

Sturing van leveranciers naar optimale prestaties

Een roadmap voor de professionalisering van contractmanagement

Bijlagen



Samantha Boon

Sturing van leveranciers naar optimale prestaties

Een roadmap voor de professionalisering van contractmanagement

Bijlagen

Auteur:	Samantha Boon
Studentnummer:	08004765
Afstudeerprofiel:	FM & Procurement
	Den Haag, mei 2012
Opleiding:	Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Mw. Drs. B.A. Heemskerk-Nooij
Externe beoordelaar:	Dhr. G. Verbaan
Opdrachtgever:	Nuffic Afdeling bedrijfsondersteuning Kortenaerkade 11 2518AX Den Haag
Bedrijfsmentor:	Mw. J. B. van de Ree Adviseur inkoop en gebouwbeheer
Afstudeerperiode:	Februari 2012 – Mei 2012

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Interviewvragen	4
Bijlage 2	Interviews inkoopfunctionarissen.....	5
Bijlage 3	Bespreking Core Business Nuffic	64
Bijlage 4	Vijf krachtenmodel Porter	66
Bijlage 5	Organogram Nuffic	68
Bijlage 6	McKinsey 7-S model.....	69
Bijlage 7	Nieuwsberichten	71
Bijlage 8	Organogram Directie Bedrijfsvoering	73
Bijlage 9	Bespreking financieel adviseur	74
Bijlage 10	Bespreking Formdesk, Ngin en Coda.....	75
Bijlage 11	Bespreking teamcoördinator ICT	78
Bijlage 12	Racewagenmodel (van Weele)	79
Bijlage 13	Inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven.....	81
Bijlage 14	MSU+ ontwikkelingsmodel	84
Bijlage 15	Opzetten contractmanagement volgens Knoester	85
Bijlage 16	Minimale gegeven contractbeheer	86
Bijlage 17	Uitwerking Kraljic-matrix	87
Bijlage 18	Invulling leveranciersmanagement.....	88
Bijlage 19	Aandeel interne organisatie bij kwaliteit	89
Bijlage 20	Stramien leveranciersbeoordeling 2011.....	90
Bijlage 21	Uitgaven en kosten.....	93
Bijlage 22	Ontvangsten en opbrengsten	93
Bijlage 23	Kosten-baten analyse	94
Bijlage 24	Terugverdiëntijd	95

Bijlage 1 Interviewvragen

Interview deskundigen

Contracten

1. Wat is het **verschil** tussen contractbeheer en contractmanagement?
2. Wanneer moet contractmanagement volgens u ingevoerd worden?
3. Hoever moet de organisatie geprofessionaliseerd zijn om contractmanagement goed uit te voeren?
4. Hoe kan contractmanagement vormgegeven worden?
5. Heeft contractmanagement een contractmanager nodig? Is het daar mee geregeld?
6. **Welke taken** moet een contractmanager kunnen uitvoeren?
7. **Stelling:** Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand de contracten managet, dan kunnen we net zo goed stoppen met sourcing.¹

Leveranciers

1. **Stelling:** Leveranciersmanagement is anders dan contractmanagement.
2. **Stelling:** Leveranciersmanagement bestaat uit het beoordelen van leveranciers op de prestaties.
3. Wanneer zet je leveranciersmanagement in? Is dat bij contracten boven een bepaald bedrag?
4. Op welke manieren kan je leveranciers beoordelen?
5. **Stelling:** Het beoordelen van leveranciers komt de relatie met hen niet ten goede.
6. **Stelling:** Leveranciersmanagement kan uitgevoerd worden door de contractmanager, hier is geen aparte functie voor nodig.
7. **Stelling:** Met een beoordelingssysteem meet je leveranciers op alle prestaties.
8. In hoeverre is de beleving van de klant een onderdeel van beoordelingen op dit moment?
9. Hoe meet je klantbeleving?

Overkoepeld

1. Ziet u connecties met kwaliteitmanagement?
2. **Stelling:** Een goede sturing op leveranciers vind alleen plaats als de inkooporganisatie en het MT achter de urgentie van de sturing staat.
3. **Stelling:** Het sturen op leveranciers is winstgevend.

¹ Gerco Rietveld, Inkoop: een nieuw paradigma

Bijlage 2 Interviews inkoopfunctionarissen

Interviews deskundigen

Naam geïnterviewde	Functie geïnterviewde	Organisatie geïnterviewde	Profit / Non-profit
Rein van Vugt	Directeur Centrale Inkoop	ASR Nederland	Profit
Dhr. Y	Inkoopadviseur Facilitaire zaken	Organisatie Y	Non-profit
Jan van der Ploeg	Inkoopadviseur / Projectleider Inkoop	Gemeente Rotterdam	Non-profit
Maurice van Melis	Inkoopadviseur	Gemeente Wassenaar	Non-profit
Dhr. X	Category/Inkoopmanager	Bedrijf X	Profit
Remco Boes	Hoofd Inkoop	KPMG	Profit
Ab Tetteroo	Portfoliomanager Inkoop Facilitair	Ministerie van BZK	Non-profit
Nico Bosman & Cindy van Wittenhorst	Contract- en leveranciersmanager	UWV Amsterdam	Non-profit

RvV: Ik werk 28 jaar bij dit bedrijf of bij haar voorgangers. Ik ben in 1984 begonnen aan de bankkant - retailbanking. Ik heb bij Mees Pierson gewerkt. Ik heb de fusie meegemaakt van alle bedrijven naar het Fortis concern. Ik ben in 2000 van de bank naar de verzekeringskant van het bedrijf overgestapt en heb de fusie meegemaakt van AMEV en Stad Rotterdam. Tot 2005 heb ik in de automatisering gewerkt waarbij ik de laatste drie jaar als directeur automatisering van dit bedrijf heb gewerkt. Van 2005 tot 2008 bij het uit elkaar spatten van Fortis is mij gevraagd iets anders te gaan doen. Alle inkoop was in Brussel georganiseerd en wij hadden in Nederland helemaal niets. Dus ik ben drie jaar geleden gevraagd om dat op te zetten. De inkoop is dus een jonge afdeling waar ik drie jaar geleden mee ben begonnen. Ik kom zelf uit een ander vakgebied en ben dus geen inkoopgoeroe.

Wat heb ik de afgelopen drie jaar gedaan? Het eerste jaar heb ik me geconcentreerd op het vormen van een team. Ik ben met externen gestart en heb bij uitbreiding intern gezocht en zo een goed team geformeerd. Dat was in het jaar 2009. Ik had de opdracht gekregen om contractueel los te komen van Fortis. We zaten juridisch natuurlijk helemaal vast aan Fortis. Ik heb ongeveer 500 contracten moeten ontvlechten binnen negen maanden. Met de boeiende uitdaging om dat zoveel mogelijk budgettair neutraal te doen. Met andere woorden, het mocht niet meer geld gaan kosten, terwijl je van een concern komt van 70.000 duizend mensen en je gaat naar een concern met 4500 – 5000 mensen. Als je alleen al denkt aan de Microsoft-licenties. Met 70.000 krijg je dan een heel andere korting in de markt dan voor 5000 licenties. En mijn uitdaging was om zoveel mogelijk Fortis-voorwaarden te kopiëren naar ASR Nederland.

SB: Want in principe zou je denken dat als je minder contracten hebt en minder volume zou je juist goedkoper zijn, maar uiteindelijk door alle volumevoordelen ben je slechter uit?

RvV: Juist. Ik ben redelijk binnen het budget uitgekomen, dus dat was goed. Waarbij het wel zo is, dat de klap nog kan komen, omdat de contracten nu gaan verlopen. Het wordt voor mij spannend of ik de contracten kan behouden en de leveranciers niet zeggen dat ze me drie jaar geleden hebben gematst en dat ze nu de duimschroeven aandraaien. Dus het is best een spannende tijd waar we nu in zitten.

Ik heb eind 2009 een tool geselecteerd want ik wilde de hele workflow procure to pay geautomatiseerd hebben. Er lagen dossiers in laden en het was niet duidelijk wie nou voor wat verantwoordelijk was. Deze tool is op 1 januari 2011 operationeel gegaan. Hij draait nu ongeveer 5 kwartalen. Het goede nieuws is dat ik nu een jaar aan gegevens in de database heb zitten en ik analyses kan gaan maken. Daarvoor wisten we het gewoon niet. Dus dit is nog boeiender. Ik heb één deel van de domeinen nog niet ingevuld en dat is inhuur. Dat ben ik nu aan het doen en die wordt op 1 mei operationeel. Dat is inhuur van personeel en dan praat je over 100 tot 150 miljoen euro dat daarin omgaat. Als ik dat door geautomatiseerde tooling ook onder controle krijg in dit bedrijf, dan gaat dat ook helpen. Ik wil naar dat first billing toe, dus dat in principe wij de facturen genereren die we zelf betalen, omdat we alles zelf vastleggen in tools en met een druk op de knop facturen maken, laten checken door de leveranciers en pats: betalen.

Ik zie drie vakken in dit gebied: inkoopmanagement, leveranciersmanagement en contractmanagement. Dat heb ik nu helder qua beleid en ik ben nu stap voor stap op deze drie gebieden aan het professionaliseren. Inkoopmanagement is best heel ver. Sinds 1 januari 2012 heb ik alle decentrale contractmanagers centraal gekregen, dus die rapporteren vanaf 1 januari aan mij. Ik heb ook alle contractmanagers rechtstreeks in de aansturing. Dan moet ik wel zeggen strategisch tactisch, want operationeel blijven ze in de business line zitten. Aangaande leveranciersmanagement hebben we een methodiek ontwikkeld om leveranciers te beoordelen en te plotten in de Kraljic-matrix. En ik ben nu per business line en dat is bijvoorbeeld ICT, P&O, marketing en communicatie en facility management, de leveranciers in de matrix aan het plotten en vervolgens pakken we de leveranciers die in de strategische kwadrant zitten en daar gaan we de governance mee regelen. Dat betekent dat

ik strategisch, tactisch en operationeel overlegorganen ga regelen waarbij bekend is welke spelers er van onze kant inzitten en welke spelers er van de andere kant inzitten. Rapportagelijnen worden helder, dashboard wordt gemaakt op basis waarvan we leveranciers beoordelen en dat bespreken in een operationeel, tactisch en strategisch overleg. Dus die hele governance wordt nu voor de hele top 15 ingeregeld. We hebben de eerste overleggen nu gehad en 2012 is het jaar van het implementeren van de governance.

Ik ben niet compleet voor contractmanagement voor ASR Nederland, dus hoe krijg ik die database volledig gevuld? Eind 2012 moeten alle contracten in de database zitten. Daarnaast alle leveranciers in governance dwingen en als je ze plot op de Kraljic-matrix zie je ook de knelpuntleveranciers en kun je bedenken hoe je die uit kunt faseren. Of hoe ga ik het product van de leverancier migreren naar iets anders? Dus ik ben nu per kwadrant de policy aan het vormen waar we naartoe gaan bewegen.

SB: Dus dat is niet iets wat standaard op tafel ligt? Dat moet echt verzonnen worden?

RvV: En dan bepalen we vervolgens ook per leverancier de policy want je hebt bij de ene leverancier en inkoopdomein een andere policy dan de andere. Of ik een routineproduct ga inkopen of een strategisch partnership ga invullen met een leverancier, dat is natuurlijk wel even wat anders. Daar heb ik dus een aparte policy voor van hoe ik dat aanvlieg met de business samen in termen van dealing, contactering en monitoring van contracten.

Wij zijn met de methode begonnen in dit bedrijf. Dus ik ga in april starten met het optimaliseren van de processen rond contract-, leveranciers en inkoopmanagement. Ik ga niet voor certificering maar ik wil gewoon dat die processen maximaal goed ingeregeld worden, alle waste eruit gesneden wordt en het zo optimaal mogelijk loopt in deze organisatie.
Het team is 17 mensen groot.

SB: Wat zijn dat voor functies?

RvV: 8 contractmanagers, ondergetekende en de backoffice. Wij noemen dat kennishuis. Waar alles geborgd wordt, waar alle rapportages vandaan komen, waar analyses worden gedaan en business cases worden gemaakt.

SB: Dus operationeel en tactisch is al goed verdeeld? Iemand die op operationeel niveau zit zal zich niet zo snel met tactische zaken bezig houden. Maar het bedrijf is nog wel redelijk groot. 18 man inkoop groot is best pittig.

RvV: Het is ook een kwestie van keuzes maken. Alle deals van minder dan 50.000 euro pak ik niet. Ik pak alleen de grote deals. De rest gaat naar de afdeling en die maken dan gebruik van het gedachtengoed – sjablonen, inkoopvoorwaarden.

SB: Zit er een bepaald inkoopbeleid achter?

RvV: Ik heb daar een set aan informatie die ze moeten gebruiken en daarnaast is één van de targets om het aantal leveranciers te reduceren. We hebben er nu 3500 – 4000 en ik wil slagen maken om er 800 van te maken. Als er decentraal een deal gesloten wordt, dan moeten ze wel aansluiten bij de leveranciers waarmee we werken om zoveel mogelijk wildgroei te voorkomen. Ik blijf dat monitoren om niet terug te vallen naar de situatie in 2008 waar we vele duizenden leveranciers hadden.

SB: Als we het over die 800 leveranciers hebben, is dat dan alleen boven de 50.000?

RvV: Dat is totaal, ook de bloemisten bij wijze van spreken.

SB: Ik kan me voorstellen dat het voordelen heeft om minder leveranciers te hebben, maar gaan we dan niet doorslaan naar te weinig leveranciers? Dan wil je iets en dan kan misschien niemand van de preferred suppliers dat leveren.

RvV: Ik ben niet een man van beton. Ik zeg 800, maar als het er 950 worden, kan dat ook. Binnen die 800 leveranciers bestaat 30% uit redelijk generieke leveranciers die heel veel in huis hebben. En de overige zijn al specialisten. Met andere woorden, het kan haast niet voorkomen dat er een situatie ontstaat waarbij er een andere leverancier naar binnen moet worden gereden. Dus de huidige set aan leveranciers voldoet. Als er echt een heel specifiek product of dienst moet worden ingekocht, dan hebben we het over 5 of 10 per jaar. Daar lig ik echt niet wakker van. Als je een product nodig hebt dat bij je partners niet op de plank staat, vraag je ze wel waarom ze het niet gaan ontwikkelen of via een andere manier verkrijgen. Als je een partnership hebt dan probeer je elkaar ook te helpen op het gebied van ontwikkeling en toegevoegde waarde. Zo kunnen zij iets in het schap krijgen dat ons helpt.

SB: Dus met iemand waar je een partnership hebt, kun je uiteindelijk wel regelen dat hij gaat leveren wat hij niet heeft?

RvV: Ja, al is dat wel per leverancier verschillend. We pogen dat wel om al die kleine specialistjes buiten de deur te houden.

SB: Als we het dan hebben over partnerships, dan zijn er ook bedrijven of organisaties die zeggen dat ze daar niet aan beginnen omdat leveranciers alleen uit zijn op winst en ergens zelf beter van worden. Hoe staan jullie daarin?

RvV: Daar ben ik het niet mee eens. Natuurlijk is het zo dat je elkaar eerlijk in de ogen moet kijken. De ene partij is uit op minimalisering van de kosten en de andere op maximale winst. Je moet kijken waar de gemeenschappelijke belangen zitten. Een voorbeeld is bijvoorbeeld dat wij een bepaald platform willen voor de backoffice dat er nog niet is. HP moet daar dan in investeren, wij krijgen het voor een speciale prijs en vervolgens kunnen ze het verder uitventen in de rest van de wereld. Een ander voorbeeld is het pakket dat ik nu gebruik voor de workflow. Dat moet bij ons praten met andere systemen. Die systemen die wij in onze portfolio hebben, zijn geen unieke systemen. Dus als ik met de leverancier een afspraak wil maken dat hij een interface ontwikkelt, kan hij die interface weer commercieel maken en wordt zijn product alleen maar krachtiger in de verkoop. Zo probeer je gemeenschappelijke belangen te zoeken. De leverancier wordt er wijzer van. Je kunt er zelfs contractueel afspraken over maken. Wij helpen jullie het platform mede te ontwikkelen en als je het bij iemand anders uitzet krijgen wij een bepaald percentage.

SB: Ik kan ook begrijpen dat een bepaalde leverancier jullie ook in groepjes zet. Ik kan me voorstellen dat ze ASR Nederland als een grote partij zien en hun best doen om te leveren wat jullie vragen en een partnership wel zien zitten. Als ik kijk naar de Nuffic, zij heeft heeft 220 medewerkers. Is het dan haalbaar?

RvV: Je bent faciliterend voor een hele batterij aan studenten. Je gaat niet alleen voor je eigen organisatie. Maar je hebt een enorm speelveld achter je. Vanuit dat grotere belang moet een leverancier bereid zijn om te investeren. Zo zou ik hem benaderen. Je doet het niet alleen voor de Nuffic. Je maakt een beetje reclame voor de leverancier. En vervolgens heb je een speelveld achter je. Studenten kunnen ambassadeurs zijn. Misschien zelfs wereldwijd.

SB: De meeste kantoren van de Nuffic zitten redelijk ten oosten van de wereld.

RvV: Dan zou ik hem zo proberen te benaderen. Dat hebben wij natuurlijk precies hetzelfde. Intermediairs zijn voor ons in principe klanten. Als wij iets laten ontwikkelen en dat is ook interessant voor de intermediair dan pakken ze ook 8000 intermediairs in Nederland. Je probeert zo de reikwijdte van de deal groter te maken dan je eigen organisatie waardoor ie commercieel nog interessanter wordt voor de leverancier.

SB: En je moet daarin ook weten wat je eigen reikwijdte is. Als je niet inziet dat intermediairs toegevoegde waarde hebben.

Dit gesprek is nu al heel anders dan bij een nonprofit organisatie. Daar heb je veel te maken met Europese aanbestedingen. We zijn nu heel erg doorgegaan op de leveranciers, maar laten we even een stapje terugdoen. U had het er net over dat er wel degelijk verschil zit tussen contract- en leveranciersmanagement. Wat is het verschil dan?

RvV: Als je kijkt naar inkoopperspectief is het spel met een leverancier anders dan vanuit contractmanagementperspectief. Omdat het spel anders is, betekent het dat de mensen die het moeten doen andere skills nodig hebben. Kort door de bocht. Een inkoper mag van mij een verschrikkelijk arrogante bal zijn die de leverancier maximaal uitknijpt en niks geeft om de relatie. Terwijl de contractmanagers het contract gedurende de jaren managen. Daarbij is de relatie wel heel belangrijk. Die heeft veel meer een relatiecomponent in zich dan een inkoper. Een inkoper doet eenmalig een deal. Je ontwikkelt iets nieuws, je bent klaar. Het onderhoud en, het beheer van de deal wordt door de contractmanager gedaan. Of je een beheerder hebt qua mens is heel anders dan een new developer / creator als mens. Een inkoper is veel meer een creator en moet daar creatief in zijn. De ander wordt veel meer afgerekend op het day to day monitoren van het afgesloten contract. De contractmanager heeft veel meer een administratieve component in zich dan de inkoper. De inkoper moet weer veel meer juridische kennis hebben dan de contractmanager, want hij sluit een eenmalige deal en die deal moet juridisch heel erg goed in elkaar zitten. Het zijn verschillende mensen die dat bemensen.

Ik vind het profiel van een inkoopmanager op dit moment zwaarder dan het profiel van een contractmanager. Ik heb dus ook een ander niveau professionaliteit nodig, want een inkoper moet op strategisch en tactisch niveau kunnen levelen, afhankelijk van wie hij in de organisatie tegenkomt. Komt hij een directeur tegen, een accountmanager, een verkoopmanager tegen of een platte verkoper. Hij krijgt steeds een ander spel aan de tafel en daarom moet hij maximaal kunnen levelen. De contractmanager zit op één laag en op tactisch niveau met vaste relaties aan de tafel – ook vaak een contractmanager. En die zitten met elkaar het contract te managen. Een inkoopmanager is dus een ander soort professional dan een contractmanager en krijgt dus ook zwaarder betaald.

