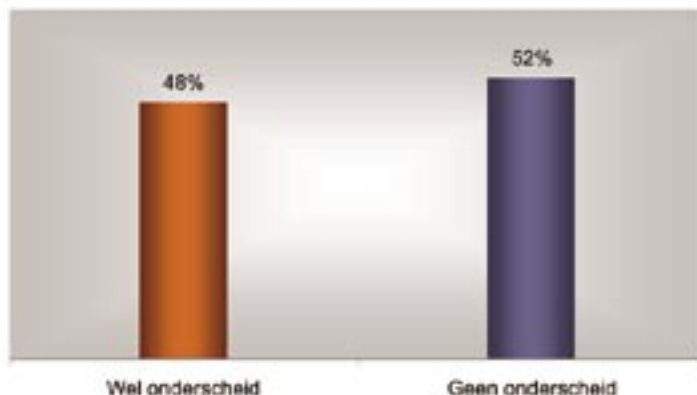


De sector 'Overheid' nader belicht...

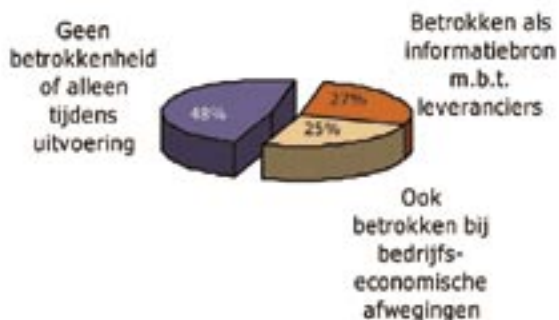


Kern- en niet kerncompetenties

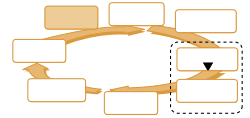
Ongeveer de helft van de organisaties baseert haar besluitvormingsproces over inbesteden / uitbesteden op het onderscheid tussen kern- en niet kerncompetenties.



De mate waarin inkoopdeskundigheid betrokken is bij het besluitvormingsproces, implementatie en evaluatie



2.3. Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket



2.3.1. Omschrijving

Het vaststellen van de inkoopbehoeften van de organisatie en het formuleren van de bijpassende inkoopstrategie per inkooppakket.

2.3.2. Conclusies

De 'best practice' voor dit proces bevindt zich in de sector 'Overheid', echter gemiddeld blijft deze sector, net als de overige sectoren, achter op de zorgsector. Bij nadere beschouwing van de sector 'Overheid' valt op dat de provincies en de gemeentes allen achterblijven op het gebied van het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket.

Het blijkt dat het merendeel van de organisaties een strategie per inkooppakket niet ontwikkelt in een multidisciplinair team. Voor veel organisaties blijkt dit de barrière om hoger te scoren dan een 1.

Risicoanalyses voor het ontwikkelen van een strategie worden door de publieke organisaties vaak toegepast, echter deze zijn met name gericht op prijs en volume.

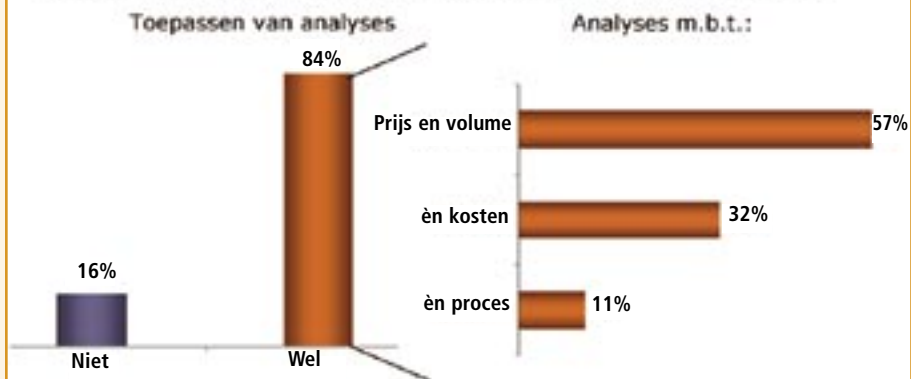
De analyses zijn veel minder gericht op kosten en proces. Voor het identificeren van productvereisten overleggen de publieke organisaties over het algemeen met de interne klant. Dit wil echter niet zeggen dat men deze productvereisten ook afstemt met de interne klant. Dit blijkt veel minder het geval. Minder dan de helft van de organisaties heeft voor het identificeren van de productvereisten kennis van de huidige en potentiële leveranciers.

2.3.3. Onderzoeksdetails



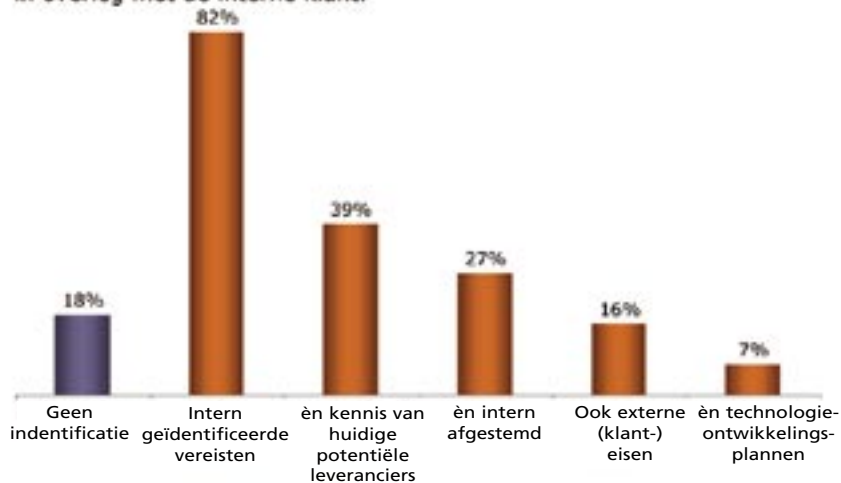
Inkoopstromen en risico analyses

Voor het ontwikkelen van een strategie wordt door een ruime meerderheid een analyse op inkoopstromen en risico toegepast.

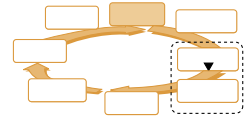


Productvereisten

Het merendeel van de organisaties identificeert productvereisten in overleg met de interne klant.



2.4. Optimaliseren van het leveranciersbestand



2.4.1. Omschrijving

Het proces om het juiste aantal en geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen en ervoor te zorgen dat het bestand actueel is.

2.4.2. Conclusies

Voor dit proces zijn er tussen de sectoren geen grote verschillen. De vijf sectoren scoren allemaal tussen 1 en 2. De ministeries scoren voor dit proces gemiddeld het beste.

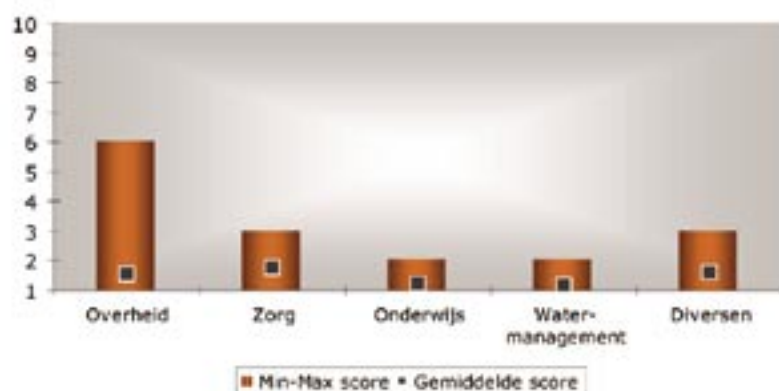
Alvorens een leveranciersbestand te optimaliseren is het belangrijk om het leveranciersbestand te analyseren. Er is een aantal 'gereedschappen' beschikbaar om het bestand te analyseren. Leveranciersdifferentiatie is hier één van. Een eerste differentiatie is het onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Een uitgebreid onderscheid tussen leveranciers kan worden vastgesteld met behulp van bijvoorbeeld een leveranciersportfolioanalyse. 'Wereldklasse' organisaties baseren de strategieën voor hun leveranciers op inkooppakketstrategieën en portfolioanalyses.

Het merendeel van de deelnemende organisaties maakt wel onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Slechts een beperkt aantal organisaties maakt een uitgebreid onderscheid, wat in lijn is met uitgevoerde inkoopanalyses. Een leveranciersmeetsysteem helpt organisaties om het leveranciersbestand te analyseren. Veel van de deelnemende organisaties ontbreekt het aan een objectief meetsysteem om de huidige leveranciers te beoordelen. Hierdoor heeft men alleen een kwalitatieve perceptie van de leveranciersprestatie.

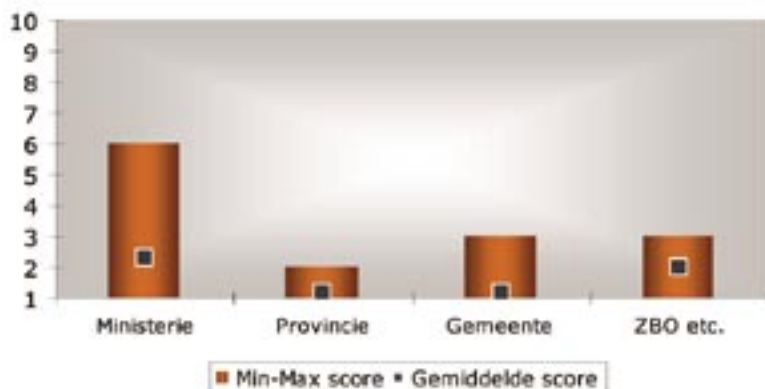
Na analyse van het bestand is optimalisatie de volgende stap. De publieke sector blijft achter als het gaat om plannen voor het optimaliseren van het leveranciersbestand. Hier wordt door de betrokken organisaties erg weinig aandacht aan besteed.

2.4.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor strategisch proces 3

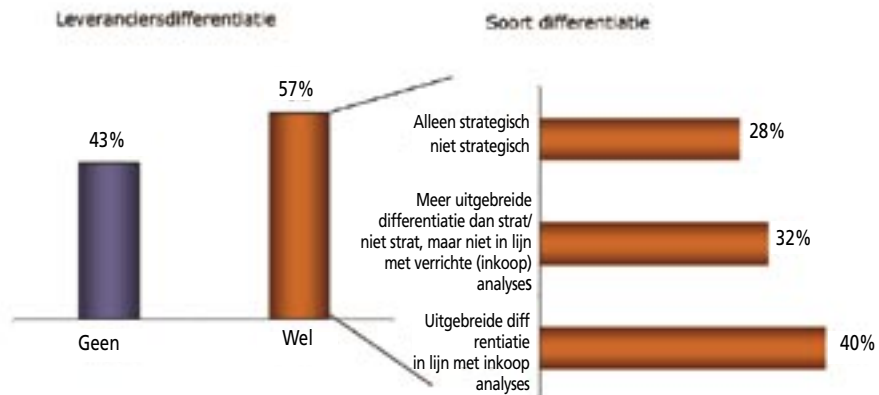


De sector 'Overheid' nader belicht...



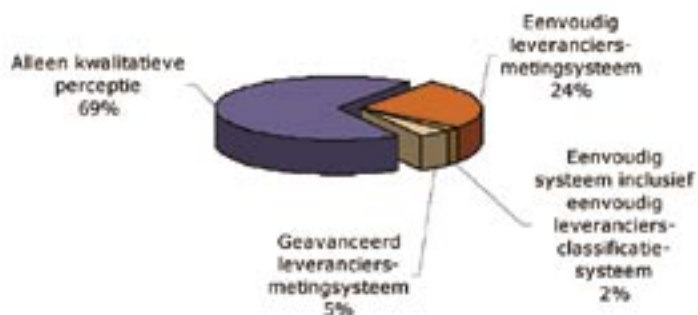
Leveranciersdifferentiatie

Het merendeel van de organisaties differentieert tussen leveranciers. Slechts een beperkt aantal organisaties baseert zich hierbij op uitgevoerde analyses zoals bijv. de Kraljic analyse

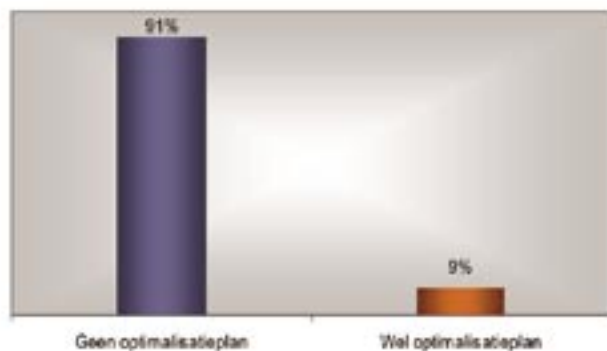


Beoordelen huidige leveranciers

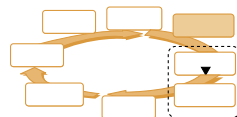
Het merendeel van de organisaties heeft alleen een kwalitatieve perceptie van de leveranciersprestatie en geen objectief metingsysteem om de huidige leveranciers te beoordelen.