Vervolgens heb ik met leveranciersmanagement een discussie gevoerd. Ik heb onderscheid gemaakt tussen leveranciersbeleid en leveranciersmanagement.

SB: Net zoals het verschil tussen contractbeheer en contractmanagement?

RvV: Juist. Alle beleidsaspecten, dus hoe je een leverancier moet aanvliegen, afhankelijk van welke diensten of producten je inkoopt. Wat is de leverancierswaarderingmethodiek? Wat zijn de criteria om een leverancier te plotten in een routinekwadrant, een strategisch kwadrant of een knelpuntkwadrant. De methodiek van plotten. De spend-analyse overall met betrekking tot het leveranciersmanagement. Dat zijn allemaal zaken die je beleidsmatig moet inregelen. Dat is een aparte tak van sport. Vervolgens leveranciersmanagement operationeel: dat is momenteel gekoppeld aan een contractmanager. Daarom heb ik een splitsing gemaakt om het onder te brengen in de desbetreffende gebieden.

Maar op zich hoe je met leveranciers omgaat, policy's, strategische keuzes, hoe je meet is een andere tak van sport voor contractmanagers dan inkoopmanagers. Dat zijn voor mij echt aparte aandachtsgebieden.

SB: Dus in deze zal bij ASR niet het contractmanagement gecombineerd worden met het inkoopmanagement?

RvV: Nee. Natuurlijk zijn er mensen die affiniteit hebben op beide gebieden. Dat is wel interessant en het gaat wel heel ver hoor. Ik heb nu gescheiden functies. Ik zit er wel aan te denken want ik ben lid van Nevi. Zij hebben in februari een nieuw gedachtengoed op de markt gezet met een functiegebouw. Dat is best heel leuk, want dan kun je het straks zwart op wit nalezen. Dan kan ik één functie neerzetten met diverse rollen vanuit verschillende competenties. Waarbij wel vanuit één flexibel functiegebouw gefunctioneerd wordt. Specifieke delen van de functie koppel je aan de desbetreffende rol en daar spreek je op aan en daar horen bepaalde competenties bij.

SB: Dus dat is ook wel heel flexibel?

RvV: Juist en daar wil ik in 2013 naartoe.

SB: Zijn dat de functies van de toekomst?

RvV: Mijn beeld en Nevi zegt dat ook. Wat is kort door de bocht de inkoper 2.0? Die komt vanuit die ontwikkeling.

SB: Ik zie dat als een soort spin in het web. Die kan alles.

Dus het verschil tussen inkoopmanagement en contractmanagement is daarbij duidelijk gemaakt.

RvV: Ik wil daarbij nog één ding zeggen. Qua proces is dat misschien ook leuk om te weten. Inkoopmanager bij een nieuwe deal is anders – het proces ook. Die doet als een soort projectleider de deal. Die is multidisciplinair. Daar trek je mensen bij, de deskundige, de toekomstige gebruiker, de jurist, de compliance officer enz. Hij trekt er ook de contractmanager bij. Die zit daar dus bij in. Die levert zijn kennis van contractmanagement aan de inkoper, waardoor er een goed contract ontstaat bij de eerste primaire deal onder verantwoordelijkheid van de inkoopmanager.

SB: Dus we hebben het inmiddels over de contractmanager die na het sluiten van het contract erbij betrokken is. En met die kennis van hoe het dan is, denkt hij mee tijdens het proces.

RvV: Bij een nieuw contract is hij ook acceptant. De inkoopmanager moet dus wel zorgen dat de contractmanager het product accepteert dat de inkoopmanager tot stand gebracht heeft.

SB: Dat lijkt me wel zo handig. Hij kan hem wel uitknippen. Maar als je als contractmanager dan een verschrikkelijk leverancier tegenover je krijgt die niet met mij wil samenwerken om het contract aan te houden.

RvV: Zo zie je ook het proces: inkoop, deal en het laatste product dat de inkoper levert is het contract onder zijn regie. Hij heeft dan al wel de contractmanager geconsulteerd om te vragen wat erin afgesloten moet worden, wat is slim en wat is niet slim. Vervolgens is hij klaar en draagt hij het over aan de contractmanager, die is acceptant. Vervolgens gaat de contractmanager verder in het proces en doet de beheerfase van het contract.

SB: Verstaat u onder contractbeheer het in een systeem zetten en in de gaten houden wanneer het afloopt?

RvV: Onder andere. Maar ook het contract in het systeem brengen. Verplichtingen in het systeem brengen. Dat is voor sommige mensen niet hetzelfde. Het contract er dusdanig inbrengen dat het systeem automatisch twee maanden voordat het verloopt een trigger afgeeft. Bij IBM wil ik bijvoorbeeld in de zomer weten wat ik in december moet gaan dealen. Ik heb een enorme aanvlegroute om te onderhandelen. Dat is een boeiend spel. De trigger heb ik dan in juni/juli te pakken. Maar een trigger voor een leasecontract heb ik twee maanden van tevoren te pakken. Dat brengen de contractmanagers dus allemaal in. Daar wordt automatisch door het systeem op gerapporteerd wanneer we gaan vervallen. De hele facturering hoort bij automatisering en moet ingebracht worden. Contractmanager is ook verantwoordelijk voor het ophoesten van een dashboard. Dat moet soms ook eens per maand. Hij rapporteert naar een volgend level als hij strategisch is.

Welke slag moet er gemaakt worden op strategisch niveau qua rapportage. Hij zit ook bij tactisch overleg en waar hij het contract doorspreekt en eventuele aanpassingen aan ziet komen. Het beleid voert van 'let op dit zit niet goed.' Dat wordt meegenomen bij volgende onderhandelingen.

SB: En dat is het management neem ik aan. Niet meer het beheer.

SB: Als we het dan hebben over het om de tafel zitten met je leverancier. Dan hebben we het al gehad over dat het ligt aan de grootte van het contract, wat voor soort leverancier het is, hoe vaak je met hem ook om de tafel gaat zitten. Betekent dat dan ook dat je naar mate je maandelijks overlegt met de leveranciers en je rapportages en je dashboard je kunt zien dat iets niet goed gaat, dat je het dan ook op dat moment al bespreekt met je leverancier en niet aan het eind of twee maanden voordat het contract afloopt ineens zegt: 'je hebt het niet goed gedaan en we gaan niet verder met je'. Je probeert naarmate de tijd vordert met je leverancier tot een beter niveau te komen. Want niemand zit erop te wachten om straks opnieuw te tenderen.

RvV: Klopt. Dat is de doelstelling. Zeker bij de top.

SB: Ja want jullie hebben natuurlijk heel veel contracten. Als ik naar de Nuffic kijk, dan kom ik nog niet op 20 leveranciers in de top. De professionaliseringslag zal meer op tactisch dan op strategisch niveau voor de Nuffic plaatsvinden. Omdat één van de dingen die ik hier nu hoor, is dat er een systeem is waarin alles wordt gezet en dan gaat er een belletje rinkelen als er een contract afloopt en dergelijke. Ik denk dat dat dingen zijn die bij ons door een contractmanager moeten worden uitgelezen. Daar zal hij in eerste instantie meer tijd aan kwijt zijn. Maar als we kijken naar de implementatiekosten en licentiekosten van een systeem denk ik dat het pas na tien jaar echt winstgevend zal zijn.

RvV: Ik weet het niet. Ik zou mee willen geven: denk erover na. In de zin van: je kan een Suzuki Swift aanschaffen maar ook een Rolls Royce. Wij hebben het geld ervoor, maar we hebben voor weinig geld een goed systeem aangeschaft. En als jij weinig geld hebt dan zijn er toch heel simpele systemen die jou kunnen helpen. Wij hebben Esize geselecteerd en ik weet niet wat het voor jou kost, maar misschien valt het wel mee. Wij hadden 8 of 9 systemen geselecteerd. En daar zitten kleintjes bij die best te betalen zijn. Wij hadden een contract met een systeem die hebben we uitgefaseerd. Dat werd al gebruikt voor mijn tijd ergens in een business unit en dat was een heel simpel systeem voor alleen contractmanagement. En zo kun je ook delen automatiseren en als je dan praat over wat menscapaciteit kost en wat het systeem kost, dan durf ik de business case wel aan.

SB: Het vervelende is dat je je aan randvoorwaarden moet houden die door het bedrijf zelf zijn gesteld. Eén is bijvoorbeeld: we willen niet dat het ons jaarlijks licentiekosten kost maar we zitten wel te denken aan inkoopassistentie. Ik heb zelf gekeken naar een aantal systemen, dat zijn allemaal systemen die op bepaalde manier rapportage leveren waar je informatie uit kunt halen. Ik denk dat het voor de Nuffic belangrijk is om alles op orde te hebben qua hoeveel contracten hebben we en hoeveel kost dat. Natuurlijk moet je voor de toekomst de keuze maken om wel of niet een systeem te implementeren met de vraag hoeveel het kost en hoeveel het oplevert. En met daarbij een grafiekje wanneer je het terugverdiend hebt.

RvV: Hebben jullie inzicht in jullie spend?

SB: Er is wel een spend-analyse uitgevoerd, maar meer met betrekkingen tot wat we wel en niet Europees aan moeten besteden. Dus dat is puur om te kijken of het boven de 193.000 euro zit. Ik geloof dat ze voor de rest niet veel kijken. Er is één adviseur inkoop en die regelt alles vanuit een gecoördineerd inkoopteam. Op het moment dat het er iets moet worden ingekocht boven de 193.000 dan gaat zij samen met de jurist en de gebruiker om de tafel zitten om te kijken wat er moet gebeuren en wat er in de offerte-aanvraag moet komen. Tussen de 50.000 – 193.000 vormt inkoop een adviesfunctie via gecertificeerde processen die online staan. Tussen de 5.000 – en 50.000 is alles

nationaal in principe. En daaronder mag je doen wat je wilt. Ik denk dat jullie veel meer te besteden hebben.

RvV: Er gaat 300 miljoen door mijn portefeuille heen.

SB: Dat is in principe de functie die er nu ligt. Er is één persoon. Het afbreukrisico is daarmee redelijk groot. Ook omdat de persoon die de functie volbrengt geen inkoopachtergrond heeft. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn, want dat zien we nu ook. Er is wel een wens om inkoopkennis in het bedrijf te halen. De persoon die nu op de functie zit heeft het zo druk dat ze niet eens tijd heeft om zich bij te laten praten over hoe het nu gaat. Bij elke aanbesteding wordt nu de afweging gemaakt of we die zelf doen of dat we de aanbesteding uitbesteden. En dat kost natuurlijk ook redelijk veel geld. Ik bedoel, inhuur van personeel is ook redelijk duur. Het is vaak wel een extern bureau. Dus niet iemand die bij Nuffic een bureau krijgt. Dus dat is wat er nu gebeurt. Er is heel duidelijk wat er gebeurt bij bepaalde bedragen en welke brieven gestuurd moeten worden. Het gaat er heel operationeel aan toe. Als het contract afgesloten is, belandt het papiertje bij iemand in de kast en die is er dan verantwoordelijk voor. Als die niet inplant om naar het contract te kijken, dan gebeurt er ook niks. Vanuit bedrijfsondersteuning is er de vraag geweest om alle contracten boven de 50.000 euro te beoordelen. Daar is een format voor gekomen met een standaard aantal vragen. Het is geen maatwerk. Daarvoor hebben ze nu lege ruimte overgelaten bij de beoordeling, maar dat is lastig te monitoren. Dat maakt het lastig. Ik ben er wel achter dat Nuffic nog heel klein is in inkoop. We moeten veel doen en vooral in de juiste volgorde. Een groot deel van de medewerkers krijgt ermee te maken en zij moeten snappen wat er gaande is en het ermee eens zijn. Dat is erg belangrijk.

RvV: Dat het ik ook bewust gedaan toen ik van start ging. Eerst het team informeren. Dan een databaseborder krijgen en dan de flow implementeren. Bij ons rolt er iedere maand een dashboard uit voor de business line. Helemaal geautomatiseerd, wat is er mooier? Ik hoef het alleen maar te gaan uitleggen. Vroeger was dat allemaal handmatig en waren mensen een paar weken bezig met een analyse en een rapportage.

SB: Ik denk wel dat je daarmee moet beginnen en dat je niet moet overgaan van niks naar totale automatisering. Dat is zeker iets waar de Nuffic in de toekomst wel aan toe is, zeker als zij al een aantal jaar doorhebben dat hun leveranciers worden beoordeeld dus ik moet opletten met wat ik doe. En dat er ook gelet wordt op buiten contract dingen inkopen. Maar dat moet wel eerst komen.

RvV: Jullie zijn non-profit en hebben ook het geld niet tot in de hemel groeien. Ik maak overal een business case van en dan zie je razendsnel hoe het zit. Mijn inkopers kosten een ton per jaar, maar ze verdienen ook een miljoen per jaar.

SB: Dus u vindt ook dat inkoopmanagement in het algemeen zich dubbel en dwars terugverdient?

RvV: Ja. En dat toon ik aan met business cases die ik aan de Raad van Bestuur toon.

SB: U kunt altijd aantonen dat de mensen die u heeft moeten blijven.

RvV: Sterker nog ik krijg zelfs extra ruimte om te investeren omdat ze weten dat ik één van de grote kostenbeïnvloeders ben en dat hebben ze nodig. En dat heb ik gewoon transparant gemaakt. Iedereen om mij heen is ervan overtuigd dat wij ons geld dubbel en dwars verdienen. Ik rapporteer één keer per jaar aan de Raad van Bestuur de resultaten van het afgelopen jaar. Nu moeten we weer nieuwe kostenbesparingsprogramma's starten. Nou dan ga ik creatief met mijn mensen aan de slag en kan ik een plan indienen waarbij we 10 tot 20 miljoen kunnen besparen. En die rapportage kan ik alleen maar doen door de inzage die ik heb doordat ik controle heb over de cijfers. Dat helpt me. Dan ben je voor het bedrijf van grote toegevoegde waarde.

SB: Want dat is de kracht die in mijn scriptie moet staan: toegevoegde waarde van extra investeren in inkoop.

RvV: Dat is niet zo moeilijk. Je kunt dat aantonen met percentages. Dat kan niet altijd per contract. Maar wat ik doe: ik heb bijvoorbeeld 300 miljoen spend, 150 miljoen strak gecontracteerd. Oké sommige contracten zijn 3 jaar oud. In de tijd gezien betekent dat je bij een nieuw contract er altijd wel weer wat uit kan halen. Dan pakken we de helft van de spend, daar doe ik 10% extra bij. Daar beloof ik dan een besparing van 10% op. Jaar na jaar levert contractmanagement profijt op. Met inkoopmanagement kun je daarin nog verder gaan. Kun je vooraf stellen en achteraf rapporteer ik het gelijk.

SB: Dus als we het even samenvatten: contractmanagement helpt zowel vooraf als achteraf mee. Als we het dan hebben over het achteraf meten van de leveranciersprestaties. We hadden het al over kpi's. Zijn er ook nog andere dingen waarop gemeten wordt?

RvV: Kpi's zijn harde gegevens. Zijn ze uit de kosten gelopen, komen ze per definitie met meerwerk aan, wat is de doorlooptijd van de afhandeling van facturen, wat is klanttevredenheid meten we dan bij diverse gebruikers. Het is een mix van keiharde financiële informatie die uit je systeem rolt. Of ze de responstijden wel gehaald hebben of ze de reactietijden wel gehaald hebben. Als ze bijvoorbeeld zeggen dat ze een probleem binnen 48 uur oplossen, dan kun je dat meten. Maar ook softere dingen: klantvriendelijkheid. Dat is meer subjectief.

SB: Hoe meet je dat dan?

RvV: Het zijn niet alleen directeuren die reageren. Ze kunnen het ook delegeren, maar het gaat er wel over op welke schaal je meet. Je omschrijft wat de cijfers betekenen. Als de ene een 7 scoort en de andere een 3 (met weging). Het blijft subjectief. Toch is het jammer. Klantenperceptie is waar. Daar hebben wij ook mee te maken. Uitgaan van wat de klant percipieert.

SB: Het uitzetten van dat onderzoek, is dat een taak voor een contractmanager?

RvV: Bij ons doet de backoffice dat, maar ik ben wat groter. Elke inkoper maak ik afspraken mee op jaarbasis. Hij wordt afgerekend op klanttevredenheid. Hij moet boven de 7,5 scoren. En ik eis per project een evaluatie. Hij stuurt een projectevaluatieformulier naar de leverancier en zo krijgen we ook weer informatie die we ook opslaan in een database. Aan het einde van het jaar maak ik nog een rondje en ik stuur een elektronisch lijstje naar de opdrachtgever en gebruik het bij de beoordeling van de inkoper.

SB: Je hebt het over beoordelen, maar dat is anders dan een partnership?

RvV: Dat gebeurt ook bij een partnership, denk aan het huwelijk.

SB: Ik denk dat het bij een partnership beter uitpakt als je de leverancier beoordeelt.

RvV: Wij spreken dat af. We evalueren en dat weten de leveranciers. Dat daagt ook uit om goed te presteren. Er komt nooit eens een verrassing. Ze zien het aankomen in de dashboardrapportages. Die worden gewoon gedeeld.

SB: Ik wil graag eerst iets weten over organisatie Y, behalve hetgene wat ik al weet.

JO: De renovatie staat ter discussie. Er worden nog meerdere scenario's ontwikkeld. Dat is de status van de renovatie. Is het wel nodig? Zijn er geen andere mogelijkheden? En kunnen we ook niet andere oplossingen bedenken met hetzelfde resultaat? Dat is ook allemaal ingegeven vanuit de financiële ruimte die er is of de ruimte die ontbreekt en de politiek. Dat heeft weer te maken met hoe hier op dit moment tegen projectmanagement aangekeken wordt. De aanleiding voor het scherper kijken naar projecten is dat er een bouwproject is geweest hier in deze organisatie dat buiten het budget is gegaan

Zo zijn er twee onderzoeken gedaan en wordt er nu wel kritischer gekeken naar hoe projecten worden aangestuurd, wat zijn de aannames daarbij. Op zich wordt er wel kritischer gekeken naar het renovatieproject en we zullen zien hoe dat uitpakt.

SB: Eerst was de beslissing al gemaakt om te renoveren en die is nu weer teruggedraaid.

JO: Er wordt nu weer breder gekeken. Renovatie is één van de scenario's.

SB: Ik had eigenlijk verwacht dat jullie nu wel een stukje verder zouden zijn. Interessant dat het nu weer anders loopt dan dat wij leren in de theorie van je beslist iets en gaat dat uitvoeren

JO: Ook besluiten kunnen ter discussie staan. Het kan goed zijn dat besluiten heroverwogen worden.

SB: En inkoop in de breedste zin van het woord hoe is dat in deze organisatie ingedeeld?

JO: De gemeente bestaat uit drie sectoren en iedere sector heeft een inkoopadviseur. Ik ben de inkoopadviseur a.i. voor facilitaire zaken. De inkoopfunctie wordt centraal gecoördineerd, en decentraal ingevuld.

SB: Gebeurt het hier ook dat het hele inkooptraject wordt uitbesteed aan een bureau dat er meer ervaring mee of kennis van heeft?

JO: Dat kan bij hele specifieke bouwprojecten of specifieke projecten kan er voor gekozen worden dat een specialistische partij de aanbesteding begeleidt. Voor de Europese aanbesteding energie wordt Hellemans ingeschakeld. Voor bouwprojecten, wordt in veel gevallen gekozen voor ondersteuning van een bureau. Ofwel technisch-inhoudelijk of op het gebied van aanbestedingen als dat specifieke kennis vereist.

SB: Hoeveel fte heeft deze organisatie nu?

JO: Volgens mij is dat ongeveer tussen de 850 en de 900.

SB: En dus drie inkoopadviseurs die gecoördineerd decentraal inkopen.

JO: Ja. We hebben een strategisch inkoopoverleg. Er is een inkoopcoördinator die verantwoordelijk is voor het gehele inkoopbeleid en drie inkoopadviseurs die verantwoordelijk zijn voor de advisering binnen de drie sectoren.

SB: Ik zal uitleggen hoe het bij de Nuffic in elkaar zit. De Nuffic is een organisatie die zich bezighoudt met internationaal onderwijs. En daarin vooral ook met ontwikkelingslanden. Ze doen bijvoorbeeld beurzen. Wij zetten beurzen uit in ontwikkelingslanden, maar ook gewoon in het buitenland, zodat Nederlanders in het buitenland kunnen studeren. Het geldt ook andersom. Buitenlanders komen naar Nederland om te studeren. En het motto daarvan is linking knowledge worldwide om de

kenniseconomie met elkaar te verbinden. Daarnaast doen ze diplomawaardering. Wat is mijn diploma waard in het buitenland en voor vluchtelingen die hun diploma niet meegenomen hebben zoeken ze uit wat dat waard is in Nederland. Het is een beetje een wisselwerking van naar Nederland komen en van Nederland weggaan. Wat we zien is dat er veel meer buitenlandse mensen naar Nederland toekomen, dan dat er Nederlanders weggaan. Ongeveer 80.000 komt naar Nederland, zo'n 20.000 gaat weg - studerenden. ISS zit naast het hoofdkantoor in Den Haag. ISS is een soort buitenlandse universiteitpartij. Zij doen ook phd en reiken diploma's uit. Je ziet er ook mensen uit ontwikkelingslanden die daar studeren. In het verleden is de Nuffic opgericht om de ISS te ondersteunen als facilitaire dienst. Mensen die kookten voor studenten en de was deden. Nu is dat opgewaardeerd en delen ze beurzen uit. Dit wordt door de overheid gefinancierd. Het geld wordt steeds minder en er kunnen steeds minder beurzen uitgereikt worden. De vraag is waarom we de buitenlandse studenten ondersteunen om hier te studeren terwijl er in verhouding veel minder Nederlandse studenten weggaan. Je hoort daarnaast ook nog eens berichten dat ze na hun studie weer teruggaan naar hun eigen land.

JO: Hoe worden de vertrekkende studenten gefinancierd? Door de ontvangende landen of door het vertrekland?

SB: Nuffic financiert alle twee.

JO: Dat is niet gangbaar in ieder land. Anders zouden de vertrekkende studenten bij ons niet door onszelf gefinancierd moeten worden. Ik neem ook aan dat de vertrekkende studenten ook niet allemaal naar ontwikkelingslanden gaan.

SB: Dat is absoluut waar. Ze hebben een aantal buitenlandse kantoren en die zie je vooral in het oosten. Daar zitten de meesten. De kantoren om de studenten naar Nederland te halen. Die zitten niet in Europa. Ze werven studenten. Ze willen dat het nut heeft voor de Nederlandse economie.

Wat ik daar doe heeft er niet zoveel mee te maken. Voornamelijk gaat mijn onderzoek naar de inkoop die de Nuffic doet. Op het hoofdkantoor heeft Nuffic zo'n 220 medewerkers rondlopen. Er is één inkoopadviseur die in principe alle inkopen regelt binnen de Nuffic. En dan is het opgesplitst tot 5000 kun je alles zelf beslissen. Tussen 5000 en 50.000 kun je vragen stellen en advies vragen. Boven de 50.000 is er volledige hulp vanuit de adviseur. En deze doet ook de Europese aanbesteding in samenwerking met een gecoördineerd inkoopteam.

JO: Wat is een gecoördineerd inkoopteam?

SB: Dat is een team per project dat de adviseur samenstelt. Bijvoorbeeld bij een ICT-project zit er dan iemand van ICT in, een jurist en iemand van planning&control. Of een heel traject wordt uitbesteedt, speelt daar bij ieder traject. Meestal is dat een opdracht aan een bureau op afstand. Dat heeft te maken met het feit dat de inkoopadviseur geen inkoopachtergrond heeft en heeft daar niet de opleidingen voor en ook niet de ervaring.

JO: Dan kan ik mij voorstellen dat de inkoopadviseur regelmatig behoefte heeft aan ondersteuning.

SB: Dat merk ik ook als ik vraag hoe het gaat met projecten. Ik zie dan dat er dingen beter kunnen. Selectiecriteria zijn bijvoorbeeld niet meetbaar gemaakt. Dan heb je afbreukrisico. Dat speelt heel erg nu bij de Nuffic. Ik ben bezig met de afsluiting. Nu wordt het contract bij de afdeling neergelegd waar het hoort.

JO: Op zich is daar geen probleem mee om contracten daar neer te leggen waar ze ook aangestuurd worden. Het is wel nuttig om ze centraal te beheren.

SB: Dat gebeurt dus niet. Ik had al bedacht dat dat één van de punten is, die als eerste veranderd moet worden.

JO: Er is een verschil tussen contractbeheer en contractmanagement. Het puur opslaan van het contract, zicht houden op expiratedata en de juridische data, daarvan is het wel goed als dat centraal ligt. Digitaal of in een kluis waar ze fysiek liggen. Het is goed dat daar centraal zicht op is. Wanneer expireren contracten en in hoeverre zijn ze aanbestedingsplichtig. Daar heb je dan een rechtmatigheidsvraagstuk.

SB: Beheer van de contracten kun je dus het beste centraal doen?

JO: Het opslaan en het verlengen van overeenkomsten enzo zou ik wel centraal doen en daar iemand voor verantwoordelijk houden. Vaak is dat inkoop.

SB: Is het daarin handig als je het digitaal doet om daarvoor een systeem aan te schaffen dat duidelijkheid verschaft in bepaalde gegevens, bijvoorbeeld de hoeveelheid contracten die boven een grens lopen of wanneer ze aflopen?

JO: Eerst organiseren en dan automatiseren is een uitspraak die hier wel van toepassing is. Als ik zo naar luister naar het stadium waarin de inkoop van de Nuffic zich bevindt dan zou ik het eerst organiseren. Ik zou bij wijze van spreken een excel-sheet bijhouden en niet direct een systeem kiezen.

SB: Daar zitten meestal redelijk hoge kosten aan.

JO: Daar kunnen inderdaad hoge kosten aan verbonden zijn. Het is vaak arbeidsintensief en lastig up to date te houden. Als de inkoopfunctie nog niet heel professioneel is vormgegeven dan zou ik dat nog geen systeem implementeren. Een excel-bestand creëren met alle contracten is in veel gevallen de eerste uitdaging. Dat is er vaak al niet. Krijg dat eerst maar eens op orde.

Want hoe moet ik dat zien in de context van Nuffic? Wat is het totale inkoopvolume per jaar?

SB: Dat is een goede vraag? Wat ik te horen heb gekregen is dat er minder dan 20 contracten zijn boven de 50.000. Dus het gaat niet om heel veel contracten.

JO: Analyses van de inkoopfunctie kun je opsplitsen in twee aspecten. Kwantitatieve analyse en kwalitatief. Bij kwantitatief kijk je altijd eerst naar inkoopvolume, contracten, aantal facturen en dan kun je dat nog eens segmenteren naar inkoopmarkt – ICT, facilitair, marketing en communicatie. En dan neem je daar kwalitatieve gegevens bij van hoe inkoopprocessen zijn georganiseerd, hoe inkoopprojecten zijn georganiseerd, hoe documenten eruit zien. Alles bij elkaar kun je dan iets van een beeld krijgen van de kwaliteit van de inkoopfunctie en het beleid.

SB: Dat laatste ben ik wel mee bezig, want inkoopbeleid hebben ze wel. Zij zijn ISO 9001 gecertificeerd. Alle inkoopprocessen staan online.

JO: Als ik dan jouw verhaal hoor van selectiecriteria waar geen weging bij is. Dat is wel een gevaar.

SB: Dat moet je eerst regelen voordat je processen vastlegt. Zij zijn daar wel over gestruikeld. Ik hoor ook om me heen dat ze het niet leuk vinden om te doen.

JO: Ik kan me wel voorstellen dat het moeilijk is.

SB: Gebeurt dat hier ook? Dat je vooraf denkt dat alles erin staat en dat je toch achteraf een kink in de kabel krijgt.

JO: Je komt wel vaak voor verrassingen te staan. Het is niet zo dat als je beleid goed is en je standaarddocumenten goed en je bent ervaren dat alles vanzelf gaat. Dan nog moet je goed opletten. Er zijn altijd wel addertjes onder het gras. Ik maak altijd wel nieuwe dingen mee waarvan je denkt: dat had ik niet verwacht. Ik doe het werk al een jaar of tien. Er zijn natuurlijk trajecten die er lekker doorheen rollen. Maar het is niet standaard dat als je beleid hebt en processen vastlegt dat je er altijd standaard doorheen loopt. Je moet altijd wel scherp blijven.

SB: We hebben het nu over beheer gehad. Als we het hebben over contractmanagement, wat valt daar dan onder?

JO: Dat heeft te maken met hoe je de relatie met je leveranciers vastlegt. Zorg dat je krijgt wat je hebt afgesproken. En hoe je elkaar informeert. Dus hoe je samenwerkt. Hoe werk je samen en hoe rapporteer je over dienstverlening en prestaties.

SB: Dus dat gaat verder dan kijken of de afspraken uit het contract daadwerkelijk geleverd worden?

JO: Het kan hetzelfde zijn. De vraag is hoe je dat vastlegt. Het moet vaak ook gemeten worden. Je startpunt is het contract en het eerste wat daarbij geldt is hoeverre heb je je prestaties of de resultaatsverplichtingen vastgelegd. Als dat niet is gedaan dan valt er relatief weinig te sturen. Dan kun je het wel meten allemaal maar als je het niet formeel hebt afgesproken heb je daar niet veel aan.

SB: Dan kan zo'n leverancier zeggen "ja je kunt mijn contract wel ontbinden, maar ik heb gewoon voldaan aan de verplichtingen die in mijn contract staan".

JO: Het begint bij het contract en je kpi's. En dat is je formele samenwerkingsgrond. Dus als je bij wijze van spreken een contract hebt waarbij je alleen maar een uurtarief en levertijden zet, dan is dat het enige waarop je kunt sturen. Dus naarmate een contract complexer wordt en kpi's complexer zijn dan valt er ook meer te managen. Dan kun je allemaal meetsystemen gaan ontwikkelen. Dat is vaak het probleem. Als je allemaal mooie kpi's afsprekt en als ze niet vastgelegd worden in systemen dan is het ook lastig meten en evalueren. Dus als je het hebt over contractmanagement dan heb je het over samenwerken, vastleggen van prestaties en evalueren daarvan.

SB: Daarbij moeten we natuurlijk het evalueren niet vergeten. Je kunt het wel vastleggen, maar als je er dan vervolgens niets mee doet. En als we het dan hebben over leveranciersmanagement. Wat is dat dan?

JO: Dat is lastig. Er is overlap. Ik gebruik het ook vaak in één zin met contractmanagement. Maar hoe ik het verschil zie. Contractmanagement zie ik puur als wat ik net zei. Hoe krijg je wat je hebt afgesproken. Leveranciersmanagement zie ik meer in de strategische hoek. De echt heel belangrijke leveranciers van je. Leveranciersmanagement is als je samen met je leverancier processen gaat optimaliseren. Als je er samen tijd in wilt stoppen om te kijken hoe je processen aan kunt passen of producten zodat je er alle twee winst van hebt. Als beide partijen er tijd in willen steken, dan ben je ook echt belangrijk voor elkaar. Dus dan zit je meer in de partnerships, dan heb je het over leveranciersmanagement.

SB: Dus een partnership om er samen voor te zorgen dat jullie voor beide partijen het hoogst haalbare niveau kunnen halen.

JO: Ja, dus als je als opdrachtgever een leverancier zo belangrijk vindt, dat het ook voor jou positief is, zodat de leverancier betere producten of diensten gaat leveren zodat je daar zelf ook beter van wordt. Als dat zo is ben je met leveranciersmanagement bezig.

SB: En wanneer is een leverancier dan zo belangrijk?

JO: Nou als ze van invloed zijn op de kostprijs van je product. Bijvoorbeeld in de auto-industrie zijn dat leveranciers die onderdelen leveren of die bepaalde grondstoffen leveren. Die van invloed zijn op je productieproces. Als dat zo is dan ga je als opdrachtgever samen met de leverancier producten en processen optimaliseren.

SB: Ik zat zelf meer te denken dat als je een hoge prijs ergens hebt of als het risicoprofiel heel hoog is. Dus als je niet met hem samenwerkt er heel veel dingen fout kunnen gaan.

JO: Dat je op die manier de leverancier managet.

SB: Dat je op basis van een lijst met leveranciers kiest voor die leveranciers waarmee je het leveranciersmanagement op een hoger niveau wilt brengen. Een leverancier die levert aan de core business vormt dan een hoog risico want als bijvoorbeeld KPN mijn computers uit laat vallen dan kan mijn hele bedrijf niet meer verder werken.

JO: Dan zeggen we hetzelfde. Het kan ook zo zijn dat leveranciers heel klein in omvang zijn, maar wel heel belangrijk, want als ze net dat kleine dingetje niet meer leveren, dat je dan een probleem hebt. Die ga je niet ontwikkelen. Die wil je gewoon koesteren en houden. Die betaal je, maar die ga je niet ontwikkelen. Dat is het verschil tussen bottleneck producten en strategische producten (Kraljic portfolio). Een bottleneck leverancier is een risico voor je. Als die wegvalt heb je een probleem.

SB: Ik moet dus in principe alle contracten indelen in de Kraljic?.

JO: De leveranciers en/of producten en diensten worden in veel gevallen ingedeeld in de Kraljic portfolio met als doel om de inkoopstrategie en de wijze van contractmanagement vast te stellen.

SB: Wanneer moet het contractmanagement uitgevoerd worden?

JO: Continu, maar alleen voor die leveranciers waar het toegevoegde waarde heeft.

SB: Altijd? Bij elk bedrijf?

JO: Nee, alleen in die gevallen dat het contractmanagement toegevoegde waarde heeft.

SB: Dus contractbeheer is een vorm van contractmanagement?

JO: Ja, ik zou zeggen: het meest minimale is contractbeheer. Bij veel kleine leveranciers voer je alleen contractbeheer uit.

SB: Hoe ver moet een organisatie geprofessionaliseerd zijn om contractmanagement goed uit te voeren? Wat heb ik daarvoor nodig binnen de organisatie?

JO: Ik zou zeggen in hoeverre je inkoopfunctie geprofessionaliseerd is. Want daar heb je het dan over. Daar heb je wel allemaal modellen voor. De inkoopontwikkelingsmodellen waarmee je kunt zeggen of iets fase drie of twee is. In dat soort modellen kun je denken. Ik zou zeggen bij elk ontwikkelingsstadium hoort een bepaalde vorm van contractmanagement.

SB: Wat zijn die stadia?

JO: In het boek 'Inkoop in strategisch perspectief' van Arjan van Weele worden zes ontwikkelingsfasen van inkoop onderscheiden. De eerste fase is transactie georiënteerd, de tweede fase is de commerciële oriëntatie. Als de inkoopfunctie in de in het commerciële ontwikkelingsstadium zit, dan evalueer je meer op prijzen en tarieven. Naarmate je organisatie professioneler is en je de uitgaven meer beheerst en de processen meer beheerst dan ga je daar ook steeds meer op sturen.

SB: Oké, dus het ligt echt aan de fase waarin de organisatie zit, hoe erg je contractmanagement professionaliseert. Dat als je in fase twee zit, dat je dan nog niet in partnerships denkt.

JO: Grofweg geldt dat. Het hangt ook nog af van de Kraljic-portfolio. De strategische leveranciers hebben altijd wel meer aandacht gehad, dan alle overige leveranciers.

SB: Vanaf het begin hou je daar je focus al op?

JO: Ja, omdat die alleen al qua omzet belangrijker voor je zijn. Dus voor de Nuffic denk ik dat die twintig boven de 50.000 euro dat daar altijd de aandacht wel naar uit zal gaan. Waar je dan vervolgens naar kijkt, dat hangt van de mate van je professionaliteit af.

SB: Heeft contractmanagement een contractmanager nodig?

JO: Wel een verantwoordelijke. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf is dat een aparte functie.

SB: Hier is dat niet zo toch?

JO: Binnen deze organisatie is een aantal projectleiders en een aantal facilitair beheerders werkzaam. De facilitair beheerders zijn verantwoordelijk voor contractmanagement.

SB: Oké, dus dat is een functie van de facilitair beheerder.

JO: Ja, soms heet dat productmanagement of contractmanagement. Binnen deze organisatie zijn de facilitair beheerders verantwoordelijk voor het contractmanagement. Ik zou zeggen dat je altijd wel een aantal mensen binnen facilitaire organisaties moet hebben die verantwoordelijk zijn voor het beleid op bepaalde productgroepen. En daar hoort dan ook wel contractmanagement bij.

SB: En als we bijvoorbeeld gaan kijken naar het aantal contracten. Als we kijken naar die strategische contracten. Hoeveel contracten heb je nodig om een hele functie in te vullen?

JO: ja. Dat is lastig om daar iets algemeen over te zeggen.

SB: Hoe lang ben er je ermee bezig. Hoeveel tijd stop je erin minimaal?

JO: Dat hangt er maar net vanaf. Als je net een contract hebt afgesloten of dat je al enkele jaren samenwerkt met een leverancier is een belangrijk verschil. Is het goed georganiseerd of niet. Als het niet georganiseerd dan ben je daar als contractmanager veel tijd aan kwijt, dan heb je problemen, discussies en gezeur over geld of gezeur over geleverde kwaliteit. Dus het hangt er maar net vanaf.

SB: Dus je kijkt in principe naar hoe de contracten nu georganiseerd zijn en aan de hand daarvan kun je beslissen hoeveel tijd je er in moet gaan steken.

JO: Ja, dat je als uitgangspunt de huidige situatie neemt en dan kijkt hoe het gaat. Als je er nu tijd in stopt en je bent niet tevreden, dan weet je dat als je het contract aan gaat passen, dat je daar meer tijd aan kwijt bent. Dan is wel de vraag of je dat met een nieuwe leverancier doet of met de huidige. De nieuwe heeft misschien weer heel andere kenmerken dan de huidige. Het is moeilijk om daar in het algemeen wat over te zeggen.

SB: Ik vraag me af. Als dat dan zo lastig is, wanneer ga je er dan wel en niet veel tijd aan besteden? Als je nu veel gedonder hebt en je gaat naar een andere leverancier toe en het is een stuk minder gedonder dus je steekt er minder tijd in. Betekent het dan niet dat een contractmanager nooit weet hoeveel uur hij per week moet werken? Dat het kan zijn dat hij voor een langere periode 40 uur per week werkt en dat daarna alles in orde is en dat hij dan nog maar dertig uur per week nodig heeft.

JO: Vanwaar jouw interesse? Misschien heeft de Nuffic behoefte aan een contractmanager dan is de vraag hoe je dat kwantificeert. Dan moet je toch een inschatting maken. Je moet weten hoeveel volume en hoeveel contracten. Als je nu niks hebt en je hebt er dan één, dan kun je grote slagen maken. De vraag is of er geld is voor een hele contractmanager.