De meeste organisaties hebben geen plannen voor het optimaliseren van hun leveranciersbestand



2.5. Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie



2.5.1. Omschrijving

Het ontwikkelen, managen en optimaliseren van de relaties met strategische leveranciers op basis van een zakelijke transparante aanpak. In dit proces moeten organisaties goed rekening houden met de tijdstippen wanneer het geoorloofd is met leveranciers contact te hebben.

2.5.2. Conclusies

Het blijkt dat de diverse sectoren laag scoren voor dit proces. Opvallend is wel dat de ministeries en de ZBO's gemiddeld boven de 2 scoren voor dit proces. De lage score wordt onder andere veroorzaakt doordat 84% van de organisaties in het inkoopbeleid geen formele definitie heeft opgenomen met welke leveranciers een strategische leveranciersrelatie moet worden opgebouwd (bijvoorbeeld voor welk inkooppakket). De definitie kan termen bevatten zoals onderlinge afhankelijkheid en opbouw van wederzijds vertrouwen (is het wel gewenst of juist niet?). Door het ontbreken van de formele definitie is het voor betreffende organisaties niet mogelijk hoger dan een 1 te scoren voor dit proces.

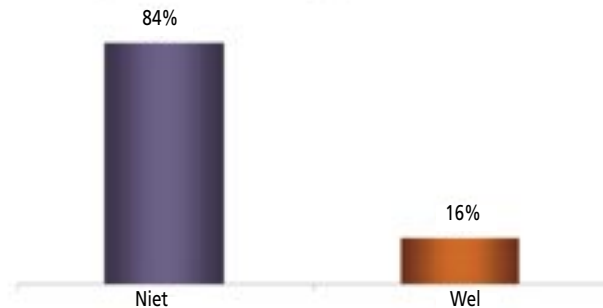
Daarnaast worden succesvolle relaties met (strategische) leveranciers gerealiseerd door onder andere een goede beschrijving van de mate van gemeenschappelijke taakstellingen. De helft van de organisaties heeft duidelijk bewijs van de gemeenschappelijke formulering van doelstellingen met strategische leveranciers. Bij slechts de helft van de organisaties zijn voor de strategische leveranciers overeenkomsten aanwezig. Daarnaast is slechts bij een kwart van de organisaties senior management van beide zijden betrokken bij het opzetten en managen van de relatie, vindt er functiescheiding plaats en is inkoopdeskundigheid apart betrokken bij de relatie. De oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat organisaties er huiverig voor zijn te diepgaande banden met leveranciers aan te gaan terwijl dit voor de duur van een contract zeker mogelijk is.

2.5.3. Onderzoeksdetails



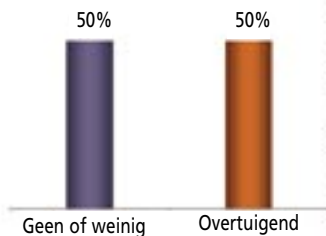
Strategische relaties zijn nauwelijks gedefinieerd...

Slechts bij 16% van de organisaties is in het inkoopbeleid een formele definitie opgenomen met welke leveranciers een strategische leveranciersrelatie dient te worden opgebouwd. De gehanteerde definities bevatten termen als bijv. gemeenschappelijke doelstellingen, onderlinge afhankelijkheid en opbouw van wederzijds vertrouwen.



Samenwerking met strategische leveranciers

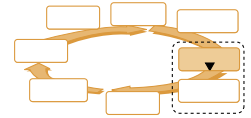
Bewijs van gemeenschappelijke formulering van doelstellingen



Wijze van samenwerking met strategische leveranciers



2.6. Optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling



2.6.1. Omschrijving

Het vinden van een juiste wijze om kennis in de markt optimaal te benutten om de eigen producten en processen te innoveren en te ontwikkelen.

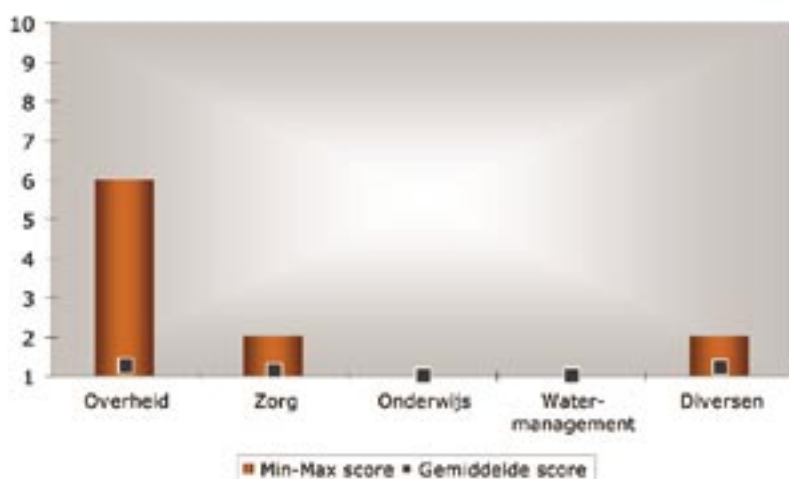
2.6.2. Conclusies

Een eerste reactie is veelal dat dit proces voor de publieke sector niet relevant is. Dit blijkt ook uit de scores. Er wordt laag gescoord voor dit proces.

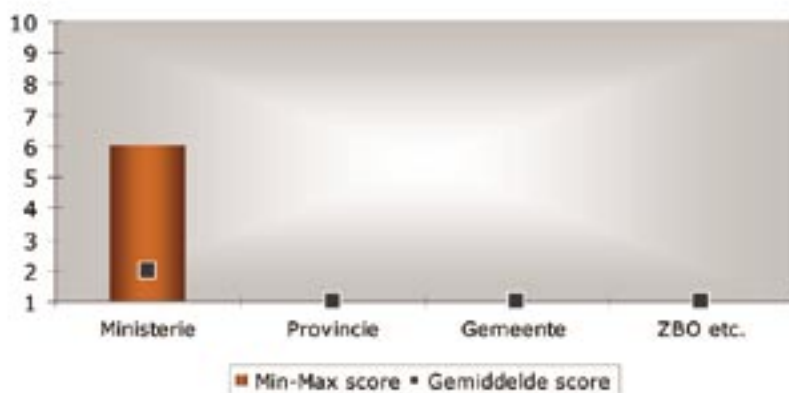
Het succesvol optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling door op het juiste tijdstip en de juiste wijze betrekken van de leverancier in dit proces, realiseren organisaties onder andere door expliciete besluitvorming over een innovatie- of ontwikkelingsproject. Bij minder dan de helft van de onderzochte organisaties is de betrokkenheid van inkoop en leveranciers vastgelegd in het Product/Proces Innovatiebeleid. Bij 80% van de organisaties is het niet of in mindere mate aantoonbaar dat leveranciersintegratie in product-/procesinnovatie een thema is. De organisaties realiseren zich vaak niet dat voorbeelden als het ontwikkelen van een nieuw type politiewapen, de ontwikkeling van een nieuw paspoort en de samenwerking met een IT-leverancier om de processen te optimaliseren onder dit proces vallen. Een aandachtspunt / valkuil voor dit proces is het op een juiste manier omgaan met wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld het tijdstip bepalen wanneer het wel en wanneer het niet geoorloofd is om leverancierscontact te hebben.

2.6.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor strategisch proces 5

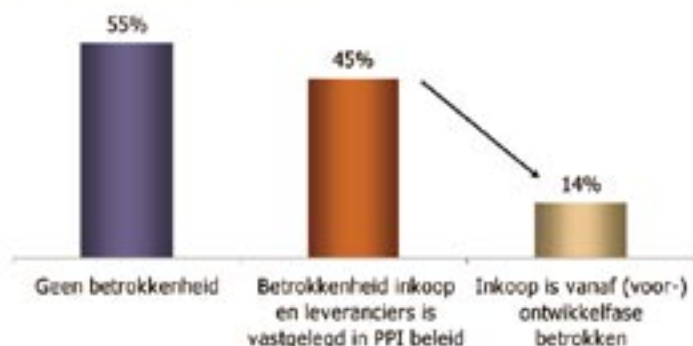


De sector 'Overheid' nader belicht...

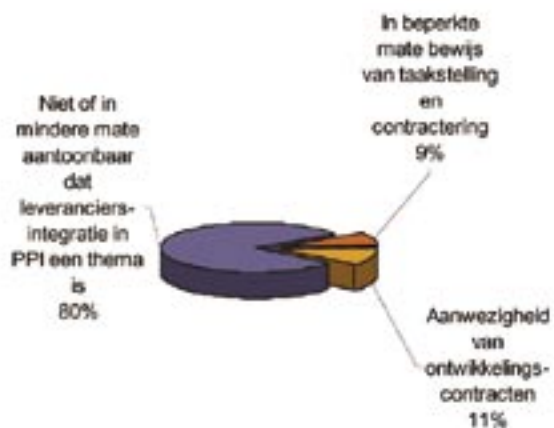


Betrokkenheid van inkoop in innovatiebeleid

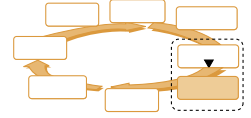
Bij 45% van de organisaties is de betrokkenheid van inkoop en leveranciers vastgelegd in het Product /Proces Innovatiebeleid (PPI). Bij 14% van het totaal aantal organisaties is inkoop al vanaf de (voor-) ontwikkelfase betrokken.



Samenwerking met leverancier



2.7. Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces



2.7.1. Omschrijving

De reeks strategieën en activiteiten die ten grondslag liggen aan het simplificeren, standaardiseren en synchroniseren van de operationele processen van een organisatie.

Het doel is om onder andere:

- de snelheid, ondersteuning, service en klanttevredenheid te vergroten;
- de logistieke kosten te verlagen;
- het gebruik en de capaciteit van activa te vergroten;
- de snelheid van kasstromen te verbeteren;
- de relatie, besluitvorming en communicatie te verbeteren.

2.7.2. Conclusies

In tegenstelling tot de processen die eerder besproken zijn scoort de sector 'Onderwijs' hier relatief goed, net als de zorgsector en de sector 'Diversen'. De sector 'Overheid' blijft hier duidelijk achter, vooral omdat de provincies, gemeentes en ZBO's niet hoger dan een 1 scoren.

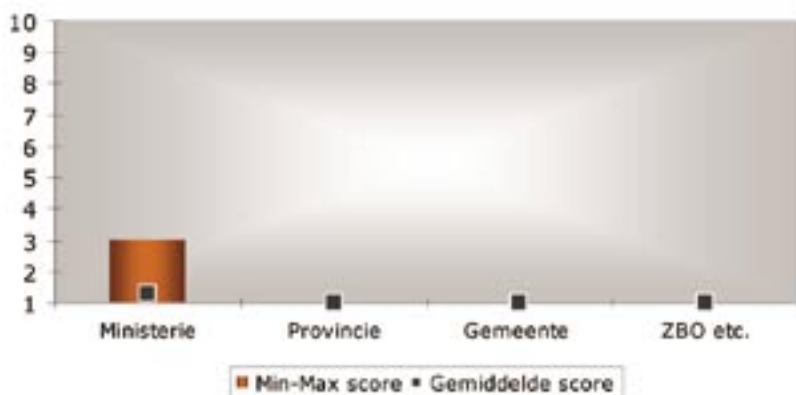
De meerderheid van de organisaties besteedt in haar inkoopplan geen aandacht aan het optimaliseren van de logistieke processen en het verlagen van de transactiekosten. De organisaties die er wel aandacht aan besteden hebben taakstellingen opgenomen in het inkoopplan. Het succesvol integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces wordt onder andere bereikt door het introduceren van een actief proces om het aantal logistieke processtappen en het aantal facturen te verminderen. Het merendeel van de organisaties, die hier aandacht aan besteden in het inkoopplan, heeft ook een dergelijk proces actief ingericht.

2.7.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor strategisch proces 6



De sector 'Overheid' nader belicht...

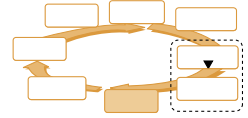


Verbeteringsplannen voor het order realisatieproces...

In 61% van de onderzochte organisaties wordt geen aandacht in het inkoopplan besteed aan het optimaliseren van de logistieke processen en het verlagen van de transactiekosten



2.8. Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit



2.8.1. Omschrijving

Het proces om reactief of pro-actief leveranciers te ontwikkelen op zodanige wijze dat een betere prestatie wordt geleverd. Het proces richt zich daarbij op het identificeren van verbetermogelijkheden en het faciliteren van prestatieverbetering van de leveranciers in de meest brede zin.