SB: Dat is ook de vraag. Er is één inkoopadviseur en die heeft uitgelegd dat er geen geld is voor een systeem en daarover de jaarlijkse licentiekosten te betalen. Er is wel geld voor inkoopondersteuning, mocht uit mijn advies blijken dat dat nodig is.

JO: Mijn advies zou zijn eerst alles organiseren en vervolgens onderzoeken of automatiseren wenselijk is. Dus ik zou niet bij voorbaat uitgaan van automatiseren. Inkoopondersteuning is altijd nuttig, want je zal toch in kaart moeten brengen wat je uitgaven zijn.

SB: Er is laatst wel een spend analyse gedaan om te kijken wat ze de komende vier jaar wel en niet gaan aanbesteden. En dan blijkt dat ze voor sommige dingen verwachten onder die grens te blijven en sommige zeggen we verlengen het contract met een optiejaar.

JO: Dat is één kant van het verhaal. Je hebt alle inkoopwerkzaamheden en je hebt als het contract er is meer het contractbeheer en management gedeelte. En bij beide moet je de grote brokken het eerste optimaliseren. Mijn advies zou zijn: aan de inkoopkant de grootste projecten en aan de contractmanagementkant de grootste projecten identificeren en optimaliseren. En die tijd vul je dan toch wel, want je krijgt nooit alle uren die je nodig hebt.

Maar het is een lastige vraag om in het algemeen te beantwoorden.

SB: Een contractmanager kan er wel voor zorgen dat de professionalisering omhoog gaat. Zonder die contractmanager ga je er niet komen. Als je alleen iets op papier zet. Je moet wel iemand erop hebben staan die dat proces volgt.

JO: Vaak in de wat grotere organisaties is dat ook degene die verantwoordelijk is voor het beleid. Dus als je een contractmanager voor catering hebt, die is dan ook wel verantwoordelijk voor het beleidskader. Dus wat dat betreft moet dat wel bij elkaar passen.

SB: Ik heb een stelling over leveranciersmanagement. Leveranciersmanagement bestaat uit het beoordelen van de leveranciers op de prestaties.

JO: Ja. Maar dat geldt ook voor contractmanagement.

SB: Op welke manieren kun je leveranciers beoordelen?

JO: Op vele. Je kunt ze natuurlijk op alles beoordelen, maar ik zou zeggen dat je ze beoordeelt op de kpi's die je hebt vastgesteld. Dus het kan zijn levertijden, kwaliteit van producten of diensten.

SB: Als ik het goed begrijp gaat beoordelen dus altijd via kpi's.

JO: Formeel wel.

SB: En informeel?

JO: Ik bedoel meer formeel als het ook echt in het contract staat. Je beoordeelt de kpi's die je afsluit.

SB: En dat kan van alles zijn?

JO: Ja, dat kan van alles zijn. Afhankelijk van het soort product of dienst. Als het diensten zijn dan is het vaak wat subjectiever. De kwaliteit van de geleverde dienst is afhankelijk van wat dat is. Projectmanagement is anders dan een inkoopadviseur die je inhuurt of een uitzendkracht. Contracten

met producten gaat over levertijden, zijn ze heel, assortimenten, indexeringen, prijzen, tarieven. Dat soort dingen. Je kunt het zo gek niet bedenken. Het is maar wat je zelf vaststelt met de leverancier.

SB: Ik heb wel gelezen in een boek dat mensen vaak kpi's afspreken die makkelijk te meten zijn en dat dat vaak niet het gewenste resultaat oplevert. In eerste instantie zal het dan wel de gewenste resultaten opleveren als bijvoorbeeld alles netjes is binnengekomen en we hebben voldoende eraan. Maar uiteindelijk smaakt het niet lekker.

JO: Ik geloof wel dat de belangrijke dingen niet makkelijk te meten zijn. Kwaliteit van dienstverlening is lastig.

SB: Hoe meet je dat?

JO: Dat is afhankelijk van het soort dienstverlening.

SB: Bij facilitaire diensten bijvoorbeeld.

JO: Dat zou bijvoorbeeld een verhuisdienst zijn. De kwaliteit van een verhuisdienst is hoe plan je het, hoe budgetteer je het en hoe voer je hem uit.

SB: Dus de plan-do-check-act.

JO: Het zijn vaak projecten. Dus hoe bereidt je het project voor en wordt er door de leverancier een offerte gemaakt. Op welke wijze wordt het project uitgevoerd. Hoe werken ze met jou als opdrachtgever samen om een verhuizing te organiseren. En daar kun je bepaalde dingen in afspreken. Bijvoorbeeld hoe je werkt. Dus dan heeft het veel meer te maken dat je op werkprocessen stuurt en werken ze wel volgens de processen die je samen hebt bedacht. Of calculeren ze wel op basis van de systematiek die wij hebben bedacht. Vroeger werd er bijvoorbeeld op basis van uren en nu meer op m3 gecalculeerd. Zo kun je afspraken maken over hoe je de uitgaven kunt beheersen. Dat zouden dan hun kpi's kunnen zijn. Maken zij al hun offertes op basis van m3-prijzen en niet op basis van uren.

SB: Een stelling: het beoordelen van leveranciers komt de relatie met hen niet ten goede.

JO: Dat hoeft niet. Als ze het goed doen dan komt dat de relatie ten goede.

SB: Wat is goed en niet goed dan?

JO: Als de kpi's die je hebt afgesproken door de leverancier worden gehaald. Als je het goed doet is het prima en anders niet. Dat hoeft ook nog niet eens, want de karakters kunnen ook botsen.

SB: Een voorbeeld: Mijn schoonmaakcontract heb ik uitbesteed en bij het opstellen van het contract heb ik aangegeven dat ik wil dat een aantal vierkante meters binnen een bepaalde tijd werd schoongemaakt. En ik heb iemand zover gekregen om het in die tijd te doen en nu blijkt dat hij het niet redt in die tijd. En nu zegt de leverancier tegen mij dat het gewoon niet haalbaar was. Maar dat wisten wij ook niet van tevoren.

JO: Dan heb je een lastige situatie, want het antwoord dat hij geeft daar kun je niet van op aan. Jij vraagt iets en de leverancier geeft aan dat zij dat kunnen en dan zeggen ze vervolgens dat het niet haalbaar is. Dan kan het vertrouwen in de leverancier verdwijnen.

SB: Is het dan niet heel erg lastig bij een Europese aanbesteding. Je mag niet onderhandelen met elkaar. Je moet ingaan op de offerte die is ingeleverd. Je kunt dan in principe niet goed samenwerken.

JO: Bij schoonmaakcontracten komt het regelmatig voor dat er door de inschrijver te laag wordt ingeschreven om de opdracht binnen te halen. Op die manier kopen ze gewoon de opdracht. Ze leggen het eerst contractueel vast en na het tekenen van het contract zeggen ze dat het niet meer mogelijk is. Ja dat gebeurt bij veel schoonmaakcontracten.

Vroeg jij wat onmogelijks? Wilde je zo goedkoop mogelijk? Hebben ze een punt?

SB: Nee dat niet, maar ik wil wel graag weten hoe het beoordelen van een leverancier gaat. Ik wil met ze om de tafel zitten.

JO: Het was professioneler geweest om direct aan te geven dat hij begrijpt wat jij wil, maar het is ook een combinatie van prijs en kwaliteit. Hij moet dan zeggen dat de kwaliteitseisen niet gehaald kunnen worden.

SB: Het is iets wat je samen professioneel moet besluiten.

JO: Ja als hij zo had gereageerd dan was je misschien wel tevreden over hem geweest. Terwijl het resultaat hetzelfde is. Jij krijgt niet wat je vraagt. Het is ook hoe je met elkaar omgaat en waar je de grenzen stelt. Leveranciers moet kunnen zeggen dat iets niet kan op basis van uurtarieven en cao en menselijke grenzen. Je hebt ook de metingen van de vsr, dus je kunt je er ook op beroepen op wetenschappelijk onderbouwde onderzoeken. Ieder vak heeft zijn eigen normen.

SB: Als ze dat goed kunnen onderbouwen dan is dat ook geen probleem. Maar ik kan me voorstellen dat als je meer met het MKB gaat samenwerken die wat minder vaak grote opdrachten krijgen, dat ze sommige dingen gewoon niet weten. En dan wel gewoon ja en amen zeggen. Dat is hetgene dat nu speelt in de Eerste Kamer. Wordt die wet nu veranderd – de aanbestedingswet. Daar zit ook het MKB in als het goed is.

Leveranciersmanagement kan uitgevoerd worden door een contractmanager. Hier is geen aparte functie voor nodig.

JO: Ja. Als we onze eerdere indeling aanhouden, dat leveranciersmanagement ontwikkeling van strategische leveranciers is. Ik denk dat het dan ook weer van de grootte afhangt. Je zou kunnen zeggen: er wordt nu helemaal niet aan contractmanagement gedaan en we gaan het nu invoeren. We doen de belangrijkste contracten als eerste. Dan zit daar ook een stukje leveranciersmanagement in denk ik. Als je zo door redeneert zou je kunnen zeggen dat contractmanagement en leveranciersmanagement wel redelijk in één persoon zit en dat je dat als eerste aanpakt. Ik zou niet te theoretisch naar deze werkzaamheden gaan kijken. Je hebt te maken met de Nuffic en de situatie van de Nuffic. Ik zou dan niet kiezen voor een te theoretische benadering en het gewoon contract- en leveranciersmanagement noemen. En beseffen dat daar wel verschillende aspecten aanzitten, maar ik zou het niet opsplitsen.

SB: Dus het is niet zo dat leveranciersmanagement op een strategisch niveau zit en contractmanagement meer op tactisch, dat het niet samen te voegen is.

JO: Ook bij strategische leveranciers doe je iets van contractmanagement. Ik zou contract- en leveranciersmanagement niet apart definiëren en organiseren in dit stadium.

SB: In hoeverre is de beleving van de klant een onderdeel van het beoordelen?

JO: Afhankelijk van het soort contract. Je hebt contracten waar alleen facilitaire zaken last van heeft als het niet goed gaat. In dat geval moet je de klanten er niet mee lastig vallen. Maar je hebt ook dienstverleners waar de eindgebruikers wel last van hebben en dan zou ik die gebruikers er wel bij betrekken. Interne klanttevredenheid kun je meten door een klanttevredenheidsonderzoek. Ik denk dan meer aan waar je nou meer of minder van merkt. Klant ziet misschien meer van de schoonmaak,

dan van de bestelling van kantoorartikelen. Of het onderhoud aan je elektrotechnische installaties in het pand, behalve als er af en toe een lamp stuk is. Het is verstandig daar wel onderscheid in maken.

SB: De klanten gaan voor mij gevoel ook een stukje bepalen wat de beoordeling wordt van de leverancier. Dus als de leverancier volgens het contract wel goed geleverd heeft, maar de interne klant is niet tevreden met het product, dan is het contract niet een weerspiegeling van wat de interne klant wil. En dan zullen we daar alsnog veranderingen moeten aanbrengen. Ondanks dat ze aan het contract voldoen. Zo zie ik het.

JO: Dat ben ik met je eens.

SB: In hoeverre is de beleving van de klant een onderdeel van de beoordeling?

JO: Indien de beleving van de klant een vastgestelde KPI in de overeenkomst met de leverancier is.

SB: Het heeft dus alleen met de kwaliteit te maken?

JO: Ja precies.

SB: Want de interne klant heeft een hele subjectieve mening ergens over. Want wat ik schoon vind kun jij heel vies vinden.

JO: Dat klopt.

SB: Dus in hoeverre neem je dat mee in je beoordeling. Ik neem aan dat je wel je klant erin wilt betrekken, maar absoluut niet de dienst wil uit laten maken of de leverancier blijft of niet.

JO: Nee, precies. Dan zul je ook vanuit het contract dat je met de leverancier over na moeten denken. Het heeft allemaal met je kpi's te maken. De kpi's worden in samenspraak met de interne klanten en de leverancier vastgesteld.

SB: Uiteindelijk is wat in het contract staat, hopelijk, ook wat de klant wenst. Maar klantwensen kunnen ook veranderen en dat heeft natuurlijk weer te maken met wat er in de omgeving gebeurt.

JO: Je hebt in veel gevallen te maken met contracten die er al zijn, maar je zou ook kunnen zeggen dat je voorafgaand aan inkooptrajecten achterhaalt wat de klant wenst. Dat zou je kunnen doen door een paar vragen te stellen over wat ze vinden van die leverancier omdat die binnenkort opnieuw in de markt gezet wordt. Dat is een manier om erachter te komen. En om dat structureel te doen kan je hierover vragen opnemen in het klanttevredenheidsonderzoek en/of een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Facilitaire zaken die zou ik, als je het meer over een structurele oplossing hebt, met een aantal structurele fm-vragen opnemen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Zodat je weet wat op dit moment de beleving van de huidige dienstverlening is.

SB: Je kunt je daar dus vooraf en achteraf mee bezighouden?

JO: De projectorganisatie, die belast is met het inkooptraject heeft de verplichting om te achterhalen wat de interne klant wenst voordat je een nieuw contract afsluit.

SB: Ik denk wel dat als je vooraf en achteraf doet dat je daarmee zeker weet dat wat in het contract komt dat dat ook is wat de interne klant wil. En als dat het niet is. Tuurlijk krijg je klachten binnen aan je facility desk. Maar als je het contract ernaast legt dan voldoen ze wel.

JO: Bij de schoonmaak is het natuurlijk technisch en belevingskwaliteit.

SB: Je hoort het zoveel over het toilet bijvoorbeeld. Wat is schoon? Geur? Kleur?

JO: Het is wel goed om daar met gezond boerenverstand en niet zo theoretisch naar te kijken. Want daar is schoonmaak natuurlijk echt wel in doorgeslagen. Technisch en statistisch helemaal bedacht, maar de kwaliteit is toch vaak onvoldoende.

SB: Een goede sturing op leveranciers vindt alleen plaats als de inkooporganisatie en het MT achter de urgentie van de sturing staat.

JO: Dat geloof ik wel.

SB: Want zonder het MT, de motivatie en de urgentie kun je het niet goed uitvoeren? Zonder dat het MT zegt, jij moet het doen, want dat is belangrijk.

JO: Ja ik ben van mening dat inkoopbeleid door de leiding moet worden uitgedragen.

SB: Is het dan ook zo dat als het MT niet duidelijk is in de communicatie over hoe het moet dat we bijvoorbeeld een contract kunnen hebben met een leverancier, maar dat ik op afdelingsniveau buiten die leverancier om koop?

JO: Het is denk aan het management om de afdelingen daarop te wijzen. En dit niet alleen aan de verantwoordelijke voor het inkoopproces over te laten. Dus ik denk dat een inkoopadviseur zijn werk pas goed kan doen als hij back-up heeft van het management.

SB: Als je dat niet hebt dan zou het bijvoorbeeld ook zo kunnen zijn dat alles wat je doet eigenlijk geen zin heeft of toegevoegde waarde heeft.

De laatste stelling: Het sturen van leveranciers is winstgevend.

JO: Ja zeker. Als je dat goed doorvoert dan is daar veel winst te halen.

SB: Dat levert meer op dan het kost.

JO: Zo'n contractmanager verdient zichzelf terug. Dat weet ik zeker. Je ziet dat als je contracten niet evalueert dat de kosten toenemen en de kwaliteit van de dienstverlening afneemt.

SB: Intro

Wat is het verschil tussen contractbeheer en contractmanagement?

JP: Het contractbeheer is het registreren van de contracten die je hebt afgesloten, dat is een databeheersysteem. Het vastleggen van de afspraken van het contract zelf. En contractmanagement is het managen van het contract zelf. Dus de afspraken die zijn opgenomen in het contract of die ook daadwerkelijk worden nagekomen. Dat kan zijn dat je het over social return hebt. Hoe ga je dat uitvoeren. Wat is tijdig leveren en hoe ga je dat meten.

SB: Dus je specificeert daarin wat je bedoelt?

JP: Ja, de afspraken die jij in het bestek hebt opgesteld ga je regelmatig toetsen aan de werkelijke praktijksituatie. En dat is meer het contractmanagement. Als je kpi's hebt afgesproken ga je die kpi's managen. Je bent een soort intermediair, de spil tussen jouw interne opdrachtgevers (de klant) en de leverancier. Jij moet zorgen als contractmanager dat je zoveel informatie hebt verzameld van je interne behoeften, want die kan ook aangepast worden, dat jij een goede gesprekspartner bent voor de leverancier – de opdrachtnemer.

SB: Dat je ook de goede dingen kan afspreken met je leverancier, zodat het contract, en daarmee wat er uiteindelijk gedaan wordt, het gewenste resultaat oplevert voor de interne klant.

JP: Dat klopt en als opdrachtgever zet je een contract zo in het bestek dat je daar de komende tijd, gedurende de contractperiode niks meer aan kunt wijzigen. Als je wel wilt wijzigen, dan kan het zo zijn dat andere partijen die ook meegedaan hebben met aanbesteden bezwaar aan gaan tekenen omdat je de scope hebt aangepast. Het is dus eigenlijk helemaal vastgeroest. Daar moet je dus op gaan managen. Kijken of de afspraken daarin worden nagekomen.

SB: Dat laatste als we het hebben over het bezwaar aantekenen, betekent dat dan ook dat contractmanagement een nauwe relatie heeft met juridische zaken?

JP: Nee niet direct. Het is gewoon het managen van het contract, de afspraken die je hebt opgenomen in het contract die moeten worden nagekomen. Zowel van de opdrachtgevers- als de opdrachtnemerskant. Wat je vaak ziet is dat de interne kant gelijk reageert als de leverancier het niet goed doet zonder te kijken of datgene wat we zelf moesten doen ook goed uitgevoerd wordt. En daar is die rol van de contractmanager weggelegd om daar als intermediair te fungeren. Vaak zie je dat de contractmanager ook een tegenspeler heeft in het kader van een accountmanager aan de kant van de leverancier waar ze op niveau met elkaar praten. Dat gaat met name over het tactisch niveau en niet strategisch niveau en ook niet over operationeel. Het gaat over zaken als het van tevoren aangeven van een bepaalde spend in je aanbesteding en kijken of je dat wel of niet besteed hebt en wat daar dan de reden van is. Dat moet je regelmatig toetsen.

SB: Dus je moet ook toetsen op eventuele veranderingen die er plaatsvinden.

JP: Ja, kijk als de behoefte verandert door economische omstandigheden of door organisatiewijzigingen dan zul je daar wel mee in gesprek moeten gaan. Ook in het kader van de verwachtingen die je in je bestek hebt weergegeven, dat die ook nagekomen worden. Niet alleen de leverancier, maar ook jij moet je aan de afspraken houden. Daar is de contractmanager ook voor. Dat je intern de afspraken die je gemaakt hebt ook kunt waarmaken.

SB: Ook geen dingen vragen die niet gaan werken of die niet realistisch zijn.

JP: Je moet van tevoren ook nadenken over wat je gaat managen. Dus je moet voordeden op het moment dat je dat bestek gaat doen, wat ga je vervolgens dan meten. En kun je dat überhaupt wel meten en kan ik het ook waarmaken.

SB: Dus dat doe je al van tevoren?

JP: Op het moment dat je het bestek gaat opstellen, moet je daar al vragen over kunnen beantwoorden. Achteraf kun je dat niet meer aanpassen, omdat je je contract dan al hebt afgesloten. Je moet beginnen met wat makkelijk te meten is. Ook om de organisatie daarmee kennis te laten maken. En naarmate je meer ervaring hebt opgedaan kun je daar vervolgens dieper op ingaan. Betrouwbaarheid, tijdig leveren, hoeveelheid, prijzen, die zijn makkelijk te meten. Dieper gaan moet je in het begin niet doen. Mensen weten niet hoe ze het moeten gaan doen.