2.8.2. Conclusies

De zorgsector scoort duidelijk beter dan de overige sectoren. De bandbreedte is bij alle sectoren voor dit proces groter dan de voorafgaande processen. Dat wil zeggen dat er binnen iedere sector een relatieve 'good practice' te vinden is voor dit proces.

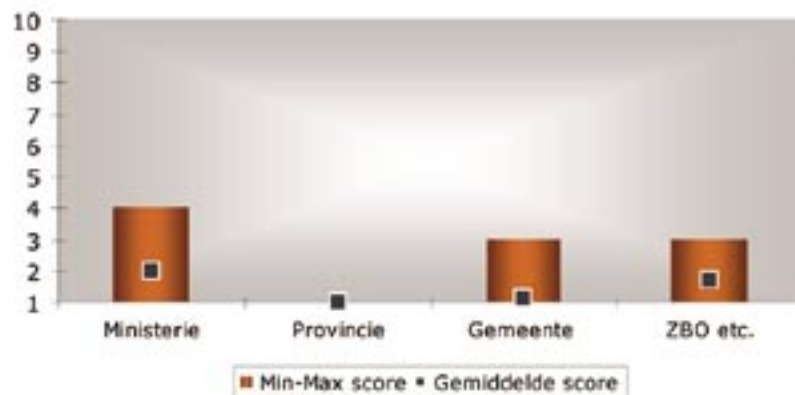
Het succesvol verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken van kwaliteit wordt onder andere gerealiseerd door de mogelijkheid van de inkopende organisatie om verbeteringen van de leveranciersprestaties te kunnen meten. Zoals bij strategisch proces 3 al aan de orde is gekomen, beschikt de meerderheid van de organisaties niet over een objectief meetsysteem. Men beoordeelt de prestaties van leveranciers op basis van kwalitatieve perceptie. Ondanks deze kwalitatieve perceptie heeft het merendeel van de organisaties wel een vorm van leveranciersverbeterprogramma's. Deze verbeterprogramma's van leveranciers zijn in het algemeen reactief. Op basis van een probleemsituatie worden programma's met de leveranciers ontwikkeld ter verbetering. Slechts in 2% van de onderzochte organisaties was sprake van pro-actieve leveranciersontwikkeling. Daarnaast worden er bij de meerderheid van de organisaties door de leverancier, wanneer noodzakelijk, correctieve maatregelen genomen. Dit gebeurt op basis van klachten uit de organisatie of op basis van leveranciersmetingen.

2.8.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor strategisch proces 7

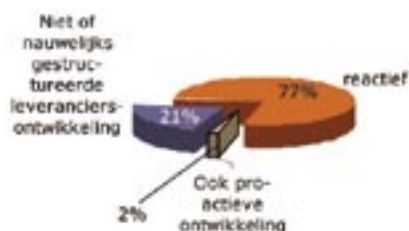


De sector 'Overheid' nader belicht...



De meeste onderzochte organisaties hebben wel een vorm van een leveranciersverbeteringsprogramma

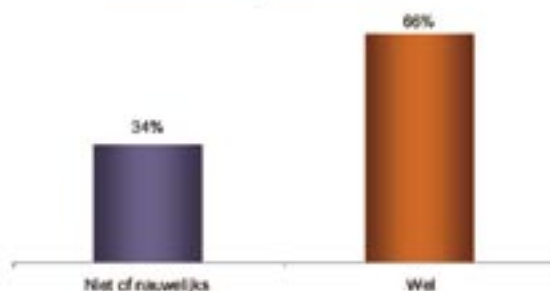
Het merendeel van de organisaties kent reactieve verbeteringsprogramma's van leveranciers. Slechts twee procent benadert de leverancier op dit gebied pro-actief.



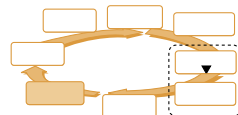
Identificatie correctieve acties

Bij 66% van de organisaties worden er wanneer noodzakelijk door de leverancier correctieve maatregelen genomen (o.b.v. klachten en leveranciersmeting)

Correctieve maatregelen door leverancier



2.9. Strategisch kostenmanagement



2.9.1. Omschrijving

Het proces dat leidt tot activiteiten van inkoper / leverancier om kosten en hun veroorzakers te identificeren en te prioriteren. Daarnaast leidt het proces tot activiteiten gericht op het opstellen van verbeterstrategieën, die impact hebben op zowel kosten als kostenveroorzakers, en activiteiten gericht op het bereiken van kostenreductie, zelfs eliminatie van kosten, door de gehele waardeketen.

2.9.2. Conclusies

Op het gebied van strategisch kostenmanagement scoort de zorgsector gemiddeld het beste, gevolgd door de sector 'Diversen' met daarin onder meer woningcorporaties en sociale werkplaatsen. Met name de sectoren 'Onderwijs' en 'Watermanagement' blijven achter op dit gebied, net als de provincies en de gemeentes.

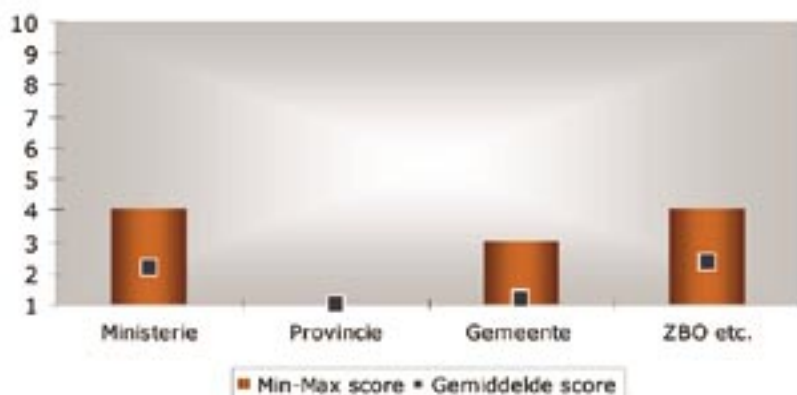
Het blijkt dat nog steeds een krappe minderheid geen kostenverbeteringsprogramma's heeft of alleen programma's op het gebied van prijs en volume. Deze groep richt zich met name op onderhandelingen en volume-effecten door bundeling. Een krappe meerderheid kijkt naar meer dan alleen prijs en volume en hanteert een management op basis van Total Cost of Ownership (TCO). Bij deze laatste methodiek worden de totale kosten van een product in kaart gebracht. Dus niet alleen de aanschaf van een product maar ook de beheerskosten over de volledige levenscyclus minus de eventuele waarde bij doorverkoop (indien relevant).

2.9.3. Onderzoeksdetails

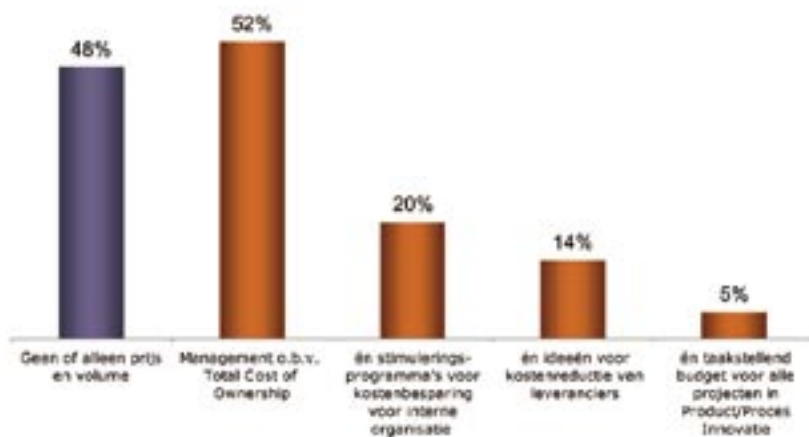
Sectoranalyse voor strategisch proces 8



De sector 'Overheid' nader belicht...



De aanwezigheid van kostenverbeteringsprogramma's

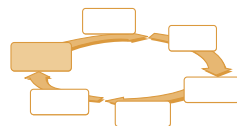


3. Resultaten per ondersteunend proces

3.1. Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt per ondersteunend proces van het MSU+ model de resultaten van project 1. Per ondersteunend proces volgen de omschrijving, de conclusies en de onderzoeksdetails.

3.2. Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop



3.2.1. Omschrijving

Dit proces geeft weer in hoeverre inkoopplannen, inkoopbeleid en het algemeen organisatiebeleid op elkaar zijn afgestemd.

3.2.2. Conclusies

Met name in de bandbreedtes zijn hier tussen de sectoren grote verschillen waarneembaar. De sectoren 'Overheid' en 'Zorg' hebben duidelijk een 'good practice' voor dit proces. Bij een nadere beschouwing van de sector overheid blijkt dat zowel de ministeries als de ZBO's etc. relatief goed scoren. De gemeentes en provincies blijven achter op dit proces.

In de ideale situatie wordt de missie van de organisatie vertaald in het algemeen beleid. Dit beleid geeft de doelen en doelstellingen aan die een organisatie heeft geformuleerd, geeft aan hoe men de organisatie wil besturen en beheren en vormt de leidraad voor acties van de organisatie. Het inkoopbeleid is een vertaling van het algemeen beleid naar inkoop. Het inkoopbeleid wordt op haar beurt vertaald in inkoopplannen.

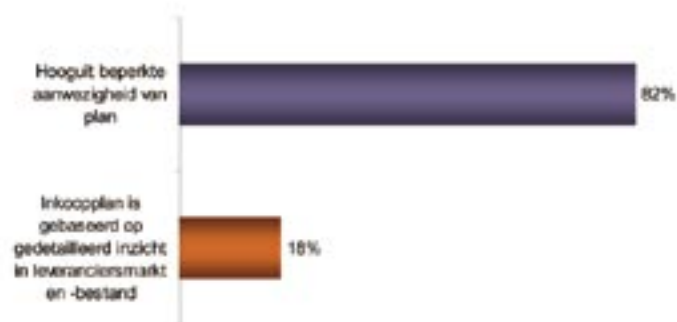
Een ruime meerderheid van de organisaties heeft hooguit een beperkte aanwezigheid van een inkoopplan waarin onder andere taken en verantwoordelijkheden zijn opgenomen. Dit plan hanteert beleidsuitgangspunten. Bij een beperkt aantal organisaties is het inkoopplan gebaseerd op een gedetailleerd inzicht in de leveranciersmarkt en -bestand.

Een vereiste voor een succesvol proces is dat inkoopdoelstellingen in lijn moeten zijn met de organisatiedoelstellingen. Bij de meerderheid van de deelnemende organisaties is dit het geval. Bij slechts 16% van de organisaties is het inkoopbeleid gebaseerd op het algemeen beleid. Bij 11% is het inkoopbeleid onderdeel van het algemeen beleid.

3.2.3. Onderzoeksdetails

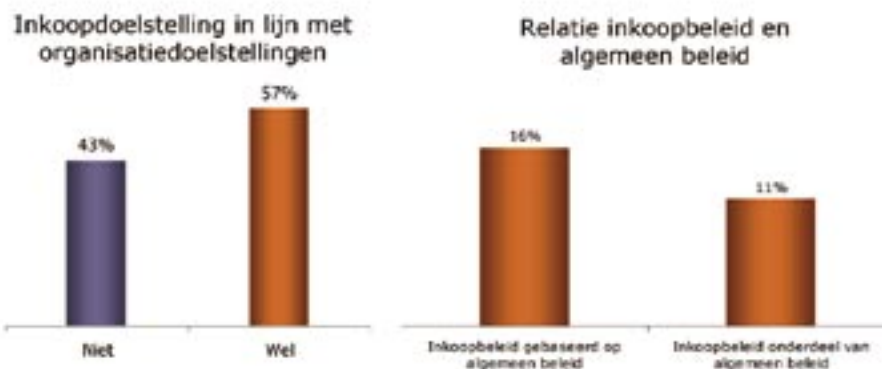


Inkoopplannen (-tactieken)

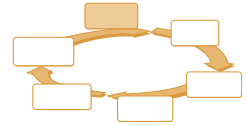


Bij slechts 5% van de organisaties wordt er bij het opstellen van inkoopbeleid en -plannen onderzoek gedaan wat andere organisaties in dit opzicht doen (benchmark onderzoek)

Inkoopdoelstellingen en inkoopbeleid zijn niet altijd in lijn met organisatie-doelstellingen en algemeen beleid



3.3. Inrichting van de inkooporganisatie



3.3.1. Omschrijving

Dit ondersteunende proces kijkt met name naar de inrichtingsaspecten van een inkooporganisatie en de samenwerkingsvormen met andere disciplines, opdat de doelstellingen van de organisatie en de daarvan afgeleide inkoopdoelstellingen maximaal worden gerealiseerd.

3.3.2. Conclusies

Ook hier hebben alle sectoren nog een groot verbeteringspotentieel. Gemiddeld scoren alle sectoren lager dan 2. Wel is er een aantal organisaties die relatief goed scoren voor dit proces. Een aantal van deze organisaties vinden we terug in de sector 'Overheid'. Bij zowel de ministeries, als de gemeentes en de ZBO's is er een organisatie te vinden die relatief goed scoort. De provincies blijven iets achter in dit opzicht.

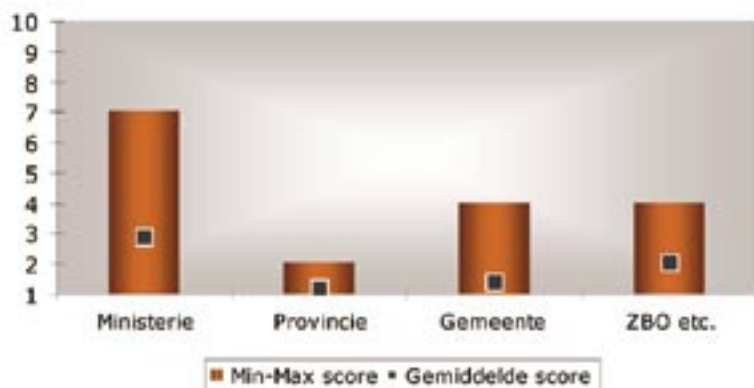
Voor een optimale inrichting van de inkooporganisatie is het van belang dat strategische en tactische inkoop enerzijds en operationele inkoop anderzijds functioneel van elkaar gescheiden zijn. Binnen de publieke sector overheersen de operationele en tactische inkoopprocessen nog steeds. Bij een groot deel van de organisaties is de inkopende rol uitsluitend administratief. Bij deze organisaties heeft inkoop (nog) geen tactische inkoopactiviteiten. Wel maakt een aantal organisaties duidelijk onderscheid tussen strategische, tactische en operationele inkoop. Strategische inkoopactiviteiten zijn bij deze organisaties expliciet gedefinieerd als aparte set activiteiten. Bij de meerderheid van de onderzochte organisaties is inkoop vertegenwoordigd op strategisch niveau, waarbij een lid van het managementteam expliciet eindverantwoordelijk is.

3.3.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor ondersteunend proces 2



De sector 'Overheid' nader belicht...

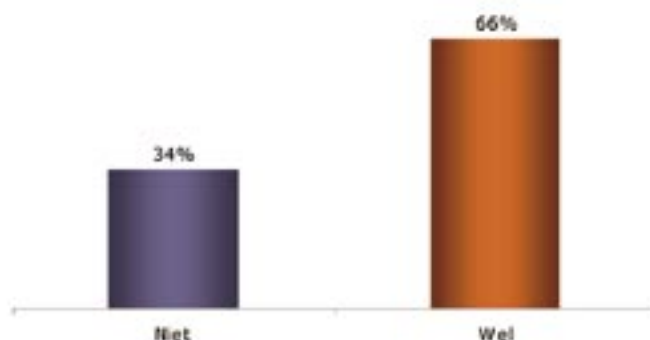


Mate van verantwoordelijkheid

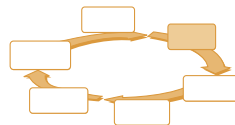


Bij de meerderheid van de organisaties is inkoop vertegenwoordigd op strategisch niveau

Inkoop is vertegenwoordigd op strategisch niveau waarbij een lid van het Management Team (MT) expliciet eindverantwoordelijk is



3.4. Ontwikkelen van inkoopprocedures



3.4.1. Omschrijving

Met de drie basisbeginselen voor de publieke sector als fundament (non-discriminatoire, objectief en transparant) is het belangrijk dat er procedures worden geformuleerd om de inkoop van de organisaties optimaal (effectief en efficiënt) in te richten. De procedures moeten aansluiten op de procedures van andere organisatie-onderdelen ter voorkoming van suboptimalisatie.

3.4.2. Conclusies

De sector 'Onderwijs' blijft achter wanneer het gaat om het ontwikkelen van inkoopprocedures. Wanneer we de sector 'Overheid' nader bekijken, blijkt dat de provincies voor dit proces relatief goed scoren.

Een ruime meerderheid van de organisaties besteedt in de procedures expliciet aandacht aan wet- en regelgeving. Van deze meerderheid volgt 83% de procedures consequent op. Men blijft echter wel achter op het gebied van het periodiek evalueren van deze procedures.

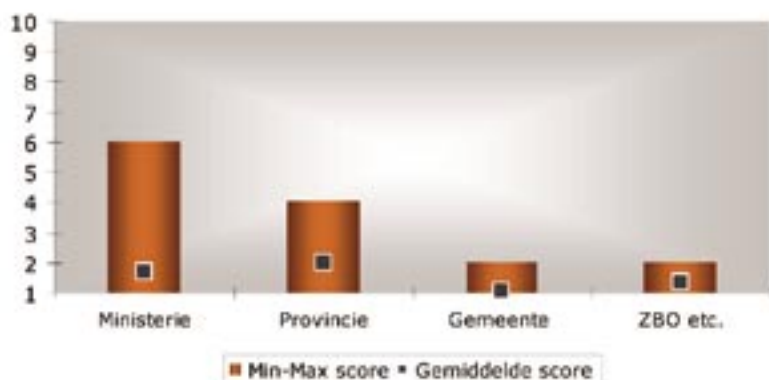
Voor een succesvolle inrichting van dit proces is het van belang dat het bestuur (bijvoorbeeld Gedeputeerde Staten, Gemeentebestuur, Raad van Bestuur, bedrijfsvoeringberaad) betrokken is bij het opstellen, evalueren, optimaliseren en naleven van (inkoop)procedures. Bij het opstellen van inkoopprocedures is bij de helft van de organisaties het bestuur niet of slechts ad hoc betrokken. Bij de andere helft keurt het bestuur de procedures in ieder geval goed. Bij 23% van de organisaties wordt het bestuur ook periodiek geïnformeerd over de naleving van de procedures en bij 20% van de organisaties neemt het bestuur ook maatregelen om de naleving te bevorderen.

3.4.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor ondersteunend proces 3



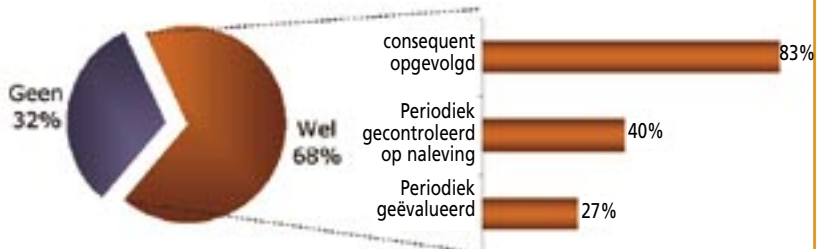
De sector 'Overheid' nader belicht...



De mate waarin bij het optimaliseren van inkoopprocessen bewust rekening wordt gehouden met wet- en regelgeving

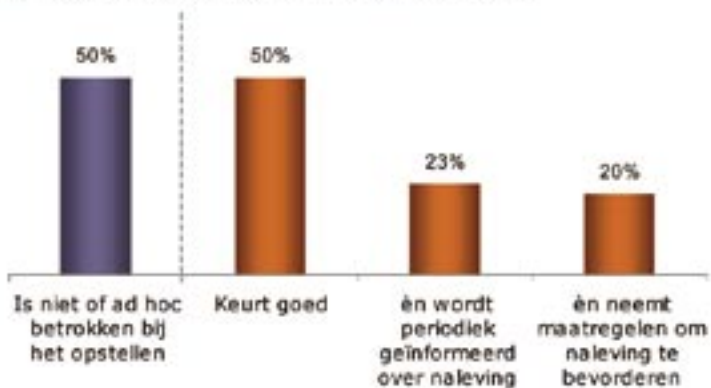
Aandacht in procedures voor wet- en regelgeving

En de procedures worden...

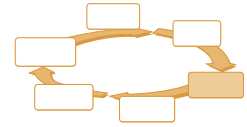


Rol van het bestuur...

De mate waarin het bestuur betrokken is bij het opstellen, evalueren en optimaliseren van inkoopprocedures.



3.5. Prestatie-indicatoren voor Inkoop



3.5.1. Omschrijving

Inkoopprestatie metingen leggen de nadruk op het behalen van een maximaal resultaat in relatie tot de gestelde doelen. Dit geldt zowel intern voor Inkoop als op het gebied van leveranciersrelaties en inkoopportfolio. Adequate metingen resulteren in realistische verwachtingen van activiteiten en bieden de mogelijkheid tot corrigerende maatregelen of bijstelling van doelstellingen.

3.5.2. Conclusies

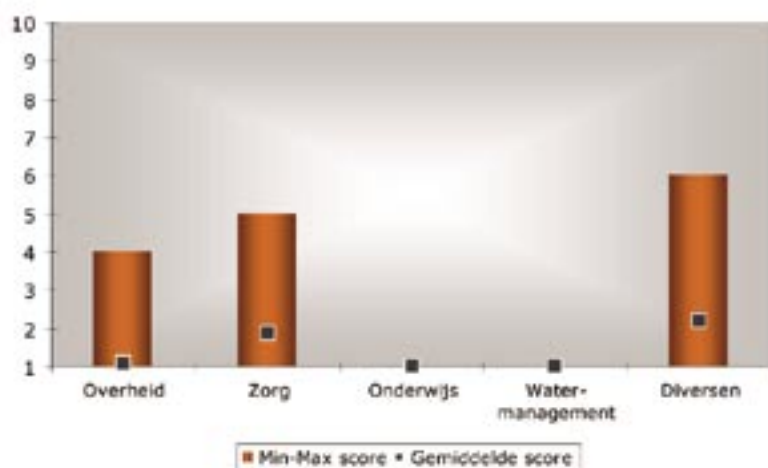
Het is opvallend dat de organisaties die het meest neigen naar een 'Profit' organisatie, ofwel organisaties uit de zorgsector en uit de sector 'Diversen' (onder andere woningcorporaties en sociale werkplaatsen) hier hoger scoren dan de andere sectoren. De overige sectoren blijven achter en scoren vaak niet hoger dan een 1. Hier is dus nog erg veel verbeterpotentieel.

Het is van belang dat prestatie-indicatoren voor de leveranciersprestatie kwalitatief en kwantitatief zijn en onder andere de volgende zaken omvatten: prijs, kwaliteit, levertijd, ondersteuning, reactietijden en de kosten wanneer de leverancier niet presteert. De prestatie-indicatoren voor de efficiëntie van inkoopprocessen meten tactische en operationele inkoopaspecten (bijvoorbeeld aantal leveranciers, inkoopomzet per inkoper, het aantal orders per inkoper....).

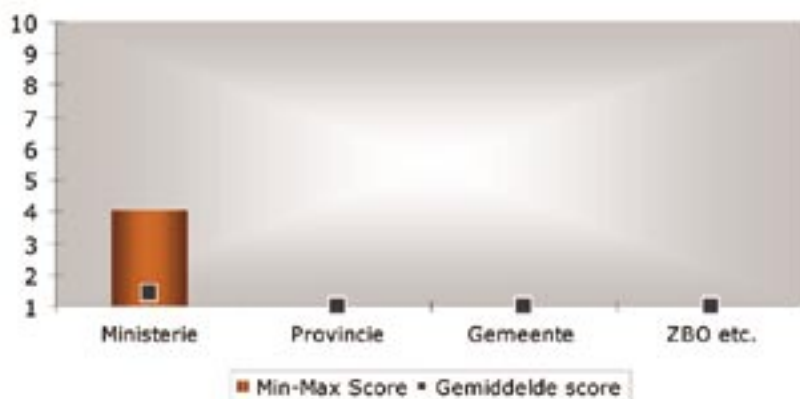
Als een organisatie al een pakket prestatie-indicatoren heeft, betreft het in 89% van de gevallen hooguit een basispakket om zowel de prestaties van de leveranciers te beoordelen (bijvoorbeeld kwaliteit, prijsgedrag en tijdigheid van leveringen) als de inkoopprestaties van de organisaties zelf. Slechts 5% van de organisaties meet de efficiëntie van de inkoopprocessen en slechts 2% heeft ook een kwalitatief en kwantitatief pakket dat wordt toegepast voor de hele productlevenscyclus van het ingekochte product. Bij geen van de onderzochte organisaties maken inkoopprestatie-indicatoren deel uit van een integraal pakket van organisatieprestatie-indicatoren. Zoals al besproken in strategisch proces 3 blijkt dat de meerderheid van de organisaties de leveranciersprestaties niet via een objectief systeem meet. De organisaties, die de prestaties wel via een objectief systeem meten, vergelijken de prestatie-indicatoren met de targets die vooraf gesteld zijn. Ruim 80% van deze organisaties koppelen deze prestaties regelmatig terug aan leveranciers en evalueren ze met hen.