Wat vind je als interne klant belangrijk dat je wil dat meegenomen wordt in het contract? Dat ga je meten.

SB: Hoe kom je daar achter?

JP: Door goed bij de interne klant te informeren waar behoefte aan is. Wat ze belangrijk vinden. Als het een routineproduct is dan gaat het om juiste hoeveelheid, tijdig leveren of er weinig administratieve lasten bij zijn.

SB: Dat vraag je dus aan die interne klant. Hoe ga je dat vragen?

JP: Je moet kijken naar de stakeholders. Daar ga je ook je team op inrichten. Die moeten bepalen wat belangrijk is met elkaar. Stakeholders nemen de behoefte die er bestaat mee in het multidisciplinaire team. Daar moet je de informatie verzamelen en in dat team moet bepaald worden welke prioriteiten gesteld moeten worden. Wat vind ik belangrijk en wat minder belangrijk en waar zitten de meeste risico's in.

SB: En daar kun je ook een weging aan vasthangen?

JP: Ja en dat zul je ook moeten doen, want sommige dingen zijn minder belangrijk dan andere. En dan kun je ook aangeven aan een leverancier wat je belangrijk vindt. En in je bestek van gunningscriteria of het een wens of een eis is.

SB: Want dan kun je ook veel makkelijker selecteren daarop?

JP: Ja, je wilt onderscheid aanbrengen. Het ligt er ook aan wat voor bestek je dan hebt. Soms heb je alleen maar eisen en soms kun je door wensen op te nemen goed een onderscheid maken bij de beoordeling.

SB: Wanneer moet contractmanagement worden ingevoerd?

JP: Contractmanagement is het meest nodig bij contracten die voor jou het meest risicovol zijn. Die jou raken in het primaire proces van jouw organisatie. Waar financieel belang bij is en er ook toeleveringsrisico is. Dat bepaal je in feite al vanuit je Kraljic matrix.

SB: Dat kan dan gewoon een taak van bijvoorbeeld de adviseur inkoop zijn.

JP: Dat kan als zij dat erbij kan doen. Je moet denk ik een onderscheid maken. Vaak ligt het ook in de lijn. De procesmanager is verantwoordelijk voor het inhoudelijke gedeelte en de inkoop begeleidt inkoopproces en neemt het commerciële gedeelte voor haar rekening. Contractmanagement controleert op de afspraken die gemaakt zijn met de leverancier. Er moet dus altijd contact zijn met de

contractmanager en de proceseigenaar om gezamenlijk naar die leverancier te kunnen stappen op basis van de inhoud en op basis van de afspraken. Het is moeilijk om alle contracten binnen je business te managen.

SB: Waardoor komt dat?

JP: Omdat je vaak heel veel contracten hebt en niet alle contracten zijn van essentieel belang voor je organisatie. Contracten die belangrijk zijn om je core business uit te voeren. Op zulke grote strategische leveranciers zet je contractmanagement in. Die zijn belangrijk voor je primaire proces.

SB: Je kijkt op basis van financiën en risico naar welke contracten er wel belangrijk zijn en die wel in een portfolio van de contractmanager te stoppen zijn en welke contracten je gewoon laat gaan. Of het alleen beheert?

JP: Beheer is registratie of als het contract afgelopen is. Zo blijf je in controle over wat je hebt afgesproken en met welke partijen. Daarmee kun je ook als je dat goed registreert per inkoopcategorie kijken wat je in een categorie al hebt afgesloten om te voorkomen dat je meerdere contracten gaat afsluiten voor dezelfde dienst.

Ook voor de interne klant kun je opzoeken of ergens al een contract voor is in een contractregistratiesysteem. Zo voorkom je ook dat de leverancier vragen stelt aan de contractmanager als hij ziet dat het product dat hij levert ook ergens anders ingekocht wordt, terwijl hij een afspraak heeft. De contractmanager moet ook proberen om de compliance van zijn contracten richting de 100% te krijgen.

Als jij een aanbesteding doet en afsprekt alle diensten bij hem vandaan te halen, dan is dat 100%. Je moet altijd 100% hebben. Je moet als contractmanager dus goed gaan inregelen dat iedereen weet dat die diensten bij die leverancier moeten worden besteld. Afhankelijk van het bestelsysteem moet je ook gaan inregelen hoe je dat het beste voor elkaar kunt krijgen.

SB: Zodat het eigenlijk al niet meer mogelijk is om het via een andere partij in te kopen.

JP: Dat maakt het voor jou inzichtelijk en verschaft jou als contractmanager ook de benodigde data.

SB: Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand een contract managet dan kunnen we net zo goed stoppen met sourcen.

JP: Nee. Niet alle contracten hoeven gemanaged te worden. Dus dat is afhankelijk van het soort contract dat je afsluit en welke impact het heeft op je bedrijfsvoering.

SB: En als er geen enkele soort contract gemanaged wordt.

JP: Dan ben je kwetsbaar als organisatie zijnde. En dan laat je waarschijnlijk veel geld liggen. Want je weet niet wat er allemaal uitgaat.

SB: Leveranciersmanagement is anders dan contractmanagement.

JP: Absoluut. Leveranciersmanagement is meer op strategisch niveau. En contractmanagement zit meer op tactisch niveau. Dat is het nakomen van afspraken. Als je bij ons bij vervoer kijkt dan hebben wij 5 of 6 contracten voor vervoer en verschillende leveranciers. Leveranciers kunnen ook aanvullende producten hebben die niet in een bepaalde category vallen maar die in een andere category horen. Dat ga je dan bundelen en dat leg je bij de leveranciersmanager neer. Dus dat je met die partner na gaat denken op strategisch niveau wat je nog meer kunt doen dan het contract dat je voor die category hebt afgesloten. Je hebt dan het contractmanagement met zo'n partij waarbij je kijkt naar het nakomen van afspraken. Maar je praat ook over strategische allianties over hoe je in de toekomst met

elkaar verder gaat, wat voor denkwijze heb je daarover. Hoe dat past is meer iets voor de leveranciersmanager.

SB: Is dat een stukje verwachting ook?

JP: Ook naar de toekomst toe. Hoe gaan we nu verder met elkaar? Welke ontwikkelingen zijn er gaande op de markt en hoe gaan je concurrenten daarmee om? Welke ideeën heb jij daarbij? Dan heb je het over de langetermijnvisie.

SB: Is leveranciersmanagement dan ook gericht op samen werken aan een betere band?

JP: Het is meer strategisch niveau en dus is werken aan een goede relatie van belang.

SB: Leveranciersmanagement bestaat uit het beoordelen van de leverancier op de prestaties.

JP: Nee, dat is contractmanagement. Wel wordt de informatie die voortkomt uit contractmanagement gebruikt in de contacten die de leveranciersmanager heeft met de partij.

SB: Waarvoor zet je leveranciersmanagement in? Wat is het doel ervan?

JP: De relatie met leveranciers te verbeteren. En meer inzicht krijgen in de ontwikkelingen die er op de markt gaan plaatsvinden. Die moet je ook als inkoper weten, maar die weet je vaak niet. Als je strategisch met elkaar samenwerkt wil je ook samen naar verbeteringen zoeken. Naar de win-win situatie. Dat is meer een rol voor de leveranciersmanager om dat te doen.

SB: Zijn de rollen van leveranciersmanager en contractmanager te combineren?

JP: In bepaalde rollen kun je dat combineren, afhankelijk van de hoeveelheid contracten die je hebt. En of er een verlengstuk is naar je strategische kant toe. Soms wordt het gecombineerd maar dat is ook afhankelijk van de grootte van de organisatie. Ik kan me voorstellen dat dat bij deze organisatie makkelijker gecombineerd kan worden. Bij ons is dat wat anders gezien de grootte van onze organisatie. Wij zijn op zoek naar ongeveer 10 contractmanagers. We komen dan op ongeveer 20 uit en daarboven hebben we nog 2 echte leveranciersmanagers die dat strategische gedeelte pakken.

SB: Als we kijken naar het beoordelen van leveranciers, op welke manier zou je een leverancier kunnen beoordelen?

JP: Je kunt beginnen met de levertijd, de betrouwbaarheid, de facturatie.

SB: Hoe doe je dat dan?

JP: Dat kun je uit je bestelsysteem halen. Wanneer is een order aangemaakt, wanneer is een order geleverd enzovoort.

SB: De facturen worden dus digitaal verwerkt.

JP: Dat hoeft niet digitaal verwerkt te worden, maar dat is de registratie van wanneer komt een factuur binnen en wanneer wordt die betaald. Dan heb je een aantal meetmomenten en daar kun je een analyse op toepassen. En koppelen aan de afspraken die we met elkaar gemaakt hebben. Als jij een besteldatum vraagt van 12 maart en de leverancier levert op 16 maart dan heb je een verschil van vier dagen en kun je je afvragen hoe het kan dat gevraagde leverdatum afwijkt van de werkelijke leverdatum. Die kan ook in je eigen organisatie liggen, want we hebben afgesproken dat de leverancier 5 dagen heeft om te kunnen leveren en misschien is de vraag die wij gesteld hebben niet realistisch. Daar is misschien in het begin van het proces iets misgegaan. Dat soort analyses moet je als contractmanager gaan maken om te kijken hoe het intern beter kan maar ook richting de leverancier.

SB: En daarna?

JP: Dan ga je kpi's afspreken en daar samen meetinstrumenten voor vaststellen, percentages vaststellen. Je kan ook de plan-do-check-act Deming cirkel gebruiken. En kijken hoe resultaat wel behaald kan worden. Dat is wat de contractmanager, de proceseigenaar met de leverancier gaat opstellen.

SB: Wat doe je als blijkt dat de interne klant niet tevreden is met de gemaakte afspraken? Bijvoorbeeld wanneer iemand liever heeft dat een bureau iedere dag schoongemaakt wordt in plaats van twee keer per week?

JP: Het is belangrijk om de behoefte en vraagstelling goed bij het multidisciplinaire team neer te leggen. Want dat neem je mee in je bestek. Dus op het moment dat je dat hebt vastgesteld zul je dat ook moeten communiceren bij de implementatie. Dus welke afspraken er gemaakt zijn bij de leverancier en zul je dat ook gaan meten. Als je twee keer in de week gaat schoonmaken kun je dat meten en vragen of dat ook gebeurt. Maar ook dat ze zelf een koffievlek schoon moeten maken, omdat er niet iedere dag iemand komt. Daar is een rol weggelegd voor de contractmanager, maar ook voor de proceseigenaar.

SB: Ik kan me voorstellen dat het de interne klanttevredenheid niet ten goede komt.

JP: Dan heb je dus van tevoren niet goed geluisterd naar wat de behoefte van de klant is.

SB: Maar wat nou als de behoefte gewoon veranderd is?

JP: Dat is het lastigste binnen de contracten die je Europees moet aanbesteden. Die zijn niet aan te passen tenzij je daar van tevoren al aangeeft in het bestek dat er tussentijds wijzigingen mogelijk zijn vanuit veranderende behoefte. Dan ben je transparant en objectief naar de andere partijen geweest. Daar moet je dus over nadenken.

SB: Het beoordelen van leveranciers komt de relatie niet ten goede.

JP: Ik denk het juist wel. Omdat je wederzijds van elkaar leert. Waar je bijvoorbeeld in een voortraject over nagedacht hebt en dat nu niet goed loopt om dat met leereffecten te verbeteren. Dingen die je waarneemt kun je gelijk meenemen naar je volgende aanbesteding.

SB: Maar noemen we dat dan geen leveranciersdoorlichting?

JP: Nee. Dat is meer kijken of de leverancier voldoet aan de criteria: financieel draagkrachtig, heeft hij een kwaliteitshandboek. Dat zijn meer selectiecriteria.

SB: Als je onvrede uit bij een leverancier en hij is heel verontwaardigd betekent dit dan dat hij niet professioneel genoeg is om aan de relatie te werken? En dat hij alleen bezig is met zijn eigen praktijk en winst wil maken?

JP: Dat hangt af van hoe je dat van tevoren hebt vastgelegd in je bestek en hoe je daar vervolgens op gaat beoordelen. En hoe je de afspraken uit het contract gaat managen. Dat is de rol van de contractmanager om de verwachtingen die je van elkaar hebt duidelijk te maken.

SB: Eigenlijk ben je met alles vooraf al bezig.

JP: Je moet voordenen. Tijdens de voorbereiding van de aanbesteding moet je nadenken over alles. Wat wij hier doen is regelmatig strategiewerkshops houden. Wij kijken dan naar de huidige situatie en wat daarin goed ging en wat er niet goed ging. Wat was de strategie vier jaar geleden bij de vorige

aanbesteding? De doelstellingen die we toen voor ogen hadden, hebben we die gerealiseerd? Vervolgens een aandachtsanalyse. Dan komt je tot een bepaalde strategie die je wilt naar de markt toe. Dan heb je een goede analyse al gemaakt en op basis van die analyse weet je wat wel en niet goed gegaan is en wat je daarvan meeneemt in je bestek.

SB: Als je dat allemaal omschreven hebt, is de Europese aanbesteding dan heel makkelijk?

JP: Ja, je moet dus voordenen. Ik wil die factuur betalen. Wat zijn de optimale stappen om dat te realiseren. En wij denken dan vaak niet na over kosten van een factuur.

SB: Hoe lang ben je bezig om zo'n bestek dan te krijgen?

JP: Ik denk dat je daar drie à vier maanden voor nodig hebt. We zijn nu bezig met de aanbesteding van huishoudelijke verzorging en we zitten nog steeds in het voortraject. We zijn nog met strategie bezig. Maar dat heeft wel effect op hoe je het vervolg gaat doen. Dus je moet voordenen over dat soort aspecten. En daar is dat multidisciplinair team voor om te zorgen dat ze dat voor elkaar krijgen.

SB: Met een beoordelingssysteem meet je leveranciers op alle prestaties.

JP: Dat ligt eraan welke prestaties je wilt meten. Meetinstrumenten moet je samen doen met de leverancier om interpretatieverschillen te voorkomen. Wat je wilt gaan meten duidelijk omschrijven. Wat jouw perceptie is, is dat dezelfde als de leverancier? Als je daar een verschil in hebt dan kom je er nog niet. Dus daarom moet je kpi's vaststellen samen met de leverancier. Wie gaat dat meten en wat zijn de marges.

SB: Wie gaat het meten? Wat is handig?

JP: Dat kun je zelf bepalen. Na gunning kpi's opstellen en meetinstrumenten opstellen.

SB: In hoeverre is de beleving van de klant een onderdeel van het beoordelen?

JP: Heel belangrijk. Het is zijn perceptie, maar het mag voor een contractmanager niet helemaal uit de lucht komen vallen op het moment dat je met de leverancier aan tafel zit. Daarom is het belangrijk dat je als contractmanager contact hebt met je interne klant en kijkt of het nog steeds voldoet aan wat verwacht wordt. Je hebt een verschil in kwalitatieve metingen en het kwantitatieve gevoel.

SB: Hoe weeg je beleving en hoe het werkelijk is tegen elkaar af? Is dat 50/50?

JP: Als je naar een gesprek gaat met een leverancier? Je moet het hard kunnen maken. Als het gevoel iets zegt, dan is het bij de leverancier heel anders. Die percepties zijn vaak verschillend.

SB: Je zit natuurlijk op het niet objectieve deel. Hoe maak je dat meetbaar?

JP: Dat is dus heel erg lastig. Je kunt niet over het onderbuikgevoel van een ander spreken.

SB: Ik heb gehoord dat klachten kunnen worden meegenomen in de beoordeling als deze zijn doorgegeven via een FMIS-systeem en daarbij is dan gekeken naar wat terechte klachten waren.

JP: Dat is ook de moeilijkheid. Het gevoel is terecht. Daar moet je serieus mee aan de gang, maar je moet het ook cijfermatig kunnen onderbouwen. Als dat niet kan, zal de leverancier het altijd afschieten.

SB: Wat is de connectie met contract- en leveranciersmanagement in vergelijking met kwaliteitsmanagement?

JP: Kwaliteitsmanagement ligt in de lijn, zoals we dat hier hebben. Metingen op kwaliteit moet je daar neerleggen. Dat kun je niet bij de contractmanager doen, wel als het bijvoorbeeld gaat over spend. Maar als het over de kwaliteit van het te leveren product of dienst ligt, dan ligt het in de lijn. Die zijn inhoudelijk deskundig daarvoor.

SB: Dus een kwaliteitsmanager die heeft wel nauwe samenwerkingen met de contractmanager.

Kijkt de kwaliteitsmanager ook naar de kwalitatieve afspraken in een contract?

JP: Ja, in samenwerking met de contractmanager. Hij moet het weten maar niet meten.

SB: Een goede sturing op leveranciers vindt alleen plaats als de professionele inkooporganisatie achter de urgentie van de sturing staat en deze deels door maatwerk en deels door automatisering laat uitvoeren.

JP: Ja. Als je geen commitment hebt van bovenaf dan wordt het lastig om het voor elkaar te krijgen. Je kunt van onderaf alles wel willen, maar als de prioriteit niet aanwezig is, dan is het heel lastig om dat voor elkaar te krijgen. Ik denk ook niet dat inkoop de positie heeft binnen de organisatie om dat op de agenda te krijgen.

SB: Hoe zit dat hier?

JP: Het begint hier langzaam te komen.

SB: Heeft het lang geduurd?

JP: Ja. Het is een lange weg. Het is vaak ook een cultuurverandering die moet plaatsvinden. Die duren meestal 3 tot 5 jaar. Je ziet wel bepaalde bewegingen. Het is het continu herhalen van de boodschap van de waarde van contract- en leveranciersmanagement voor de organisatie. En dat het dus ook belangrijk is voor de business. Dat het niet van de inkoop is maar dat het van de business is. Eigenlijk is het hun geld. De inkoop heeft geen behoefte, de business heeft behoefte.

SB: Het sturen op leveranciers is winstgevend.

JP: Ja.

SB: Het levert meer op dan je erin steekt.

JP: Wij hebben hier bijvoorbeeld vorig jaar een actie gehad met de top 400 om daar gewoon eens mee in gesprek te gaan. Dat ging vooral over kostenreductie waardoor product of dienst goedkoper te leveren was. Dat heeft al enkele miljoenen euro's opgeleverd. Alleen door in gesprek te gaan. Daardoor gaat het ook meer leven.

SB: Kan het niet zijn dat vanuit de overheid wordt gezegd dat je verplicht bent dat contractmanagement wordt uitgevoerd?

JP: Dat hangt af van welke wettelijke verplichtingen worden opgelegd aan een organisatie.

SB: Nu is dat niet zo en het kan een paar miljoen schelen.

JP: Je moet je als inkoper afvragen welke informatie je moet opleveren en hoe je deze krijgt vanuit je eigen organisatie. En dan kun je zelf bepalen hoe je daar het beste op kunt sturen. Welke instrumenten je in gaat zetten.

Interview Gemeente Wassenaar 8 maart 2012
Geïnterviewde: Maurice van Melis (MM) - Inkoopadviseur

MM : Wassenaar werkt samen met de gemeente Voorschoten. Ik ben de enige inkoopadviseur/ondersteuner sinds dit jaar. Daarvoor was het bedrijfsvoering. Ik moest inkoop combineren met facilitaire zaken. Dat werkt gewoon niet. Dat is ook een dagtaak.