3.5.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor ondersteunend proces 4

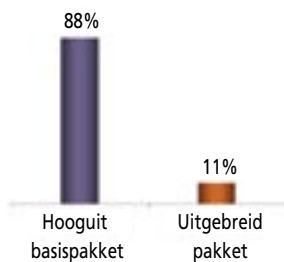


De sector 'Overheid' nader belicht...



Aanwezigheid van prestatie-indicatoren om leveranciers en inkoopprestaties te monitoren

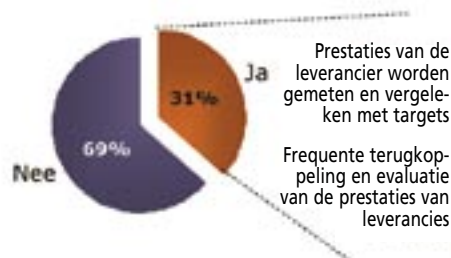
Type pakket van indicatoren



- 5% van de organisaties meet de efficiëntie van de inkoopprocessen
- 2% heeft ook een kwalitatief en kwantitatief (TCO) pakket dat wordt toegepast voor de hele product levenscyclus van het ingekochte product
- Bij geen van de onderzochte organisaties vormen inkoopprestatie-indicatoren onderdeel van een integraal pakket van organisatie prestatie-indicatoren

Meten van leveranciersprestaties

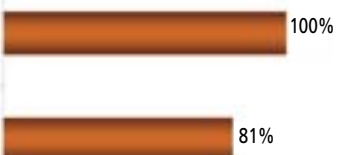
Het meten van leveranciersprestaties



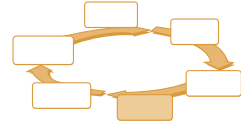
Gebruik van meetresultaten

Prestaties van de leverancier worden gemeten en vergeleken met targets

Frequente terugkoppeling en evaluatie van de prestaties van leveranciers



3.6. Informatietechnologie voor Inkoop



3.6.1. Omschrijving

Het ontwikkelen en implementeren van ondersteunende informatiesystemen (IS) en informatietechnologie (IT) is belangrijk voor een goede beheersing van de waardeketen. Volledig geïntegreerde systemen slaan bruggen tussen opeenvolgende schakels in de waardeketen en zijn de basis voor het ontwikkelen en verbeteren van producten en processen.

3.6.2. Conclusies

Voor dit proces blijft de sector 'Overheid' het meest achter op de overige sectoren. Wanneer we deze sector nader belichten, blijkt dat de verschillen binnen de sector niet groot zijn. De ministeries scoren gemiddeld iets beter, maar het verschil is niet groot. Zowel de sector 'Zorg' als de sector 'Onderwijs' bezitten een 'good practice'.

De helft van de publieke organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen beschikt niet over een inkoopinformatiesysteem voor bijvoorbeeld contracten, crediteurendatabase en inkoopmanagementsrapportages. Een aantal organisaties (11%) beschikt alleen over een 'stand-alone' systeem dat gericht is op de ondersteuning van het operationele inkoopproces. Het resterende deel (39%) beschikt over een inkoopinformatiesysteem dat onderdeel is van een integraal organisatie-informatiesysteem. Er vindt weinig integratie plaats met systemen van leveranciers, waardoor het verder stroomlijnen van het transactionele proces wordt gelimiteerd. Bovendien ondersteunen de informatiesystemen de strategische besluitvorming zeer beperkt.

3.6.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor ondersteunend proces 5



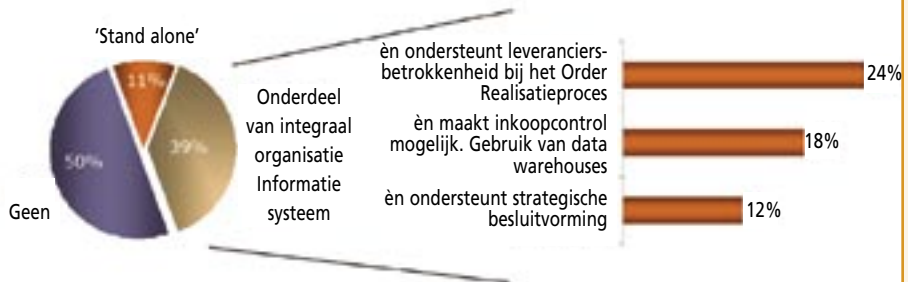
De sector 'Overheid' nader belicht...



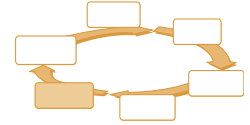
Inkoop Informatiesysteem

Aanwezigheid van Inkoop
Informatiesysteem

Kenmerken Inkoop
Informatiesysteem



3.7. Human Resource Management (HRM)



3.7.1. Omschrijving

Het HRM-proces beschrijft de identificatie van de noodzakelijke competenties om organisatie- en inkoopdoelstellingen te realiseren tot en met de implementatie ervan. Aspecten als beloning, training, werving en selectie, integriteitprincipes en kennisbehoud maken deel uit van dit proces.

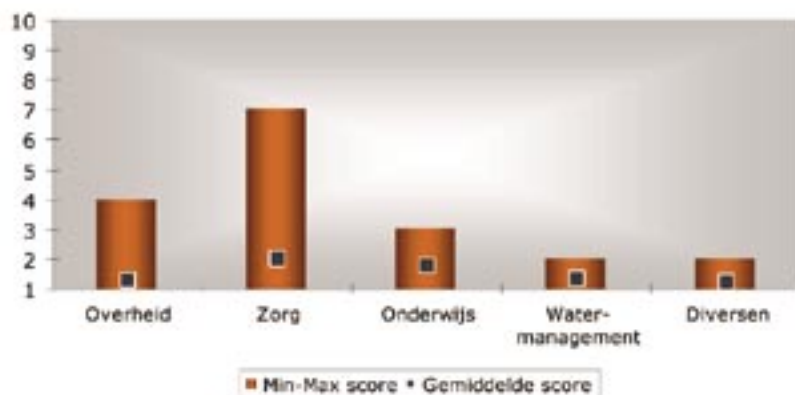
3.7.2. Conclusies

Net als bij het vorige proces scoren zowel de zorgsector als de sector 'Onderwijs' voor dit proces gemiddeld iets beter dan de overige sectoren. Wanneer we de sector 'Overheid' nader belichten, blijkt dat de ministeries gemiddeld nagenoeg dezelfde score hebben als de sectoren zorg en onderwijs. De provincies blijven voor dit proces het meeste achter.

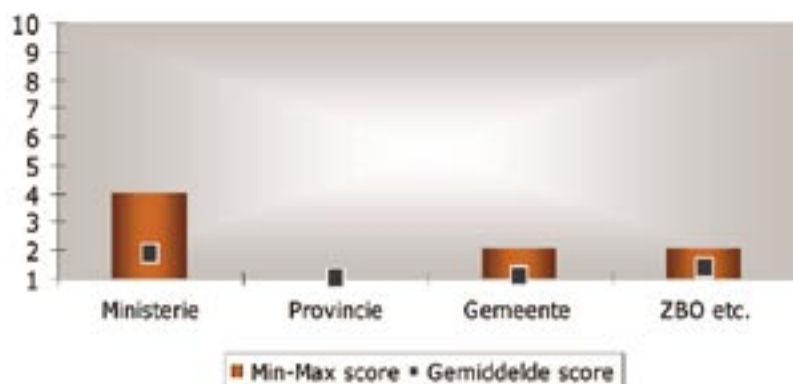
Uit het onderzoek blijkt dat bij 61% van de organisaties iedere inkoper een persoonlijke beoordeling krijgt en individuele targets heeft. De kenmerken van de persoonlijke-beoordelingen verschillen sterk. Voor veel organisaties blijkt het volgende kenmerk een barrière te zijn, waardoor zij voor dit proces geen hogere score behalen: "Het beoordelingssysteem is gerelateerd aan de inkoopprestatie, er is een expliciete relatie tussen de realisatie van inkoopdoelstellingen en de uitkomst van beoordelingsgesprekken én de beoordeling en beloning zijn deels gerelateerd aan de prestaties van een multidisciplinair team". Het blijkt dat er bij een groot aantal organisaties wel een continu proces aanwezig is om individuele vaardigheden te beoordelen en er is ook inzicht in de competenties en vaardigheden voor medewerkers, maar doordat het model volgens het 'strict step' principe werkt (zie hoofdstuk 1) komt dit niet tot uiting in de score.

3.7.3. Onderzoeksdetails

Sectoranalyse voor ondersteunend proces 6



De sector 'Overheid' nader belicht...



Persoonlijke beoordeling van medewerkers

Bij 61% van de organisaties wordt iedere inkoper persoonlijk beoordeeld en worden er individuele targets gesteld.



De persoonlijke beoordeling van deze 61% van de organisaties heeft de volgende kenmerken:



Het eerste punt blijkt voor veel organisaties een barrière te zijn.

4. 'Algemene criteria'

4.1. Inleiding

Er zijn vier wat meer 'algemene criteria' die in een groot aantal van de eerder besproken processen terugkomen. Deze criteria zijn multidisciplinaire samenwerking, documentatie, communicatie en wet- en regelgeving. Deze criteria worden hieronder afzonderlijk besproken.

4.2. Conclusies met betrekking tot 'Algemene criteria'

Professioneel inkoopmanagement betekent in zowel de private sector als de publieke sector, dat je moet samenwerken met andere afdelingen (multidisciplinair). Bij de deelnemende organisaties werken verschillende afdelingen over het algemeen wel samen, maar bij strategisch proces 2 'Het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket' werkt het merendeel juist niet met een multidisciplinair team. Voor deze organisaties is dit vaak een barrière om door te groeien naar een hoger niveau.

Voor een transparant beleid is met name in de publieke sector een goede documentatie onontbeerlijk. Hier ontbreekt het bij de deelnemende organisaties nog al eens aan. Een algemeen advies luidt dan ook: concretiseer en formaliseer (leg vast) alle inkoopprocessen die nu impliciet, niet concreet, niet gemonitord en 'in hoofden' plaatsvinden.

Onder andere voor het creëren van draagvlak binnen een organisatie is het belangrijk dat er voldoende en op een juiste wijze gecommuniceerd wordt richting de interne organisatie (de interne belanghebbenden). De prestaties van de deelnemende organisaties op het gebied van interne communicatie zijn wisselend. Het merendeel van de organisaties ontbreekt het aan een formele interne communicatiestructuur voor het integreren van leveranciers in het orderrealisatieproces. Daarentegen communiceert een zeer ruime meerderheid kostenstructuren en kostenreducerende maatregelen intern. Naast communicatie richting de interne organisatie is het ook van belang dat er voldoende en op een juiste manier met de leveranciers wordt gecommuniceerd. De onderzochte organisaties communiceren de inkoopprocedures slecht aan leveranciers. Wel koppelen zij de prestaties, en dan met name de slechte prestaties, van leveranciers terug aan hen.

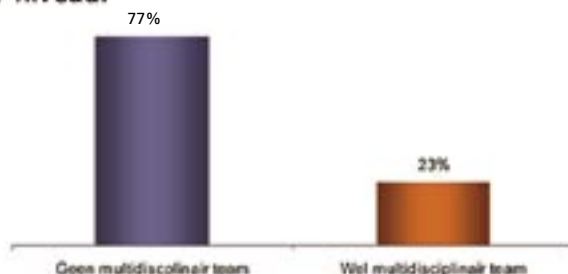
De publieke sector is, meer dan de private sector, gebonden aan wet- en regelgeving waaronder bijvoorbeeld de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Deze richtlijnen zijn onder andere opgesteld om binnen de Europese Unie, en ten behoeve van het totstandkomen van een interne markt, de vrije, eerlijke concurrentie te stimuleren. Bijna alle deelnemende organisaties hebben bewijs dat zij aandacht besteden aan betreffende wet- en regelgeving. Er is hierbij geen noemenswaardig verschil te zien tussen de diverse sectoren. Het bewijs dat deze organisaties de betreffende wet- en regelgeving ook naleven is beduidend minder. De zorgsector loopt hierbij iets voor op de overige sectoren.

4.3. Onderzoeksdetails

Multidisciplinaire samenwerking

Professioneel inkoopmanagement betekent in zowel de private als de publieke sector, dat er samengewerkt dient te worden met andere afdelingen (multidisciplinair).

Het blijkt in de publieke sector dat dit overtuigend gebeurt bij alle processen behalve bij het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket (SP 2). Bij dit proces werkt het merendeel juist NIET met een multidisciplinair team. Voor deze organisaties is dit vaak een barrière om door te groeien naar een hoger niveau.

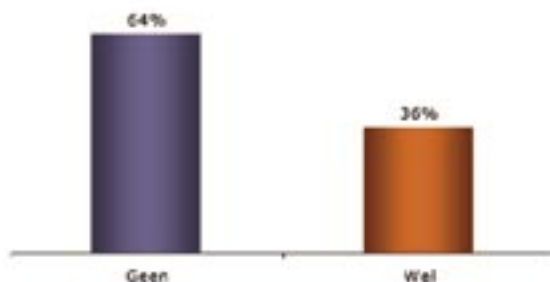


Documentatie

Voor een transparant beleid is met name in de publieke sector een goede documentatie onontbeerlijk.

Met name een gebrek aan een gedocumenteerd besluitvormings- en/of implementatieproces is opvallend....

Zo is er bij 64% van de organisaties geen gedocumenteerd proces aanwezig om potentiële leveranciers te selecteren



Communicatie naar de interne organisatie en naar de leverancier

Interne organisatie

- Bij 55% van de organisaties ontbreekt het aan een formele interne communicatiestructuur voor het integreren van leveranciers in het order realisatieproces
- 84% van de organisaties communiceert kostenstructuren en kostenreducerende maatregelen intern

Leverancier

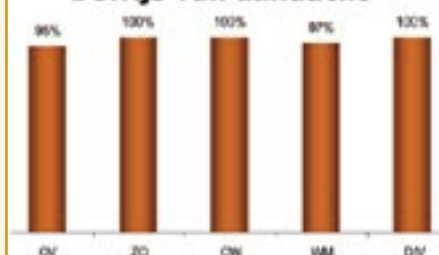
- Bij 82% van de organisaties worden de inkoopprocedures niet aan de leverancier gecommuniceerd
- De prestaties van leveranciers en dan met name de slechte prestaties worden door 77% van de organisaties teruggekoppeld aan de betreffende leverancier (gebaseerd op perceptie)

Wet- en regelgeving

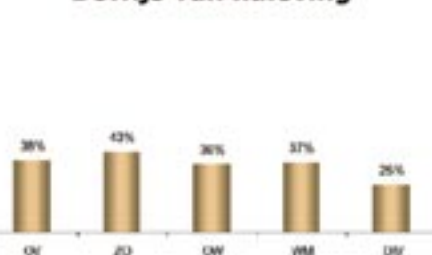
Voor de verschillende processen heeft gemiddeld 95 tot 100% van de organisaties bewijs dat er aandacht wordt besteed aan de betreffende wet- en regelgeving. Het verschil tussen de vijf sectoren is miniem.

Gemiddeld heeft 25-45% ook bewijs dat de betreffende wet- en regelgeving voor de diverse processen wordt nageleefd. De sector 'Zorg' scoort iets hogerdan de overige sectoren.

Bewijs van aandacht



Bewijs van naleving



5. Vergelijking met het bedrijfsleven

5.1. Inleiding

In opdracht van NEVI heeft adviesbureau A.T. Kearney ten behoeve van de uitvoering van project 1 van het NEVI-programma 'Purchasing Excellence' voor het bedrijfsleven in 2002 de inkoopprestatie van 69 Nederlandse bedrijven vergeleken met de leiders uit haar wereldwijde benchmarking-database⁴. De resultaten uit dit benchmark-onderzoek zijn vertaald in scores die passen bij het MSU-inkoopmodel. Dit hoofdstuk vergelijkt de scores van de 69 deelnemende Nederlandse bedrijven en de 54 deelnemende Not for Profit organisaties uit de publieke sector.

5.2. Conclusies

Wanneer we de resultaten van de private en de publieke sector met elkaar vergelijken, dan blijkt dat het volwassenheidsniveau in de private sector in het algemeen per proces 2 à 3 punten hoger is. De private sector scoort gemiddeld tussen de 3 en 4 punten per proces, de publieke sector tussen 1 en 2.

Het blijkt ook dat bij beide sectoren de spreiding per proces ongeveer gelijk is. Opvallend is wel dat de spreiding van het strategisch proces 'Strategisch Kostenmanagement' en het ondersteunende proces 'Prestatie-indicatoren voor inkoop' binnen de publieke sector aanzienlijk kleiner is dan bij de private sector. Over het algemeen kunnen we door de spreiding per proces wel concluderen dat ook de publieke sector 'in eigen kring' voldoende benchmark-mogelijkheden heeft.

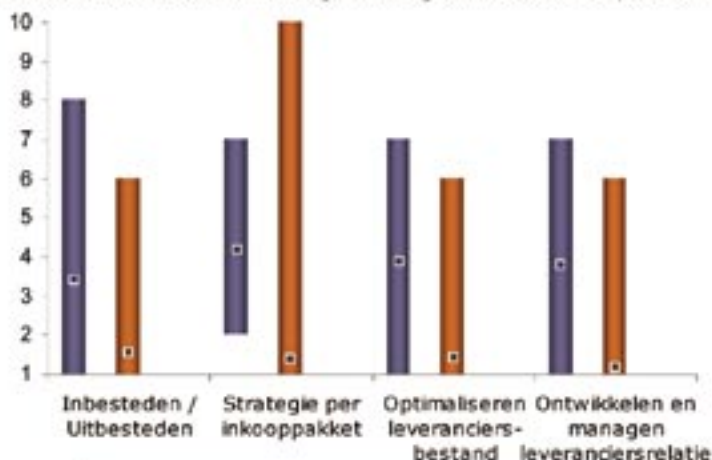
Wanneer we de onderzoeksresultaten van de private sector vergelijken met die van de publieke sector, dan kunnen we stellen dat het Nederlandse bedrijfsleven inkoop meer strategisch aanpakt dan de publieke sector. Dit blijkt onder meer uit het feit dat bij 43% van de deelnemende bedrijven de inkoopdoelstellingen een belangrijk onderdeel vormen van de algemene bedrijfsdoelstellingen, terwijl in de publieke sector bij slechts 11% van de organisaties het inkoopbeleid onderdeel is van het algemeen beleid. Zoals was te verwachten, worden leveranciers in het bedrijfsleven nadrukkelijker gecategoriseerd en betrokken in innovatieve processen dan in de publieke sector. Echter, het Nederlandse bedrijfsleven loopt op dit terrein ver achter op internationale leiders. De publieke sector loopt ver achter op het bedrijfsleven als het gaat om meetsystemen voor de prestaties van leveranciers. Als zij prestatiemetingen verrichten, koppelt 66% van de bedrijven de gegevens terug aan de leverancier. Bij de publieke organisaties is dit slechts 21%. Uit het onderzoek bij het bedrijfsleven bleek bovendien dat de deelnemende bedrijven weinig gebruik maken van beloningen gekoppeld aan individuele prestatie. Dit is niet anders in de publieke sector. Deze blijft hier zelfs nog wat op achter. Bij slechts een klein deel van de deelnemende organisaties is het beloningssysteem gerelateerd aan de inkoopprestatie.

⁴ Zie NEVI publicatie: Nederlandse bedrijven op weg naar Purchasing Excellence; Resultaten Project 1 NEVI programma Purchasing Excellence, 2002

5.3. Details van de vergelijking

Vergelijking van de strategische processen private en publieke sector (1/2)

Private sector scoort in het algemeen gemiddeld 2 à 3 punten hoger

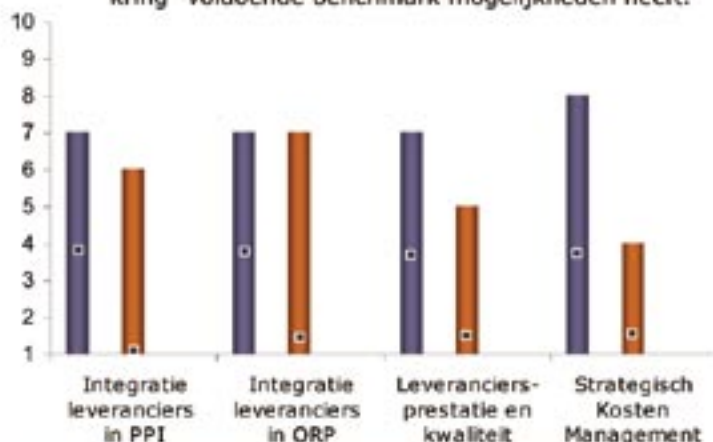


RIVMVI onderzoek 2002

PE Privaat Min-Max score⁽¹⁾
PE Publiek Min-Max score
Gemiddelde score per proces

Vergelijking van de strategische processen private en publieke sector (2/2)

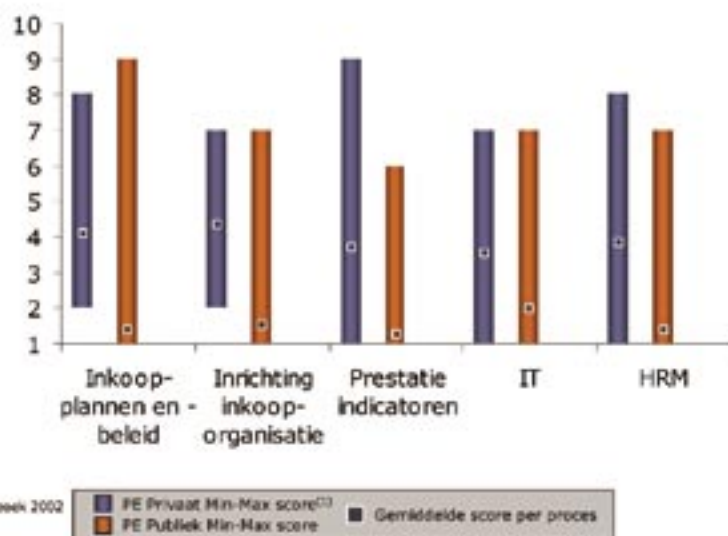
Spreading per proces geeft aan dat ook de publieke sector "in eigen kring" voldoende benchmark mogelijkheden heeft.



RIVMVI onderzoek 2002

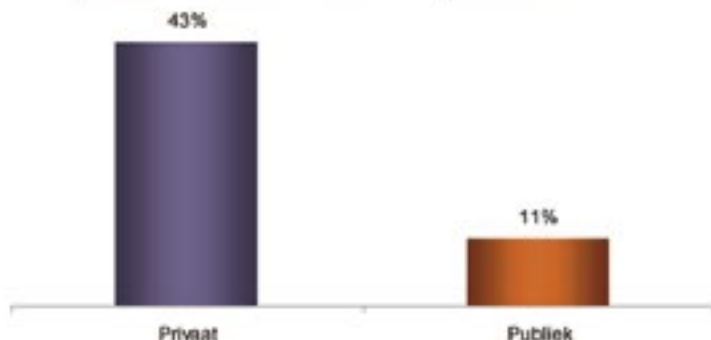
PE Privaat Min-Max score⁽²⁾
PE Publiek Min-Max score
Gemiddelde score per proces

Vergelijking van de ondersteunende processen private en publieke sector



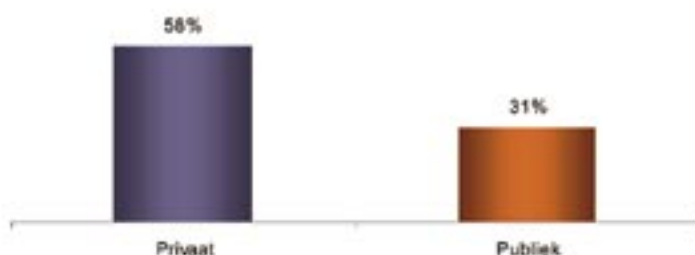
Binnen het Nederlandse bedrijfsleven wordt inkoop meer strategisch aangepakt dan bij de publieke sector.

Bij 43% van deelnemende bedrijven vormen inkoopdoelstellingen een belangrijk onderdeel van de algemene bedrijfsdoelstellingen terwijl in de publieke sector bij slechts 11% van de deelnemende organisaties het inkoopbeleid onderdeel is van het algemeen beleid.



De publieke sector blijft bij de private sector achter als het gaat om meetsystemen voor de prestaties van leveranciers

In de publieke sector heeft 31% van deelnemende organisatie een leveranciersprestatie meetsysteem, in de private sector is dit 58% van de deelnemende bedrijven.



Uit het onderzoek in het bedrijfsleven bleek dat bedrijven weinig gebruik maken van beloningen gekoppeld aan individuele inkoopprestatie

De publieke sector blijft hier nog wat op achter. Bij slechts 11% van de deelnemende organisaties is het beloningssysteem gerelateerd aan de inkoopprestatie. Bij het bedrijfsleven maakt 26% gebruik van persoonlijke beloningen.