Toen hadden ze een verdeling bedacht 60% inkoop en 40% facilitair. Dat kun je niet knippen. Het werkt in de praktijk niet. Gelukkig heb ik sinds vorig jaar meer tijd vrij kunnen maken om hier mee bezig te zijn. Vorig jaar stond in het teken van beleid maken, handboek inkoop, inkoopvoorwaarden. Überhaupt veel nodig om aan de weg beginnen te timmeren met inkoop. Nu zijn we bezig met spend-analyse, met het voorstel voor contractbeheer wat volgende week in het MT komt samen met de afdelingshoofden van Voorschoten en Wassenaar. Dan wordt er een klap gegeven op al dan niet starten met contractbeheer. Ik kreeg net wel een hoopgevend bericht dat het hoofd primair proces zijn zaken op orde heeft. Ik denk dat we wel snel een inhaalslag kunnen maken met contractbeheer. En in het voorstel wat in het MT komt gaan we het hebben over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de afdeling juridische zaken en inkoop. De vakafdeling en de facilitaire zaken afdelingen. Die hebben allemaal zo hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. En dan gaan we een inhaalslag plegen. Dat betekent: weten of er een contract is, zorgen dat we ze allemaal in beeld krijgen, wat is de looptijd en daaruit willen we dan een beleid gaan destilleren.

Ik heb een lijst gestuurd met de vraag: jongens geef eens aan wat je gaat inkopen en aanbesteden. En dan moeten we een aardig beeld krijgen en meer grip krijgen op die inkoop. Althans, meer dan in het verleden, want het was er eigenlijk niet. Zit er nog een specifiek verschil tussen Voorschoten en Wassenaar? In Voorschoten hebben ze een uitvoerend bedrijf en dat is redelijk zelfstandig. Er moet nog nader onderzoek worden gepleegd. Die zou ooit zelfstandig worden gezet, dat is niet doorgegaan. En nu is het idee veel meer om binnen de normale organisatie te betrekken. Het is 100% gemeente. Er moet dit jaar een flinke transitieslag gemaakt worden. Een uitdaging.

SB: Dat vind ik ook wel bijzonder moet ik toegeven.

MM: Bedrijfsvoering is de ondersteuning. Facilitaire zaken, juridisch, financien. Dat is nu al een afdeling. Officieel zit juridische zaken en inkoop daar nog niet in. Dat is een kwestie van tijd. Dat heet allemaal bedrijfsvoering en die ondersteunt zowel Voorschoten als Wassenaar. Dit jaar staat ook in het teken van ambtelijke integratie. Om dus de twee lijnorganisaties samen te gaan voegen.

SB: Je krijgt dus eigenlijk een soort van fusie?

MM: Stip aan de horizon is 1 januari 2013. Maar geen fusie, een ambtelijke integratie. Waarbij je een cluster ambtenaren hebt en waar je van twee lijnen er één maakt. Afdeling die werkt voor twee heren: één college Voorschoten en één college Wassenaar. Wel twee juridisch entiteiten. Hoe het er over 5 jaar uit gaat zien dat weet ik ook niet. Ze zijn er al in Nederland, de belgemeenten. Blaricum, Eemnes, Laren, Drie gemeenten, drie besturen, één bestuurlijke organisatie. Het kan wel.

SB: Winnen jullie informatie in bij gemeenten die dat doen?

MM: Dat is al gebeurd. Er is een soort van een hoorzitting geweest. In de raden van Wassenaar en Voorschoten praten ze daarover. Die moeten tot besluitvorming komen. Januari aanstaande is de stip. Dat is best wel snel.

SB: Leuk om te horen wat er hier speelt op dit moment. Ook qua inkoop. De Nuffic is jong en net begonnen met contractbeheer.

MM: De metropoolgemeente doemt op. Dat is een grote conglomeraat. Laten we maar zeggen de metropoolgemeente Zuid-Holland. Je hebt nu regio's, stadsgewesten. Je gaat dan praten over een

nog grotere schaal waarbij stadsgewesten worden samengevoegd. Schaalvergroting. Wij zijn al heel lang bezig met de Duivenvoorde corridor en de Holland Rijnland route. Het zijn trajecten die een gemeentegrens overstijgen. Dat los je niet als gemeente alleen op, dus je moet dat in een groter verband doen. Daarom is dat idee geboren. Eigenlijk heel simpel gezegd: gemeenten kijk over je eigen grenzen heen, zoals we dat in Nederland moeten doen in Europees verband. Op het gebied van inkoop valt Wassenaar onder Haaglanden. Wassenaar en Voorschoten werken samen en dat betekent dat ze waarschijnlijk beide onderdeel uit gaan maken van de kring Haaglanden om een inkoopcollectief gestalte te geven van een inkoopbureau. Dan krijg je ineens een hele grote spend en heel veel inkoopkennis en ook veel vakafdelingen die bij elkaar op bezoek moeten gaan, denk ik. Delft, Zoetermeer, Midden Delftland enzovoort. We zitten regelmatig bij elkaar om te praten. We doen ook wel aanbestedingen samen. Wat krijg je dan? Er zitten dan pakweg 15 inkopers. De ene is goed in Excel en het maken van een spend-analyse, de andere juridisch, de andere voor leveringen en diensten, de andere op het vlak van contractbeheer. Zo kun je allerlei specialismen verder inzetten en ontwikkelen voor de deelnemende gemeenten. Kennisbundeling en risicoverkleining. Dan de mate waarin en de manier waarop je met die inkoop en aanbestedingen omgaat daar wordt volop over gebrainstormd en dat zetten we ook op papier. Nu ga je kijken naar contracten in Wassenaar en Voorschoten. Die andere gemeenten hebben dat al min of meer ontwikkeld. Energie hebben we samen met z'n allen ingekocht. Straks loopt dat contact op dezelfde termijn af. Heel makkelijk. Goed bevallen? Dan gaan we het weer doen. Elke gemeente heeft WMO dat ze in kopen en straks een groot dossier AWBZ. We kunnen allemaal dat wiel uit gaan zitten vinden, maar we kunnen ook zeggen we hebben contractbeheer en we gaan dat samen doen met dezelfde expiratedata. Leuk om wel couleur locale erin te bouwen. We gaan dat wel collectief op de markt zetten.

SB: Dat scheelt waarschijnlijk ook weer in de kosten?

MM: Er was vandaag een bijeenkomst over kantoorartikelen. Ik weet dat er veel expertise zit, dus een keer niet aanwezig zijn is helemaal niet erg. Het gaat gewoon door.

SB: Wel leuk om te zien. – Intro Nuffic

MM: Je kunt snel inhaalslagen plegen door te weten wat er in het contract moet komen met reële eisen die je kunt halen. Het blijft het spel tussen vraag en aanbod. Dus opdrachtnemer en opdrachtgever. Als je reële eisen hebt geformuleerd en die vervolgens vertaalt in een contract dan heeft het ook zin. Het is realistisch om op basis daarvan te kijken hoe het komt als iets niet goed gaat. Vaak ligt er een goede reden aan ten grondslag. Gaat er dan nog een keer iets fout en blijft de leverancier in gebreken. Dan ga je eens een briefje sturen of je gaat afspraken maken. Zo zit je aan de knoppen. De bedoeling is om dat positief te vertalen. Krijg je met een leverancier te maken die een verkeerde kant op wil, dan heb je in ieder geval in die contractperiode kunnen ingrijpen. Dan ben je blij dat het contract is afgelopen. Dat is niet de bedoeling. Want samen wil je ook zorgen dat je waarde creëert in de zogenaamde inkoopketen. En dat doe je door goed spel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

SB: Dus als je goed met je leverancier omgaat en die met jou en elkaar betreft als er iets fout gaat naar aanleiding van de reële afspraken die je hebt gemaakt, dan kun je samen tot oplossingen komen. Als je tussendoor je afspraken hebt bijgesteld dan zou het kunnen zijn dat het daarna goed verloopt. En dat je helemaal geen contract hoeft te ontbinden of meer geld en tijd erin te steken door opnieuw aan te besteden.

MM: Want wat krijg je dan? Juridisch getouwtrek, frictiekosten. Zeker bij grote en ingewikkelde contracten die een grote impact hebben, die zijn evident belangrijk om op te sturen. En je hebt er dus allebei belang bij dat je alle twee aan de knoppen kunt draaien. En dat komt eigenlijk op hetzelfde neer. Als je met elkaar onzin dingen af gaat spreken of als je in het inkoopproces zit met het idee om de leverancier een poot uit te draaien. Dat is achterhaald. De leverancier valt in het slechtste geval om en dan moet je weer opnieuw beginnen. Frictiekosten en je moet een proces in. Voor je het weet ben

je een half jaar verder voordat je weer een nieuwe leverancier hebt. En misschien een jaar verder voordat je alles weer op de rails hebt. Het is heel veel ellende creëren. Contractbeheer is eigenlijk niet anders dan de basisgegevens op orde hebben. Contractmanagement is echt het managen en sturen van een contract.

SB: Beheer is je houdt bij welke contracten je hebt en wanneer ze aflopen.

MM: Ik kan het voorstel dat wij in het MT brengen, laten zien. Hoe we daarmee om willen gaan. We hebben een onderscheid tussen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. En we hebben een club die verantwoordelijk is voor het beheer. We hebben hier gekozen om dat bij juridische zaken en inkoop onder te brengen. We hebben de collega ondersteunende afdeling facilitaire zaken die een rol heeft. En we hebben de vakafdelingen.

SB: Vakafdelingen hebben er mee te maken als het een contract is voor projectmanagement, dan kan ICT de vakafdeling zijn.

MM: Ja en bij bruggen en dergelijke dan is het ons ingenieursbureau en met arbo is het P&O. We hebben hier zorgvuldig naar gekeken. Het lijstje is al vaak veranderd. Het is belangrijk dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per afdeling goed zijn verdeeld. Dat je daar al geen onduidelijkheid over krijgt. De inhoud van het contract daar is de vakafdeling verantwoordelijk voor. Wij zitten wel aan de voorkant als juridische zaken en inkoop. Het gaat niet alleen over inkoop, maar ook over gebouwbeheer of over ons eigen onroerend goed bezit. We proberen het zo breed mogelijk te trekken, contractbeheer. We focussen niet alleen op inkoop. Alle contracten eigenlijk die we met partijen hebben. Dus die inhoud moet bij de afdeling zitten, denken we. Dus de taken die daarmee gemoeid zijn moeten ook door de vakafdeling worden gedaan. Zo kijken we per cluster wie wat moet doen en wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke bevoegdheden heeft. Wij voelen ons als juridische zaken en inkoop verantwoordelijk voor het overkoepelende fenomeen contractbeheer. Dan moeten we ook alle contracten kunnen inzien en daar iets mee doen.

SB: Hoe gaat dat?

MM: Dit is het voorstel dat hopelijk wordt goedgekeurd. Dat verwacht ik wel. Het is al goed ontvangen. Het MT heeft erom gevraagd. We hebben een documentair management informatiesysteem (dms). En in die dms gaan wij een contractenboek onderbrengen. Dat is een stukje maatwerkontwikkeling. Er zijn gemeenten ons voorgegaan en we gaan niet het wiel uitvinden. We willen het wel graag in dms. Het is een mooi systeem met unieke opslag van alle correspondentie, alle inkomende post, alle brieven, noem het maar op. Dat is digitaal bij de afdeling DIV. Dan is het natuurlijk heel handig om in dat systeem een kopje contractbeheer te maken, want anders krijg je weer een apart systeem voor contractbeheer. En de enige reden om dat te willen is omdat je dan misschien hele mooie unieke spannende dingen met dat programma kan. Maar wij zeggen laten we ons beperken tot de basis. Liever de voordelen van dat dms koppelen aan dat contractbeheerboek. Dat kan per organisatie verschillend zijn. Daar moet je goed over nadenken. Wij hebben dms omdat we dat in Voorschoten al hadden. Als je zo'n systeem moet gaan kopen en je hebt nog niks, dan zijn er misschien andere oplossingen.

SB: Het is vaak duur en wel uitgebreid.

MM: Het maakt in feite niet uit waarmee je het doet als je maar iets hebt om het mee te doen en dat je daarmee ook een aantal jaar mee vooruit kan.

SB: Wat is het voordeel van heel uitgebreide systemen die met een druk op de knop grafieken produceren?

MM: Neem nou een multinational als Philips, die heeft een heel andere behoefte. Siemens was hier in de jaren 80 al mee bezig. Toen was er niets en hebben ze het zelf ontwikkeld. Dat kan niet iedere

opdrachtgever. Wij gaan geen software ontwikkelen. Zo'n club als Siemens die kan dat wel. Dat ontwikkelen ze in de loop der jaren natuurlijk verder. Maar dat is een miljardenconcern. Hier hebben we een begroting van 40 miljoen.

SB: Het kan heel mooi om verschillende dingen te doen, maar is het sowieso handig?

MM: Mijn advies zou zijn. Kijk naar wat je echt nodig hebt en denk goed na over waar het knelt. En kijk wat er eventueel al in huis is. Misschien hebben jullie wel een facilitair managementinformatiesysteem. Daar kun je dan prima contractbeheer in doen. Zoek goed uit of het voldoende mogelijkheden biedt. Kun je zo starten. En misschien is er nog wel een ander programma. Vergelijk ze en kijk dan wat de voordelen zijn. Maak een keuze en maak afspraken binnen de organisatie van hoe je ermee om wilt gaan. Want het systeem is een middel en geen doel.

SB: Het systeem op zich gaat er niet voor zorgen dat het contractmanagement gelijk naar een hoger niveau is gebracht. Er moeten altijd acties aan vast hangen van een persoon.

MM: Het begint hier met dat wij belang hebben bij contractbeheer want wij willen rechtmatig zijn. We willen doelmatig zijn. We willen in control zijn. We willen de relaties met de contractpartners kennen. We willen weten wat de rechten en plichten zijn. Dat zijn de belangrijke doelen die je nastreeft. Dat programma waar je in het doet is alleen een stukje techniek om jou te helpen dat mogelijk te maken.

SB: Het maakt het makkelijker om uit te lezen hoe het ergens mee staat. Bijvoorbeeld door naar het aantal klachten te kijken die binnen zijn gekomen. Maar je moet zelf die actie gaan ondernemen. Het systeem gaat niet voor je nadenken.

MM: Je zult met die vakafdeling af moeten spreken. We hebben een systeem. We hebben het ingevoerd. Je gaat er ook iets mee doen. Iemand moet er dus voor zorgen dat dat gebeurt.

SB: En wie moet dat dan doen?

MM: Wij hebben er als juridische zaken en inkoop belang bij dat wij namens de organisatie een zekere verantwoordelijkheid nemen. Zo hebben wij dus ook bij de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gezegd laten we toch maar in ieder geval starten met iets naar ons toetrekken. Misschien dat we dat over een paar jaar moeten bijstellen. Maar laten we maar zorgen dat we binnen onze afdeling, moet je wel iemand hebben die een bepaalde positie binnen de organisatie krijgt dat er ook naar geluisterd wordt, dat die er iets mee gaat doen. Je moet wel afkaderen op het management, op het hoogste niveau. Als het een feestje wordt van hobbyist die zo slim is om te zeggen dat is belangrijk, alleen maar van onderop. Dan ga je niks bereiken. Het moet van beide kanten. Je moet de mensen ook in laten zien dat het belangrijk is.

SB: Ook het MT overtuigen van de toegevoegde waarde.

MM: Je moet het MT er echt aan committeren. We spreken het af en we gaan het nu echt doen en ook uitdragen. We zorgen dat we het ook meten. Waar staan we nu op basis van de afspraken. We moeten dan misschien wat doen of we zijn op koers. Anders wordt het niks. Ik heb een aantal jaren geleden een stagiair gehad, ook van de Haagse Hogeschool en die is daarmee begonnen. Die heeft een stuk geschreven. Heeft ook een aantal contracten in kaart gebracht. Het was niet echt voldoende afgekaderd in het MT en dan zie je gewoon dat het verzandt. Er gebeurt op een gegeven moment niks meer mee. Het leeft niet.

SB: Dus er stonden wat contracten in het systeem.

MM: Contractbeheer moet je denk ik ook zien als iets cyclisch en in dat hele inkoopproces en in dat hele inkoop en aanbestedingsbeleid moet dat gewoon een logisch onderdeel uitmaken van één van de stappen waarbij je ook een voedingsbodem hebt. Zo kun je denk ik zien dat vanuit het contractbeheer word je als het ware gevoed met informatie die jou helpt om jouw inkoop- en

aanbestedingsbeleid helpt vorm te geven. Het zou eigenlijk moeten zijn dat het zo goed is ontwikkeld dat als je contractbeheer eruit zou rukken, dat er dan zand in de molen terecht komt.

SB: Die persoon heb je gewoon nodig.

MM: Nou ja, het instituut, het fenomeen en dat moeten natuurlijk mensen doen. Iedereen die iets met opdrachtverlening te maken heeft, moet dus ook juridisch bewust zijn. Die moet ook weten wat een overeenkomst nu eigenlijk is. Dat is een opdrachtgever en een opdrachtnemer en dan heb je een bezwarende titel. Je hebt verplichtingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het gaat om geld dus dat is best wel belangrijk. Ik weet niet wat er bij Nuffic per jaar op de begroting staat. Dan heb je dus een deel wat je kunt beïnvloeden en een deel waarbij dat niet kan.

SB: Als je kijkt naar het aantal opdrachten dat Europees moet worden aanbesteed dan is dat op handen en voeten te tellen.

MM: Kijk dan vooral naar het gebied daaronder. Hebben jullie inkoopbeleid?

SB: Ja.

MM: Ik weet niet of er ook een nationaal openbare procedure is?

SB: Nee, wel meervoudig.

MM: Kijk dan in je spend-analyse. Die kun je heel makkelijk maken uit je crediteurenadministratie. Dan zie je crediteur, het bedrag, wat is het en wat voor procedure. Daar zijn wij nu ook mee bezig. En dan zie je gewoon een subsidie die wij aan een bibliotheek geven dan noemen we dat niet-beïnvloedbaar. Dat is het natuurlijk wel, maar je moet politiek keuzes maken. Dus dat bedrag dat hier staat, dat kan omhoog of omlaag. Dat is maar net wat je in die verordening afsprekt. Het onderhoud van een verkeersregelinstallatie dat zit bij ons ingenieursbureau. Dat kun je wel deels beïnvloeden door dat op een goede manier op de markt te zetten. Is dit een slecht voorbeeld? Want dat is een markt die weinig leveranciers kent en waar je een zekere mate van afhankelijkheid hebt ten opzichte van de leverancier. Ik weet niet of je de Kraljic-matrix kent. Als je inkoop indeelt in de kwadranten dan kun je vooral kijken naar het gebied met veel aanbieders, weinig risico. Ga dat maar tenderen. Automatisering is zo'n typisch strategisch product. Daar moet je wat voorzichtiger zijn. Daar heb je een bepaalde afhankelijkheid van je leveranciers. Ga toch per opdracht een strategie bepalen en dan heb je altijd weer het contractbeheer bij nodig. Bij die tender-producten kun je natuurlijk wel makkelijker van leverancier veranderen dan bij strategische producten. Dus kan je strategie ook anders zijn.

Als het goed is komt mijn verhaal ook overeen met de organisaties die daarmee bezig zijn of willen gaan zijn. Of al heel ver zijn. Want René ten Hove van Nevi heeft onderzoek gedaan en hij zegt dat het geen rocket science is.

Ik wil je sowieso als advies geven: ga eens bij Nevi te rade. Die hebben daar het nodige van op papier staan. Maar ook door te googlen. Het is eigenlijk allemaal al uitgevonden. Ga het gewoon doen. Zorg dat je goed georganiseerd hebt dat het ingebed wordt in de organisatie. Daar moet je aandacht aan schenken.

SB: Ze zijn het niet gewend en de kennis is er niet in de organisatie op dit moment. Dat is ook de reden waarom bij elke complexe situatie een extern bedrijf wordt ingehuurd om de aanbesteding te doen.