6. Algemene conclusies

Uit de resultaten van project 1 van het NEVI/PIA-programma 'Purchasing Excellence Publiek' kunnen we een aantal conclusies trekken:

1. Het Nederlandse bedrijfsleven scoort op de verschillende strategische en ondersteunende processen hoger dan de organisaties in de publieke sector.
2. Afgezien van een aantal bijzondere criteria die vooral van toepassing zijn op de publieke sector en minder op de private sector, bestaan er zoveel overeenkomsten in het inkoopproces dat we kunnen concluderen dat de 'best practices' van het bedrijfsleven nuttig kunnen zijn voor de publieke organisaties.
3. Tussen de publieke organisaties bestaat onderling veel verschil in volwassenheid. Zo scoort op sectorniveau de zorg op 8 van de 14 processen gemiddeld het beste en deelt zij deze 'eerste plaats' op nog eens 4 andere processen. De volwassenheid bij 'Onderwijs' en 'Watermanagement' blijft in het algemeen achter bij de andere drie sectoren. Wanneer wij de sector 'Overheid' nader beschouwen blijkt dat de ministeries in 9 van de 14 processen een hoger volwassenheidsniveau hebben dan de organisaties van de provincies, gemeenten en ZBO's. Op alle processen scoorden de provincies en de gemeenten over het algemeen laag.
4. De gemeten spreiding van de scores per proces toont aan dat de meeste organisaties zowel binnen hun eigen sector als bij organisaties in andere publieke sectoren voldoende mogelijkheden hebben om te benchmarken en om te leren van 'good practices' van andere publieke organisaties. Relatief geldt dit voor de eigen sector minder voor watermanagement, onderwijsorganisaties en provincies.
5. Naar verwachting zal de publieke sector de ingeslagen weg naar professionalisering van de inkoopprocessen succesvol bewandelen. Dat blijkt uit de vele spontane aanmeldingen voor deelname aan dit programma, het enthousiasme onder de geïnterviewden om zichzelf door meting te positioneren, de expliciet genoemde intenties tot verbetering, de gecreëerde mogelijkheden tot benchmarking en de ontdekte 'good practices' binnen de sectoren.
6. De volwassenheid op de ondersteunende processen wijkt nauwelijks af van die op de strategische processen van het MSU+ model. Het verdient aanbeveling aan de ondersteunende processen behoorlijk aandacht te geven, daar zij uiteindelijk de volwassenheidsscore op de strategische processen bepalen.
7. Op criteria als wet- en regelgeving, transparantie van beleid en communicatie, scoren alle onderzochte sectoren scores teleurstellend terwijl dat met name belangrijke criteria zijn voor publieke organisaties. Meer expliciete

aandacht voor deze aspecten inclusief de daarbij horende documentatie is noodzakelijk.

8. Waar je voor het bedrijfsleven kunt stellen dat vergroting van de winstgevendheid in het algemeen de motivator is om inkoopprocessen te professionaliseren, ligt dit voor de publieke sector genuanceerder. De zorgsector vertoont nog de meeste overeenkomst met de private sector. Drijvers voor inkoopprofessionaliteit in de publieke sector zijn belangenevenwicht, transparantie, integriteit en zorgvuldigheid. Kostenreductie blijkt slechts één van de factoren.
9. Uit het NEVI-programma 'Purchasing Excellence' voor het bedrijfsleven blijkt dat het proces tot professionaliseren van de inkoopprocessen in zijn essentie een groot veranderingsproces is. De acht ingrediënten die Prof. Kotter in zijn standaard werk 'Leiderschap bij verandering' heeft beschreven zijn dan ook volledig van toepassing, zo blijkt in de projecten 2 en 3 van dit programma. Het is aannemelijk te veronderstellen dat dit voor de professionalisering van de inkoopprocessen in de publieke sector niet anders is. Publieke organisaties die serieus van plan zijn hun inkoopprocessen te professionaliseren wordt aangeraden van deze ervaringen gebruik te maken.
10. "Excellence always has a starting point", zo stelde Prof. Robert Monczka tijdens zijn inleiding op 19 november 2004 voor NEVI/PIA-deelnemers. Hij voegde hieraan toe dat, naast het in orde brengen van de ondersteunende processen, 'startende' organisaties met name strategisch proces 2 ('Het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket') veel aandacht zouden moeten geven. Professionaliseren van dit proces creëert snel vele zichtbare voordelen. Dit is bewezen in het NEVI-programma voor het bedrijfsleven.

7. Hoe nu verder?

Op de vraag 'Hoe nu verder' zijn, afhankelijk van de invalshoek, verschillende antwoorden mogelijk.

NEVI en de projectdirectie PIA zullen de resultaten van project 1, zoals deze zijn vastgelegd in deze rapportage, actief en breed verspreiden. De boodschap van NEVI/PIA aan belanghebbenden zal, in de tijd gezien, worden aangevuld met de informatie uit de projecten 2 en 3. Verder worden de conclusies van project 1 bewerkt voor opleidingsinstituten en adviesbureaus.

De organisaties die deelnemen aan het project staan voor een keuze. Zij kunnen de vraag "Hoe nu verder?" verschillend invullen. Sommige organisaties hebben gekozen of zullen gaan kiezen voor een actieve deelname in project 2 en/of 3 van het programma Purchasing Excellence Publiek. Zij hebben op basis van de benchmark-gegevens van hun organisatie geconcludeerd, dat

- a) een actief verbeteringsprogramma met behulp van derden (project 2) en/of
- b) het ontwikkelen van kennis en competenties (project 3)

voor hen het geëigende antwoord is op weg naar Purchasing Excellence. Zij zullen hierbij door NEVI/PIA financieel worden gestimuleerd.

Er zijn ook deelnemers aan project 1, die hebben besloten op eigen kracht verder te gaan.

Wat alle deelnemers bindt is de motivatie 'Purchasing Excellence' te willen bereiken.

Voor **niet-deelnemers** aan project 1 zijn er twee mogelijkheden. Zij kunnen met behulp van het MSU+ model zelf de professionaliteit van de inkoop binnen de eigen organisatie beoordelen en vergelijken met de benchmarkgegevens van project 1 van het programma Purchasing Excellence Publiek. Zij kunnen ook de inkoopprocessen laten beoordelen door gecertificeerde auditeurs⁵. Deze auditeurs hebben succesvol de MSU+ auditeursopleiding gevolgd inclusief de officiële certificatieprocedure. De resultaten van de anonieme metingen door gecertificeerde auditeurs zullen onder voorwaarden ook opgenomen worden in de Purchasing Excellence Publiek database, zodat deze kan gaan uitgroeien tot hét kloppend benchmarking-hart van de publieke sector. Hierna bestaat de mogelijkheid om op eigen initiatief als vervolgstap de projecten 2 en 3 te doorlopen.

⁵ Voor meer informatie over gecertificeerde auditeurs kunt u terecht bij het Purchasing Excellence Publiek programmabureau.

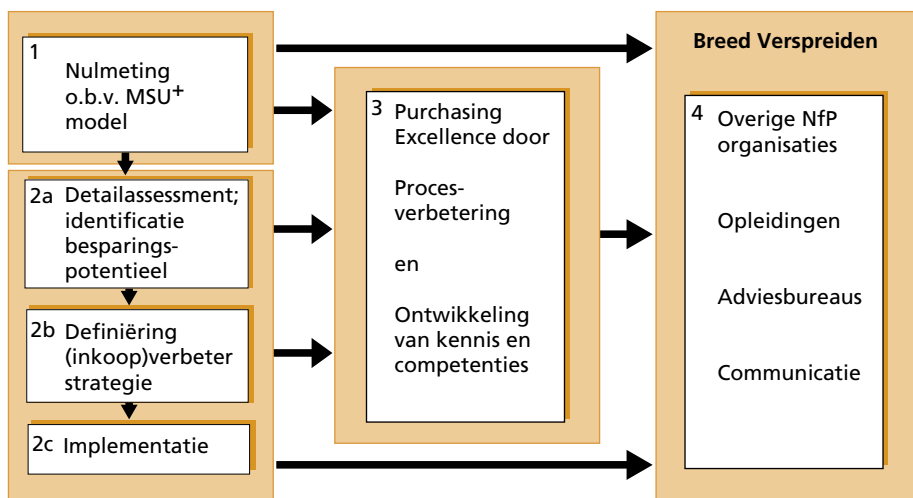
Bijlage 1: NEVI/PIA-programma

Purchasing Excellence Publiek

Het programma Purchasing Excellence Publiek omvat vier projecten:

1. Nulmeting op basis van het MSU⁺ model teneinde een 'Purchasing Excellence Publiek' benchmark vast te stellen en om de positionering ten opzichte van deze benchmark te bepalen;
2. projecten om het inkoopvoordeel met behulp van externe ondersteuning te realiseren;
3. realisatie en bestendiging van het inkoopvoordeel door procesverbetering en ontwikkeling van competenties en kennis (training / workshops);
4. communicatie en opleidingen om de kennis breed te verspreiden.

In onderstaande figuur staan de vier projecten schematisch weergegeven.



Figuur 6 Het NEVI/PIA-programma Purchasing Excellence Publiek

Door middel van sponsoring bevordert NEVI/PIA deelname aan dit programma. Aan de toekenning van financiële bijdragen heeft NEVI/PIA echter een aantal voorwaarden gesteld. De belangrijkste daarvan is het beschikbaar stellen van kennis en informatie, die is opgedaan tijdens het project.

Verder is het van belang dat een representatief deel van de Nederlandse Not for Profit organisaties uit de publieke sector meedoet aan het programma Purchasing Excellence Publiek. Hierbij spelen organisatiegrootte en 'Not for Profit' sector een doorslaggevende rol. De 'grootte' is uitgedrukt in termen van de totale inkoopwaarde van de deelnemende organisatie.

NEVI/PIA heeft besloten de deelname van 54 Not for Profit organisaties uit de publieke sector financieel te ondersteunen. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen de verschillende projecten. De kosten van project 1 worden voor de organisaties gefinancierd door NEVI/PIA. Voor de projecten 2a en 3 geldt in zijn algemeenheid dat NEVI/PIA de helft van de kosten voor haar rekening neemt. De projecten 2b en 2c zijn voor rekening van de deelnemende organisatie.

Voor alle deelnemers geldt dat zij de kennis en informatie opgedaan in dit programma ter beschikking zullen stellen aan NEVI / PIA ten behoeve van brede verspreiding. Het wordt aan de deelnemer overgelaten of dit anoniem zal plaatsvinden of niet.

Project 1: Nulmeting op basis van het MSU+ model

Project 1 betreft een nulmeting van de inkoopprocessen van een deelnemende organisatie (of in het geval van een grote organisatie een deel daarvan) op basis van het MSU+ model. De uitkomsten van nulmetingen worden opgenomen in een database. Deze database zal gaan functioneren als dé benchmark voor de Nederlandse publieke sector op het gebied van inkoop.

De nulmetingen zijn uitgevoerd door drie adviesbureaus die via een openbare aanbesteding zijn geselecteerd. Voorafgaand aan de nulmetingen hebben adviseurs van de bureaus een speciaal ontwikkelde auditeuropleiding op basis van het MSU+ model gevolgd, inclusief certificatieprocedure.

Uiteindelijk hebben 54 organisaties meegedaan aan project 1 van het programma. De deelnemende organisaties hebben allereerst het MSU+ model bestudeerd en bewijsmateriaal verzameld. Na de ontvangst van het bewijsmateriaal heeft minimaal één gecertificeerde auditor de betreffende organisatie bezocht.

De analyse van de gegevens heeft geleid tot inzicht in de huidige inkoopprestatie en het Purchasing Excellence-niveau op basis van het MSU+ model. Uit deze analyse is bepaald welke vervolgacties ondernomen moeten worden.

In principe zijn deze 54 organisaties ook de organisaties met wie de projecten 2 en/of 3 worden uitgevoerd. Het is echter niet zo, dat een organisatie zich bij deelname aan project 1 op voorhand verplicht tot deelname aan de vervolgprojecten.

Voor project 2 is door NEVI/PIA bij Emeritor, NIC en Significant in totaal voor tien organisaties capaciteit gereserveerd. Voor project 3 is door NEVI/PIA bij Pursive capaciteit gereserveerd voor vijftien organisaties (60 workshops).

Project 2: Het realiseren van het inkoopvoordeel met behulp van externe ondersteuning.

Project 2 is onderverdeeld in drie (optionele) fases, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ondersteuning van één van de drie adviesbureaus: Emeritor, NIC of Significant.

2.a. Detail assessment; identificatie besparingspotentieel

Een aantal van de deelnemende organisaties in project 1 zal geïnteresseerd zijn in een nadere analyse van de resultaten van de nulmeting. Op basis van verdere bestudering van de in project 1 uitgevoerde nulmeting en aangevuld met bijvoorbeeld interviews en geaggregeerde inkoopgegevens, zal één van de drie adviesbureaus identificeren hoeveel de organisatie op specifieke inkoopketten zou kunnen besparen.

2.b. Definiëring (inkoop-) verbeterstrategie

Tijdens deze fase zal een plan van aanpak worden opgesteld hoe het bij 2a geïdentificeerde besparingspotentieel gerealiseerd en bestendig kan worden.