MM: Ja maar dat is de aanbesteding. Maar het contractbeheer zorgt dat het gaat leven en zorgt dat het geborgd is dat er ook iemand is en iemand blijft die daar een spilfunctie in heeft en houdt. Dat de

aandacht heeft, krijgt en houdt van het management. En dat de mensen die ertoe doen in de organisatie ermee bezig blijven en dat ze het ook snappen. Het is belangrijk en je hebt er profijt van als je een goede klant-leveranciersrelatie hebt, want je krijgt gewoon meer waar voor je geld.

SB: Dus het beheer op zich helpt je alleen maar om je acties te ondernemen wat het management betreft en daaruit kun je dan een toegevoegde waarde halen.

MM: Vergelijk het met een lastige klant bij de bakker. Die krijgt meestal het beste brood. En het eerste bediend en de beste prijs. Je hebt een contract en je spreekt dingen af en je zet dingen op papier. Zo'n leverancier gaat misschien in het begin goed presteren en na een aantal maanden gaan ze eens wat trucjes uithalen. Want ze hebben een lastige aanbesteding achter de rug en ze denken we hebben wel ja gezegd maar na een maand of drie gaan we toch eens kijken of we de teugels kunnen laten vieren. Als je dat laat gebeuren.

SB: Ik heb dat van de categoriemanager van het ministerie gehoord. Op een gegeven moment gaan ze gewoon iets minder vaak schoonmaken. En als je niks zegt denken ze dat het goed is.

MM: En dan is het eigenlijk heel leuk om daar een beetje bovenop te zitten. Je gaat het onderscheid maken tussen een echte goede leverancier en de minder goede. En zeker een Nuffic die dus niet alles hoeft aan te besteden heeft ook meer kansen om die groep leveranciers uit te zoeken die ze willen. Laat dat merken. Wij nemen jullie serieus. Dan willen we ook dat het andersom geldt.

SB: Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand de contracten managet dan kunnen we net zo goed stoppen met sourcen.

MM: Niet helemaal waar. Als je een bedrijfsrestaurant hebt dan zul je toch een cateraar nodig hebben of het zelf moeten doen. Je zal toch de zuivel, het brood en de non-food in moeten kopen. Anders heb je niks.

SB: Leveranciersmanagement is anders dan contractmanagement.

MM: Zit dicht tegen elkaar. Kijk een contract daar zit een leverancier aan gekoppeld. Dus eigenlijk is het hetzelfde. Wat je doet is je voorwaarden managen. Je contract beheren. Het is een spel tussen aanbieder en vrager.

SB: Leveranciersmanagement bestaat uit het beoordelen van leveranciers op prestaties en niet meer.

MM: Daar ben ik het niet mee eens. Het is een spel van geven en nemen. Je spreekt verplichtingen af ten opzichte van elkaar. Er zijn altijd opdrachten waarbij de leverancier pas kan performen als de opdrachtgever bepaalde verplichtingen nakomt, zoals op tijd informatie verstrekken. Of in een teamverband mensen leveren. Rekeningen op tijd betalen. Dat is ook goed. Want als je het hebt over waardecreatie, dan heb je het over hoe gaan wij onze afspraken optimaal nakomen zodat we de optimale vermeerdering gaan creëren. Je doet het samen als het goed is.

SB: Het beoordelen van leveranciers komt de relatie niet ten goede.

MM: Jawel hoor. Laten we maar gewoon helder en duidelijk zijn naar elkaar. Een goede leverancier gaat daar goed mee op.

SB: Die is niet op zijn teentjes getrapt.

MM: Ik ga ervan uit dat je elkaar serieus neemt en dat je een goed opdrachtgever bent. Een professionele opdrachtgever die weet dat het een spel is van geven en nemen en dat klinkt altijd raar. Mensen denken dat een leverancier iets voor jou moet doen. Je spreekt reële dingen af. Jij hebt ook verplichtingen.

Dat zegt niet dat je niet scherp kan zijn op condities en voorwaarden. Natuurlijk moet dat. Want als je het hebt over voorwaarden dan kun je daar heel diep in gaan. Dan ga je dat analyseren en filteren en dan kan zo'n leverancier het ook goed uitleggen. Kan hij zijn prijs uitleggen en dan kun je het eens of niet eens zijn. Je wilt toe werken naar dat je het wel eens wordt.

SB: Met een beoordelingssysteem meet je je leveranciers op alle prestaties.

MM: Dat ligt aan het systeem denk ik. Maar je krijgt denk ik wel inzicht.

SB: En als ik het heb over klantbeleving? Dat heeft te maken met interpretatie.

MM: Er zijn wel instituten die daarin gespecialiseerd zijn. De vraag is hoever je daarmee wil gaan. Je kunt daar wel betrouwbare scores uithalen. Dat denk ik wel. Klantbeleving klinkt als ongrijpbaar dat is hetzelfde als dat een klant het in het ene restaurant wel gezellig vindt en in het andere niet. Dat ligt ergens aan. Dat moet je op de een of andere manier kunnen meten. Dat kost wel veel geld om dat bij een bureau te laten doen.

SB: Het sturen op leveranciers is winstgevend.

MM: Ja. Als je winst geven niet puur ziet als winst maken. Het levert je altijd wat op. Controle, voortgang, weten hoe je ervoor staat.

JM: Ik werk vanaf begin 2008 bij die bedrijf. Ik ben begonnen als management trainee supply chain. Drie opdrachten gedaan, één in het buitenland. Daarna als contractmanager begonnen. Verantwoordelijk in het team voor verpakkingsmaterialen. Dat is een beetje een vergaarbak wat niet in een echte categorie past. Ik ben verantwoordelijk voor eigenlijk alle supply chain dingen en zaken vanaf het contract met de leverancier tot aan de leveringen aan de productieafdeling. Dan moet je denken aan kwaliteitsmanagement maar ook allerlei soorten issues op het gebied van design, finance. Het is echt een beetje een spin in het web rol waarbij je met alle disciplines binnen het bedrijf te maken hebt.

SB: Wat is het verschil tussen contractbeheer en contractmanagement.

JM: Dat is een hele belangrijke. Contractbeheer is het borgen van afspraken met leveranciers en dat gaat twee kanten op. De leverancier heeft een aantal rechten en plichten aan een contract of een aantal dingen die hij zegt te gaan doen of belooft. Zo doet de inkoper dat ook. De inkoper zegt ik ga bij u zoveel kopen over zoveel jaar en dit en dit zijn de afspraken die daar aan ten grondslag liggen. En dat kan te maken hebben met allerlei gekke constructies. Prijzen, bonussen, prijsherzieningen en ik vind contractbeheer het vastleggen van die afspraken. Dan moet je denken aan met name dus wijzigen of bonusconstructies of volumeafspraken. Je moet monitoren waar ben je in een bepaald moment in de tijd binnen een contract. Waar staan we. Wat hebben we gedaan met z'n tweeën, de leverancier en de inkoper en wat moeten we nog doen. Welke afspraken moeten we samen nog realiseren. Dat vind ik echt contractbeheer. En contractmanagement is het dieper vormgeven of meer inhoudelijk vormgeven van die afspraken. Er zit meer achter een termijn, een bepaalde leveringstermijn. Als je een 2-jarig contract afsprekt dan ga je iets doen in die twee jaar. Meer dan alleen maar afspraken afvinken. Dan moet je je stakeholders ook involveren om te zorgen dat dat contract wordt uitgenut. Dat contract heeft altijd een reden. Iemand heeft erom gevraagd. Je koopt niet iets in omdat er geen vraag naar is. Operationeel tactisch kijken of je de juiste dingen hebt geïnstalleerd in de organisatie om dat contract uit te kunnen nutten. Als zich problemen voordoen die uitnutting bedreigen dan zorg je dat dat wordt opgelost.

SB: Management is dus het operationeel tactisch nakomen van je afspraken en kijken of je op schema ligt en wat je eraan kan doen om samen met je leverancier ervoor te zorgen dat de uitnutting van de contracten gelijk staat aan waarvoor je het hebt afgesproken.

JM: Dat is een heel goed onderscheid. Het beheer is alleen maar het vastleggen daarvan.

SB: Dat is alleen op operationeel niveau?

JM: Dat zou ik altijd operationeel noemen. Contractbeheer is voor mij per definitie operationeel. Dat is gewoon het contract wat een inkoper heeft gemaakt en waar handtekeningen onder staan. Op een gegeven moment geeft hij het aan een contractbeheerder en die scant dat ding en die plaatst dat in een database. En als je verder bent met contractbeheer. Dus als je er een heel fancy systeem aan hebt hangen, dan zorg je dat er vlaggetjes en rapportages uitkomen. Daar is nog helemaal niet zo heel veel voor. Er zijn wel wat systemen voor contractborging, maar dat is nog niet zover ontwikkeld is mijn persoonlijke ervaring. Dus contractbeheer operationeel ja en contractmanagement operationeel en tactisch. Het is tactisch omdat je niet op dagniveau stuurt over het algemeen. Een contractmanager gaat niet de purchase orders zitten tikken voor nietjes en onderhoud aan gebouwen hier. Maar dat doet de organisatieplanningsafdeling. Een contractmanager zorgt ervoor dat het contract bij een kwartaalriedel langskomt en dat je kijkt hoe het loopt. Dat is een kwartaalproces. Financieel willen we wel meer naar maandelijks. Dus dat je financieel kijkt hoe het contract ervoor staat, maar als je kijkt naar de inhoud van het contract dan is het op kwartaalbasis. En issues zijn vaak ad hoc, dus je moet je voorstellen dat voor ons specifiek dat er een probleem is met materiaal of een leverancier kan niet leveren. Daar komt direct een issue en heeft dat impact heeft op de organisatie. Dan neemt de contractmanager de leiding om de problemen op te lossen omdat het de uitnutting van het contract in de weg staat. Dus dat is een beetje het verschil voor mij.

SB: Iemand die het contract beheert dat kan gewoon een ondersteunende functie zijn. Zit er dan ook een verschil in dat een contractmanager echt een dagtaak heeft aan het managen van een contract

en het beheer daarvan niet een dagtaak is?

JM: Ja.

SB: Wanneer moet contractmanagement worden uitgevoerd. Altijd of vanaf een bepaald punt?

JM: Goede vraag. Je moet goed kijken naar spend, naar je uitgavenanalyse. Goed kijken naar waar zit het geld, waar gaat het geld naartoe. Ik vind dat je op 80% van je spend daar moet je focus liggen en die 20% van je spend moet je zorgen dat je daar zo weinig mogelijk tijd aan besteedt. Liever nog dat je die 20% nog in die 80% gooit.

SB: Dat je het aantal leveranciers gaat minderen.

JM: Ja dus leveranciersreductie. Of gewoon een soort barrières leggen. We doen geen inkoop van spend onder duizend euro. Je kunt je voorstellen dat hier veel mensen werken. Als die allemaal zelf gaan inkopen, dan is het hek van de dam. Daar hebben wij een aantal regels voor. Die regels zijn er die worden over het algemeen wel opgevolgd. Maar er is nog geen regel van een hele kleine spend. Er wordt nog rustig een factuur gestuurd voor 40 euro drie keer per jaar. Dat moet je niet meer doen. Dat moet die persoon dan maar zelf voorschieten. Als je een bloemetje koopt voor een collega, dan schiet ik dat voor en dan declareer ik dat gewoon. Dan krijg ik dat teruggestort op mijn salaris. Dat is een persoonlijke mening. Want dat is een heel impopulair besluit. Je verplicht mensen om maar dingen voor te schieten. Daar zit niet iedereen op te wachten. Je moet je dus focussen op 80% van je spend en je moet goed weten waar het zit. Kan ik onderscheid maken in hoe ik mijn spend indeel en hoe analyseer ik dat. Kan ik dat in hokjes stoppen. Het hoeft niet per se strategisch te zijn. Je kunt nog steeds heel veel geld stoppen in minder strategische producten. We verkopen een product, maar we hebben ook heel veel IT en HR nodig. Is dat strategisch? In principe niet, want onze strategie is het verkopen van het product. Maar het is wel heel belangrijk en er gaat wel heel veel geld in om.

SB: Dat interpreteer je dan strategisch. Ik zat meer in de Kraljic-matrix te denken.

JM: O, dat bedoel je. Kraljic zegt ons dat kantoorartikelen routine zijn maar daar zou je wel een contractmanager op willen hebben. Want je wilt weten dat als je een routineproduct hebt als nietjes en stiften, dan wil je alsnog een manager op om te zorgen dat je wel het contract uitnut voor stiften. En dat niet de hele organisatie bij andere stiftenleveranciers gaat kopen. In alle kwadranten kun je contractmanagement doen als je spend je in die richting wijst. De vraag is wel hoe intensief je het moet doen. In het routinekwadrant moet de contactmanager veel meer leveranciers kunnen doen.

SB: Je hoeft niet in allemaal zoveel tijd te stoppen. Als je weet hoeveel tijd je aan een contract moet besteden dan weet je ook gelijk hoeveel contracten je onder je kunt hebben als je 40 uur in de week werkt.

JM: Dat hebben wij ooit gedaan vanuit spend-analyse. Ook in het routinekwadrant kun je zeggen dat er x-miljoen euro in omgaat. Dan willen we iemand die toch een overview heeft. Die heeft dan wel veel meer leveranciers. Voor een bepaald deelproduct hebben we maar vier of vijf leveranciers. Dat lijkt heel overzichtelijk maar de impact is heel hoog. Als die niet leveren dan is het primair proces in gevaar. En je moet je voorstellen dat in het routinekwadrant daar kun je prima één contractmanager hebben die én de stoelen én het kantoormeubilair én de nietjes én de stiften managet en dat we dat bij veel meer verschillende soorten leveranciers halen. Hij moet zelf prioriteiten aangeven. Wij maken met name het onderscheid tussen product related en nonproduct related, ook wel direct of indirect genoemd. Direct heeft met de core business te maken en indirect met alles wat dat niet is. Wij hebben nu voor alle categorieën contractmanagement.

SB: En weet je ook een beetje hoeveel procent tegen hoeveel procent het staat related en niet related in spend?

JM: Ik kan je de getallen niet geven. Voor een productiebedrijf zit er veel meer in product related. Ik denk 70-30%.

SB: Bij de Nuffic is het totaal andersom. Zij beheren beurzen en daar krijgen ze geld voor vanuit de overheid. Daardoor is alles wat ze inkopen op facilitair gebied. Je hebt natuurlijk wel dat ze moeten

aan kunnen tonen dat het van belang is voor de organisatie omdat je vanuit de overheid wordt gefinancierd.

JM: Bij ons is het dus heel erg een continuïteitsissue. Geen levering van producten betekent geen eindproduct in de winkel. En die ondersteunende diensten – nonproduct related – dat heb je wel nodig om te kunnen faciliteren. Nietjes dat is vervelend als ze er niet zijn, maar dan kunnen we nog steeds het product verkopen. Maar je kunt je voorstellen dat afvalverwerking belangrijk is. Als de hele productieafdeling zijn afval niet meer kwijt kan, dan krijg je op termijn nog een probleem. Transport is ook nonproduct related. Maar het is wel heel belangrijk om een vrachtwagen te hebben - gecontracteerd - die het product naar de winkel rijdt.

SB: Het klinkt alsof jullie die nonproduct related hebben ingedeeld naar risico.

JM: Nou, ja, dat is niet ingedeeld op basis van risico. De belangrijkheid van een categorie wordt wel voor een deel bepaald door hoe het ons proces beïnvloedt. Transport is belangrijker dan office supply. Maar daar hangt niet vanaf of er wel of niet een contractmanager op zit.

SB: In hoeverre moet een organisatie geprofessionaliseerd zijn om contractmanagement goed uit te voeren?

JM: Wij maken stappen. De stelling is wel erg zwart-wit. De waarheid ligt een beetje in het midden. Dus je organisatie wordt ook professioneler door contractmanagement in te voeren. Een kip-ei verhaal. Je moet je inkoop goed op orde hebben voordat contractmanagement nut heeft.

SB: Wanneer heb je je inkoop op orde?

JM: Als je contracten hebt voor 80% van je spend. Eigenlijk bijna voor 100% van je spend. Dat is zeg maar, dat bestaat niet. Het zal heel dicht tegen de 100 aanliggen. Ik kan me voorstellen dat een bedrijf als Shell veel dicht bij 100% komen van z'n spend omdat z'n spend nog meer in z'n product zit dan bij ons. Ik zeg 70-30. Ik denk bij Shell 95-5. De office supply en de HR daar zit bij een bedrijf als Shell nog minder dan in de installaties en platformen om olie te kunnen produceren. Daar zal een verschil zitten per bedrijf. Voor een consultant. Die doet geen product related, want die heeft ie helemaal niet. Dus dat is allemaal indirecte spend. Als je gecontracteerde spend hebt, dus als je binnen deze 80% van je spend 99% gecontracteerd hebt, dan pas heeft het nut. Het heeft ook nut als het 80% of 70% is. Maar dan laat je nog zoveel liggen in je inkoop en sourcing en contracting dat je beter eerst daarop kunt focussen voordat je contractmanagement gaat doen. Wij zitten nu in de transitie. Sinds 2 jaar hebben we de inkoop dusdanig op orde dat het belang van contractmanagement groter wordt.

SB: Contractmanagement. Hoe kan dat vormgegeven worden? Jullie hebben categorymanagers daarvoor?

JM: Ze heten gewoon contractmanagers en die zijn verantwoordelijk voor een bepaalde commodity of een categorie.

SB: Bij de Nuffic is het redelijk klein allemaal. Ze hebben in totaal 151 miljoen per jaar aan beurzen te verstrekken. Er zullen niet direct mensen aangenomen worden bij inkoop. We moeten het eerder zien als het delen van taken die bij andere mensen worden neergelegd. Business gedreven inkoop.

JM: Contractmanagement zit voor een deel ook in de organisatie. Een techneut die zal met een leverancier bellen als hij iets van hem nodig heeft. Wat jij eigenlijk wilt, is dat je dat via inkoop doet. Je wilt al je activiteiten die resulteren in een factuur dat wil je controleren en besturen. Omdat je ervoor wilt zorgen dat al die facturen horen bij een afspraak die je gemaakt hebt. Wat ik gezien heb is dat je dat wilt centraliseren. Dat is weer gekoppeld aan mijn opmerking van als je weet waar je spend zit, dan pas heeft het nut om iemand daarop te zetten die echt gaat zorgen dat je een trechtereffect krijgt. Als de behoefte vanuit de organisatie in een bepaalde categorie door een contract wordt afgedekt. Als een contract er niet is, dat je dan een programma van eisen opstelt met de contractmanager. Je vraagt dan of zij het kunnen inkopen. Ja, je gaat taken die nu ergens in de organisatie liggen naar de oppervlakte halen en daarvoor de contractmanagementtaken bij een persoon in de inkoopafdeling neerzetten.

SB: Heeft contractmanagement een contractmanager nodig? Ja, dus. Is daar alles mee geregeld? Heb je daar nog meer voor nodig?

JM: Je hebt gewoon tools nodig. Dat is heel belangrijk. Je moet een soldaat met de juiste gereedschappen het veld insturen. Ik vind een spend-analyse dat is basis. Als je niet weet waar je spend naartoe gaat en je kunt daar volgens mij hele dure dingen voor kopen. Wij hebben destijds wat geklust. Dat gedumpt en daar met een slimme manier mee omgaan. Een beetje houtje-touwtje. Omdat een goed geweer nog geen goede soldaat maakt. Het is een combinatie van die twee. Er zijn heel veel ontwikkelingen gaande in inkoopland om dat te professionaliseren. Je kunt houtje-touwtje beginnen en als dat werkt kun je altijd nog professionaliseren in je tools. Ja, je hebt met de contractmanagers een hoop geregeld, want dan heb je focus van één iemand voor één categorie. Diegene heeft wel spend-analyses nodig. Contractmanagers moeten geen facturen goedkeuren. Dat soort tools heb je ook nodig, zoals bestelsystemen. Dat zijn tools die een contractmanager nodig heeft en hij heeft zijn collega's nodig, want een contractmanager is bij ons per definitie niet de besteller. Dat is altijd los, hij heeft altijd iemand nodig die de daadwerkelijke bestelling maakt of die de daadwerkelijke behoefte signaleert. Dat is waar een contractmanager mee aan de slag gaat.