2.c. Implementatie

Het implementeren van de bij project 2b gedefinieerde (inkoop-) verbeterstrategie.

Project 3: Purchasing Excellence door procesverbetering en ontwikkeling van kennis en competenties (op basis van het MSU+ model)

Dit project bestaat uit procesverbeteringen en de ontwikkeling van kennis en competenties. Onder leiding van deskundige programmamanagers en trainers doorloopt een deelnemende organisatie één of meerdere van de processen die het MSU+ model kent. Na afloop heeft de organisatie inzicht in de eigen situatie en weet zij waar de mogelijke voordelen te behalen zijn.

Vervolgens zal aan de hand van de strategische en ondersteunende processen van het MSU+ model op basis van de organisatieprioriteiten een gericht implementatieprogramma worden gedefinieerd en uitgevoerd om deze voordelen te realiseren en te bestendigen. Dit project bestaat uit procesverbeteringen en de ontwikkeling van kennis en competenties.

Project 4 Breed verspreiden van opgedane kennis en ervaring

De opgedane kennis en ervaringen worden door NEVI/PIA op diverse manieren breed beschikbaar gesteld aan NfP-organisaties uit de publieke sector. Dat gebeurt onder meer via bijeenkomsten, artikelen in diverse tijdschriften en diverse websites.

De opgedane kennis en ervaringen zullen ook worden verwerkt in diverse opleidingen en tevens worden adviesbureaus geïnformeerd over de opgedane kennis en ervaring, zodat ook zij deze informatie kunnen gebruiken in hun advisering aan bedrijven.

Bijlage 2: Adviesbureaus

Emeritor

Emeritor, the Procurement Solutions Company, richt zich met haar diensten op het professionaliseren van de inkoopfunctie, het bereiken van kostenreducties en het zekerstellen van een rechtmatige aanpak. Door een goede inkoopfunctie kan de kwaliteit van de primaire en secundaire processen toenemen tegen lagere integrale kosten.

Emeritor werkt zowel voor private organisaties met een winstoogmerk, als voor organisaties uit de publieke sector, de zorgsector en andere organisaties met een maatschappelijk belang. Iedere organisatie heeft te maken met specifieke wet- en regelgeving en een eigen politieke dimensie. Emeritor houdt hiermee in haar aanpak rekening.

Wat wij u bieden is even eenvoudig als doeltreffend. In onze diensten bieden wij u onze inkoopkennis, marktkennis en hulpmiddelen én maken intelligent gebruik van de inkoopkracht die binnen uw eigen organisatie aanwezig is. Geheel conform ons bedrijfscredo: denken, durven, doen én doorgaan.

De diensten van Emeritor bestaan uit:

- inkoopadvies, zoals inkoopanalyses, structuurprojecten, leveranciersmanagement, Europese aanbestedingen;
- interim personeel, zoals detachering, ad interim management, knaging;
- inkoopopleidingen, zoals de E-MBA in Procurement Management, in-company's, workshops;
- uitgebreide set hulpmiddelen, softwareapplicaties zoals INCONTO E-procurement, INCONTO Contract Management, E-asy Skills Assessment en het Emeritor kennissysteem.

NIC

NIC is een organisatie met meer dan 80 jaar ervaring op het gebied van inkoopdienstverlening op zeer uiteenlopende gebieden. NIC adviseert en begeleidt inkoopprocessen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In de Nederlandse markt van grote ondernemingen, overheidsinstanties en instellingen wil NIC vooroplopen en uitblinken in aantoonbare inkoopbesparingen.

Significant

Significant is een onafhankelijke advies- en onderzoeksorganisatie op het gebied van inkoop & ketenmanagement, facility management en kwantitatieve beleids-ondersteuning. Voortgekomen uit PwC Consulting/PricewaterhouseCoopers is Significant sinds 1 januari 2003 als zelfstandige adviesorganisatie actief. Significant is uitgegroeid tot een hechte groep van circa 40 professionals en 5 stafmedewerkers. Op elk van haar werkgebieden heeft Significant in Nederland een sterke positie opgebouwd.

Significant beoogt – in de ogen van huidige en toekomstige cliënten en medewerkers – tot de kwalitatief meest hoogwaardige en innovatieve dienstverleners in Nederland te behoren voor publieke en private organisaties wat betreft het adviseren over en het concreet implementeren van verbeteringen inzake ondersteunende bedrijfsprocessen (waaronder inkoop en ketenmanagement en facility management), alsmede het methodologisch juist en objectief beoordelen en analyseren van feiten en cijfers ten behoeve van beleidsonderzoek en strategische besluitvorming.

Significant levert een breed en samenhangend dienstenpakket. Tekenend voor de synergie tussen de verschillende adviesdiensten van Significant is de manier waarop analytische methoden en technieken zijn ingebed in haar dienstverlening (bijvoorbeeld inkoopdiagnose, benchmarking, huisvestingsplanning, systeem-dynamisch modelleren) met als resultaat een uitzonderlijk hoge kwaliteit en continue innovatie.

Bijlage 3: Database

Toelichting database:

- Het ID nummer is een willekeurig nummer waarmee de diverse organisaties onderscheiden kunnen worden.
- In de database zijn 5 sectoren weergegeven:
 - o OV: Overheid
 - o ZO: Zorg
 - o OW: Onderwijs
 - o WM: Watermanagement
 - o DIV: Diversen

In verband met het garanderen van de anonimiteit van de deelnemende organisaties zijn de 'Sub'sectoren (zoals gemeenten, provincies enzovoort) niet zichtbaar in de database.

- Op basis van de grootte van de organisatie zijn alle deelnemende organisaties verdeeld in vier categorieën:
 - o ZG: Zeer groot (>450 miljoen euro inkoopuitgaven)
 - o G: Groot (100 – 450 miljoen euro inkoopuitgaven)
 - o MG: Middelgroot (50 – 100 miljoen euro inkoopuitgaven)
 - o K: Klein (< 50 miljoen euro inkoopuitgaven)

ID-nummer (willekeurig nummer)	1030	1033	1017	1039	1016	1038	1044	1021	1037	1029	1052
Sectoren: (OV, ZO, OW, WM en DIV)	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV
Grootte o.b.v. inkoopuitgaven: ZG, G, MG en K	ZG	ZG	ZG	ZG	ZG	ZG	ZG	G	G	G	G
Proces:											
Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden	1	1	1	3	3	5	6	3	2	2	1
Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	1	1	2	1	1	10	4	1	1	2	1
Optimaliseren leveranciersbestand	1	2	1	3	1	6	2	3	1	3	1
Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	1	1	1	5	1	6	4	1	1	1	1
Optimalisatie van product / proces innovatie en ontwikkeling	1	1	1	1	3	6	1	1	1	1	1
Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	1
Strategisch Kosten Management	1	1	1	2	4	4	2	2	2	1	1
Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	1	1	1	1	1	9	7	1	1	7	1
Inrichting van de inkooporganisatie	1	1	1	2	4	4	4	4	1	7	1
Ontwikkelen van inkoopprocedures	1	1	1	1	1	1	1	2	1	6	1
Prestatie indicatoren voor inkoop	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1
Informatie Technologie voor inkoop	1	2	1	3	3	2	3	1	2	1	1
Human Resource Management (HRM)	1	1	1	2	2	4	2	1	1	2	1

ID-nummer (willekeurig nummer)	1054	1050	1051	1020	1022	1031	1026	1053	1018	1019	1049
Sectoren: (OV, ZO, OW, WM en DIV)	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV
Grootte o.b.v. inkoopuitgaven: ZG, G, MG en K	G	G	G	MG	MG	MG	MG	MG	K	K	K
Proces:											
Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Optimaliseren leveranciersbestand	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Optimalisatie van product / proces innovatie en ontwikkeling	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Strategisch Kosten Management	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1
Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inrichting van de inkooporganisatie	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ontwikkelen van inkoopprocedures	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
Prestatie indicatoren voor inkoop	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Informatie Technologie voor inkoop	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Human Resource Management (HRM)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ID-nummer (willekeurig nummer)	1032	1045	1048	1036	1023	1027	1042	1024	1035	1001	1003
Sectoren: (OV, ZO, OW, WM en DIV)	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	OV	ZO	ZO	ZO
Grootte o.b.v. inkoopuitgaven: ZG, G, MG en K	K	K	K	K	K	K	K	K	G	MG	MG
Proces:											
Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	5
Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	4
Optimaliseren leveranciersbestand	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3
Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Optimalisatie van product / proces innovatie en ontwikkeling	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	5
Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit	1	1	1	1	1	3	1	1	4	5	5
Strategisch Kosten Management	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4
Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	6
Inrichting van de inkooporganisatie	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	5
Ontwikkelen van inkoopprocedures	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	4
Prestatie indicatoren voor inkoop	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4
Informatie Technologie voor inkoop	1	1	1	1	3	1	2	1	3	1	7
Human Resource Management (HRM)	1	1	1	2	1	1	1	1	7	1	2

ID-nummer (willekeurig nummer)	1004	1006	1005	1040	1002	1009	1010	1008	1011	1043	1007
Sectoren: (OV, ZO, OW, WM en DIV)	ZO	ZO	ZO	ZO	ZO	OW	OW	OW	OW	OW	WM
Grootte o.b.v. inkoopuitgaven: ZG, G, MG en K	MG	K	K	K	K	G	G	MG	K	K	MG
Proces:											
Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
Optimaliseren leveranciersbestand	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Optimalisatie van product / proces innovatie en ontwikkeling	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	3	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1
Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	4
Strategisch Kosten Management	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Inrichting van de inkooporganisatie	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
Ontwikkelen van inkoopprocedures	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Prestatie indicatoren voor inkoop	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Informatie Technologie voor inkoop	3	1	1	3	3	1	2	7	1	3	3
Human Resource Management (HRM)	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1

ID-nummer (willekeurig nummer)	1034	1025	1041	1047	1028	1046	1013	1012	1015	1014
Sectoren: (OV, ZO, OW, WM en DIV)	WM	WM	WM	WM	WM	DIV	DIV	DIV	DIV	DIV
Grootte o.b.v. inkoopuitgaven: ZG, G, MG en K	MG	MG	K	K	K	MG	K	K	K	K
Proces:										
Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1
Optimaliseren leveranciersbestand	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2
Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Optimalisatie van product / proces innovatie en ontwikkeling	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5
Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Strategisch Kosten Management	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2
Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inrichting van de inkooporganisatie	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Ontwikkelen van inkoopprocedures	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1
Prestatie indicatoren voor inkoop	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2
Informatie Technologie voor inkoop	1	3	1	1	3	1	4	3	3	3
Human Resource Management (HRM)	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2

Hoe kan ik mijn inkoop professionaliseren verbeteren? Om antwoord te krijgen op die vraag hebben 54 organisaties in de publieke sector zich eind 2004 en begin 2005 de maat laten nemen in het kader van project 1 van het programma Purchasing Excellence Publiek (PEP).

Purchasing Excellence Publiek is een gezamenlijk initiatief van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) en de projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA) en is in navolging van het succesvolle NEVI-programma Purchasing Excellence voor het bedrijfsleven ontwikkeld.

Wat is 'Purchasing Excellence'? Kort gezegd betekent dit voor NEVI en PIA dat (publieke) organisaties hun inkoopprocessen op een zodanig niveau inrichten en uitvoeren, dat men zich kan meten met 's wereld besten.

Het programma Purchasing Excellence Publiek dient ervoor te zorgen dat organisaties door middel van benchmarking, onderzoek, cases en leermodules in staat wordt gesteld dit top-niveau in de eigen organisatie te bereiken.

Dit boekje bevat de resultaten van het benchmark onderzoek (project 1), dat speciaal opgeleide, gecertificeerde auditeurs hebben uitgevoerd bij de 54 deelnemende organisaties. Daarnaast is de vergelijking met het bedrijfsleven gemaakt en de database voor verdere benchmarking geïnstalleerd en inzichtelijk voor geïnteresseerden gemaakt.

Met de publicatie van deze resultaten wordt het eerste project in het kader van het programma 'Purchasing Excellence Publiek' dan ook formeel afgesloten.

Sinds 1965 staat NEVI pal voor de professionalisering van het inkoopproces, zowel binnen het bedrijfsleven als bij de overheid. NEVI is één van de grootste nationale verenigingen van inkopers ter wereld met ruim 4500 leden, een gerespecteerd lid van het internationale netwerk van zusterverenigingen, de IFPSM.

In 2001 is het project PIA gestart. PIA staat voor Professioneel Inkopen en Aanbesteden. Het project is een tijdelijke aanjager (tot januari 2006) en helpt de overheid de inkoop te professionaliseren door interdepartementale samenwerking. De projectdirectie PIA ondersteunt aanbestedende diensten zoveel mogelijk bij de professionalisering van inkopen en aanbesteden.