SB: Welke taken heeft een contractmanager? Wat moet hij allemaal doen? Wat zijn de competenties? Wat moet hij kunnen?

JM: Als je kijkt naar die taken? Je noemde de vier pilaren contractbeheer, contractmanagement, leveranciersmanagement en kwaliteitsmanagement. Dat zijn een heleboel taken, wat ik een belangrijk vind is cost savings. Een contractmanager moet ook kijken samen met de leverancier of dingen dingen slimmer, sneller, goedkoper en groener kunnen. Dat is nu het thema van de laatste jaren. Ook wij gaan meer naar sustainability kijken. Wat voor impact heeft dat. Het hoeft niet altijd een cost saving te zijn, maar als het een co2 saving of een resource saving is, kan het ook zijn dat we het gaan doen. Dat vind ik nog een hele belangrijke. Ik vind dat een contractmanager vooral het contractbeheer niet moet doen. Dat is een tijdvreter en daar is een contractmanager te duur voor. Dat moet wel echt een hbo/wo- functie zijn die ook marktconform salaris krijgt en dan moet je niet de hele dag bezig zijn met contracten inscannen en in een systeem zetten. En als je over competenties praat dan is het makkelijk voor mij om in de spiegel te kijken. Je moet een manusje van alles zijn. Je moet ook iets snappen van finance, technische dingen. Je moet snappen waar het om gaat. Je moet affiniteit hebben met de categorie waarvoor je verantwoordelijk bent. Je moet een beetje een netwerker zijn, want je staat als spin in het web in die organisatie. Mensen moeten je weten te vinden. En jij moet weten wat er in de organisatie speelt. En je moet een beetje een control freak zijn. Want het nakomen van afspraken dat heeft iets controllerigs in zich. Per definitie moet je ten alle tijden aan de bal kunnen zijn. Als je iets niet snapt, dan moet je het uitzoeken en dat je begrijpt waarom we doen wat we doen en waarom het impact heeft op het contract.

SB: Ik zou wel willen weten, wat is een inkoopmanager dan?

JM: Onze inkoopmanager stuurt buying, inkoop en contractmanagement aan. Dus een inkoopmanager die is verantwoordelijk voor het gehele inkoopproces.

SB: Die zit daar dus nog boven?

JM: Ik vind dat contractmanagement onder de gehele breedte hoort. Hij doet in iedere stap van Van Weele iets. Inkopen, bestellen en nakomen van afspraken, toezien op de kwaliteit, leverbetrouwbaarheid. En aan de ene kant pak je problemen op vanuit het bestellen en geef je input aan het inkoopproces. Een contractmanager is heel nauw betrokken bij het inkoopproces en bij alle besluiten die er genomen worden. Het selecteren van een leverancier zal een inkoper nooit alleen doen. Altijd in overleg met zijn contractmanager.

SB: Bij de Nuffic moeten we Europees aanbesteden. Aan het begin heb je daar wensen over als inkoper. Is het zo dat de contractmanager ook vooraf al mee gaat werken aan de conceptversie van het contract?

JM: Ja, programma van eisen. Specificeren is de eerste stap. Dat doet de contractmanager samen met de buyer en stakeholder in de business.

SB: Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand het contract managet dan kunnen we net zo goed stoppen met sourcing.

JM: Daar ben ik het niet mee eens. Dat is heel zwart-wit. Ik zou eerder zeggen wanneer je inkoop er niet zorgt voor dat iemand contracten managet kun je niet volledig je inkoopresultaat uitnutten. Een inkoper die zegt vorig jaar kochten we 100 dingen voor een tientje en koop het nu voor 9,80 euro. Dan heb je op papier een saving, maar dan moet je er wel voor zorgen dat je daadwerkelijk 100 dingen koopt. En misschien verandert je behoefte door de loop van het jaar, waardoor je toch iets moet inkopen dat 10,10 kost wat wel je behoefte dekt, maar dat niet meer het inkoopresultaat vertegenwoordigt. Er wordt nog steeds veel resultaat gemaakt door goed en vernuftig inkoopwerk. Goed gebruik maken van Kraljic en powerbalance, de markt en sluwigheden. Daar komen altijd voordelen uit alleen om al die voordelen ook daadwerkelijk als financieel resultaat te kunnen rapporteren. Dus 100 euro die een buyer aan een begin van een contract gerealiseerd denkt te hebben, die wil je aan het einde van het jaar ook onder de streep zien. En daar heb je de contractmanager nodig. Om te zorgen dat 100 ook 100 wordt en niet 50.

SB: Dat heeft dus ook te maken met de markt, met de eisen van de klant dat het opeens verandert kan worden.

JM: Een inkoopproces hoeft niet per definitie te resulteren in een saving. Dat wordt wel vaak gedacht. Je hebt ook situaties als het een leveranciersmarkt is dat je moet zorgen dat je behoefte is afgedekt. Misschien heeft de markt maar 120 units te bieden en wij willen er 100 hebben, terwijl drie concurrenten er ook 100 willen hebben. Dan is het niet de taak om het zo goedkoop mogelijk te kopen, maar dat ie er 100 heeft. 'Whatever the cost.' Daar zitten wel randvoorwaarden aan, maar dat kan ook het doel van een inkoper zijn.

SB: Wat is leveranciersmanagement?

JM: Dat is niet anders dan contractmanagement. Het is er een onderdeel van. Je hebt een contract met de leverancier, dus je moet iets met die partij. Dat is voor mij hetzelfde.

SB: Leveranciersmanagement bestaat uit het beoordelen van leveranciers op prestaties.

JM: Ja, indien mogelijk.

SB: Wanneer is het niet mogelijk?

JM: Het moet niet de focus zijn. Je moet niet kpi's maken om het kpi's maken.

SB: Je wilt er iets mee kunnen?

JM: Je moet er echt wat mee doen. Voor nietjes en stiften ga je niet het hele jaar prestaties zitten monitoren. Als die persoon vier dagen te laat komt kan dat vervelend zijn. Maar tien tegen één dat degene die erop zit te wachten niet eens klaagt. Who cares? Dan ga je echt niet iedere dag op een knop drukken om te zien dat iemand vier dagen te laat de nietjes komt leveren. En als er niemand wakker van ligt, moet je er vooral niks aan doen. Maar als onze leverancier vier dagen te laat een belangrijk product komt leveren, dan staat de hele tent op z'n kop, dus dan wel. Het heeft te maken met de impact. Dus het is veel groter. Het is niet alleen prestatie, het is ook leverbetrouwbaarheid. Het kan een prestatie zijn of specificaties. Dat is meer een controleslag. Levert u nog steeds op de standaarden die wij u ooit hebben voorgelegd en waar u ooit voor getekend heeft. Als de prestatie essentieel is voor het succes van de organisatie, dan wel. Ook dat verschilt van categorie tot categorie.

SB: Het is dus niet mogelijk om bijvoorbeeld een standaard manier van beoordelen voor elke leverancier.

JM: Dat verschilt per geval. Je draait programma's om dat zo eenduidig mogelijk te doen, waarbij je ziet dat dat bij productiegerelateerd goed kan. De productieafdeling krijgt verpakkingsmaterialen geleverd. Dat is op tijd of niet en het is goed of niet. Dat is redelijk enen en nullen. Dan praat je over klachten. Er komt een product binnen dat niet goed is. Dan sturen we een klacht uit. Dan kun je

klachten tellen of performance metingen doen. Het is redelijk zwart-wit. Een recruitment bureau dat ons helpt mensen te recrutereren met de leverancier van de stiften. Dat is per categorie verschillend en die prestatie die heeft ook een andere impact op de organisatie of op de stakeholder die de dienst of het product nodig heeft.

SB: Mijn stellingen zijn redelijk gebaseerd op facility management en daar speelt klantbeleving ook mee. Daar kun je lastig een cijfer aan vast hangen en dat maakt het lastig te beoordelen. Ik heb tot nu toe te horen gekregen dat het van belang is dat je alles wat je zegt goed moet omschrijven.

JM: Hoe meet je het, waarom, wie en wanneer meet je het. Prestatie klinkt heel makkelijk 'We gaan vendorrating doen.' Maar op basis van wat en met wie. Wanneer en hoe vaak. Wat als hij niet aan de prestatie voldoet. Als ik maar één leverancier van iets heb, dan kan ik hem nooit eruit schoppen. Ik ben allang blij dat hij er is. Als hij negen keer goed levert en één keer niet goed en dat doet hij veertig keer per jaar.

SB: Ik denk dat er een bepaalde marge in moet zitten. Anders heb je contracten die niet haalbaar zijn om na te komen.

Wanneer zet je leveranciersmanagement in?

JM: Wat ik zei. In principe kijk je naar de hele categorie. Maar wil je wel kijken naar de grote gemene deler. Wij hebben er een regel voor, maar die kan ik niet met je delen. Er is een grens: boven de x-euro moet je een inkoper betrokken hebben, dus komt er een contract.

SB: De Nuffic heeft in het beleid staan dat het te maken heeft met de grenzen van Europees aanbesteden.

JM: Bij ons is het gewoon een bedrag.

SB: Op welke manieren kun je leveranciers beoordelen? Ik zat zelf te denken aan de beleving van je klant. Aan de andere kant het aantal klachten dat is binnen gekomen.

JM: Wat wij doen voor product gerelateerd is vendorrating en daar kijken we met name naar kwaliteit. Dat is dan veel gesplitst in klachten en in auditscores. En on time en full leveren. Dat zijn eigenlijk de twee scores. Een reclamebureau of die een pitch doet voor een nieuwe campagne. Hoe meet je daar de kwaliteit van? Hoe kun je dat smart maken? Dat kan niet. Het is een kwalitatief proces of een creatief proces dat uiteindelijk moet leiden tot het aankopen van onze producten en dat onze merken het beter gaan doen. Dat is toch de marketingdirecteur die daar iets over gaat roepen over de samenwerking en hoe ze het gedaan hebben.

SB: Dus dat kun je zien als iets wat je niet direct kunt meten in getallen – kwalitatief. Je gaat met die persoon om tafel zitten en die geeft jou een beschrijvende beoordeling waaruit de conclusie komt rollen of je de volgende keer weer met ze in zee zal gaan.

JM: Ik weet dat we hier, bij een afdeling, werken met classificering. Die werken met cijfers geven aan de leveranciers, een 1 tot 5. Of meten van de mate van tevredenheid. Bij meer kwalitatieve scores dan wordt het kwantitatief.

SB: Het beoordelen van de leveranciers komt de relatie met hen niet ten goede.

JM: Daar ben ik het niet mee eens. Maar dat hangt heel erg af van de zuiverheid van je metingen. Dus als er discussie komt over een kpi over een prestatieindicator, dan heb je iets niet goed gedaan. Dan krijg je discussie. Dan zou de stelling zijn: het beoordelen van leveranciers op basis van onduidelijke prestatieindicatoren komt de relatie niet ten goede.

SB: Het blijkt dat als jij je leverancier alleen maar meedeelt dat hij het niet goed heeft gedaan dat hij dan ook niet meer zijn best gaat doen om het verbeteren.

JM: Dat hangt ervan af. Als je zuivere kpi's hebt en een leverancier het minder goed doet dan zijn collega's dan kan het juist inspirerend zijn of een extra drive om er iets aan te doen. Het werkt wel als

je maar op feiten stuurt en het klopt. Dus als die partij tien klachten heeft dan moet je ook zorgen dat het er tien zijn en niet acht. Als hij ziet dat zijn collega er maar twee heeft en hij weet dat het bij hem klopt. Dan gelooft hij ook wel dat die acht bij hem kloppen. En dan zal hij zorgen dat hij beter wordt.

SB: Kunnen we dan ook zeggen dat op basis van kwartaalmanagementrapportages die eruit komen rollen dat een leverancier aan het einde van het jaar eigenlijk al kan weten of hij mag blijven of iets moet verbeteren?

JM: Hij weet dat dat een rol gaat spelen in het inkoopproces. Uiteindelijk in het inkoopproces wordt wel het geld gemaakt. En dat blijft voor een beursgenoteerd bedrijf heel belangrijk. Dus de prestatie van een leverancier is één van de dingen waar je rekening mee houdt in het inkoopproces maar niet altijd. Als die leverancier die het slechtst presteert een dijk van een prijs neerlegt, dan gaan we er nog eens heel goed over praten. Zowel met de leverancier als de interne stakeholders. In contract kunnen we zetten wat de prestaties uit het verleden zijn en dan op kwartaalbasis op kpi's sturen als er problemen zijn. Je kunt dan ook opnemen dat je je het recht voorbehoudt om de relatie ten allen tijde te beëindigen. Dat zou je kunnen doen. Je biedt een goede propositie en dan moet je naar het total cost of ownership kijken. Als een prijs goed is maar als een organisatie heel veel uren erin moet stoppen om een leverancier in het geel te krijgen. Als je al die uren bij elkaar op moet tellen, dan wordt een product alsnog heel duur. Dus we proberen in het inkoopproces om dat aan te geven. Als een leverancier een pain in the ass is en of hij veel tijd kost. Hij kan wel goedkoop zijn, maar je wil er niet te veel tijd aan kwijt zijn. Als je bijvoorbeeld voor alle landen inkoopt dan kun je weer andere afwegingen hebben dan iemand die alleen landelijk inkoopt. Als we afscheid willen nemen van een leverancier dan vragen we aan de inkoper of dat ook echt kan. Dat is niet vanzelfsprekend, want soms heb je hem nodig.

SB: Leveranciersmanagement kan uitgevoerd worden door een contractmanager. Maar het verschil daarin is redelijk summier en dat het onder contractmanagement valt. Ik neem aan dat het antwoord ja is.

JM: Ja, in ons geval. Ik weet dat Akzo er heel ver in is om wel weer te kijken naar een apart iets met relatiemanagement. Dat je ook gesprekken hebt met de leveranciers die even losstaan van de business.

SB: Heeft dat niet meer te maken met partnerships?

JM: Voor een deel. Dat kun je partnerships noemen. Maar een partnership die levert ook. Je kunt heel erg partner zijn en het alsnog niet goed doen. Zij noemen het supplier support visits. Daar wordt over gesproken.

SB: Dan heeft het ook een andere invulling?

JM: Zoals de stelling hier staat, dan wordt het uitgevoerd door contractmanagement.

SB: In hoeverre is de beleving van een klant een onderdeel van jullie beoordelingen?

JM: Wat versta je dan onder beleving?

SB: Dat is meer facilitair het niet productgerelateerde gedeelte. Bijvoorbeeld de schoonmaak, de catering, de receptie, de ontvangst.

JM: Met de beleving bedoel je meer: hoe staan ze hier? Je bedoelt mijn beleving van onze catering? Dat wordt wel gedaan. Ik weet dat voor catering via intranet gevraagd wordt om een mening. Niet knetteractief.

SB: Wordt het meegenomen in de leveranciersbeoordeling?

JM: Ja. Maar het is niet overal, niet structureel. En is voor een deel productief aangeboden. Je kunt je mening geven, maar het hoeft niet. Het zijn vaak de mensen die heel tevreden zijn of helemaal niet tevreden.

SB: Hoe meet je dan je klantbeleving?

JM: Dat is kwalitatief. Dus het is heel moeilijk om dat kwantitatief te maken. En als je het kwantitatief wilt maken, dan moet je een bepaalde steekproef hebben. Dat is gewoon statistiek. Als je een conclusie wilt trekken, dat kan niet uit drie meningen.

SB: Dat ligt aan hoeveel mensen je in een bedrijf hebt en hoeveel je dan moet vragen?

JM: Gaat om hoeveel klanten je hebt. De catering gaat om alle mensen in het gebouw. Voor een marketingbureau heb je een marketingteam en dat bestaat uit zes mensen.

SB: De Nuffic heeft er 220. Dat is ook niet redelijk veel.

JM: Als je die mensen allemaal kunt verplichten om hun mening te geven en een 1-5 schaal te doen, dan kun je dat wel kwantitatief maken.

SB: Ik kan me voorstellen dat als je het kwalitatief maakt dat je dan redelijk lang bezig bent met je onderzoek.

JM: En om het allemaal te verwerken. Je moet je afvragen wat daar de toegevoegde waarde van is. Die moet wel heel groot zijn voordat je dat doet.

SB: Ik neem aan dat kwaliteitsmanagement hier een heel groot onderdeel is van jullie productrelated gedeelte. En van het nonproduct related?

JM: Mensen zien kwaliteitsmanagement ook als procesmanagement. Wij noemen dat business proces management. Slimmer bestellen met catalogi en dat soort dingen. Dat zou je als kwaliteitsmanagement kunnen zien van het proces. Dat doen we. Ziet u die connectie? Ja die zie ik.

SB: Heb ik het MT nodig om mijn leveranciers te sturen? Als ik hier op operationeel tactisch niveau heb besloten, maar als ik de organisatie niet meekrijg omdat het MT er niet achter staat. Dat het heel lastig is om mijn werk uit te voeren.

JM: Ja, dat is zo. Senior management involvement kan voor de contracten en met name in de mate van urgentie – aan de rechterkant van Kraljic – belangrijk zijn. Om aan die mensen te laten zien: je mag dan wel een partner zijn en een langetermijncontract hebben waar we niet zomaar van af kunnen, maar weet even dat ik de general manager van dit bedrijf het wel heel belangrijk vindt dat jij je gaat conformeren aan onze standaard. Ik wil je heel nadrukkelijk wijzen op het feit dat het heel vervelend kan worden als het niet verbeterd.

SB: Het hoeft niet direct het verbreken van het contract te zijn.

JM: Het is wat je zegt. Het benadrukken van de mate van urgentie.

SB: Het sturen op leveranciers is winstgevend.

JM: Ja, wisten we dat maar. Het is heel moeilijk om de toegevoegde waarde van contractmanagement te berekenen in winstgevendheid. Claimmanagement bijvoorbeeld, dat is ook onderdeel van contractmanagement bij ons. Dus als er kosten of schade gemaakt is door toedoen van een leverancier dan wil je dat terughalen. En dat heeft invloed op je winstgevendheid. Ik heb ooit voor ons een behoorlijk grote claim gedaan voor meer dan een ton euro. Je moet iemand hebben die zich daar verantwoordelijk voor voelt en een case bouwt en zorgt dat de leverancier de verantwoordelijkheid ervoor neemt en de schade vergoedt. Dat is het bestaansrecht van contractmanagement. Dat je dat soort dingen doet voor de organisatie. Maar het meten van de winstgevendheid is heel moeilijk.

SB: Je hebt natuurlijk als contractmanager met veel verschillende dingen te maken. Heel zwart-wit: de kosten die er zijn voor het in dienst hebben van een contractmanager tegenover de opbrengsten die hij oplevert.

JM: Dan durf ik wel te zeggen, dat ik altijd mijn salaris terugverdiend heb. En als je het goed doet nog

wel een beetje meer. Als je dat onder winstgevendheid verstaat, dan is het ja.

SB: Het aannemen van een contractmanager levert meer op dan geen contractmanagement uit te voeren.

JM: Zo zou je het kunnen zeggen. Of een contractmanager kan altijd break even draaien. Verdient tenminste zichzelf terug. En dat denk ik wel. Dat zit hem met name – hard - in het bijdragen aan cost savings en het doen van claims. Wat levert leveranciersmanagement als prestatie op? Als de prestatie omhoog gaat dan zal het ergens in de organisatie een effectiviteitsverbetering teweeg brengen. Dat is nou juist heel moeilijk. Als een leverancier minder klachten heeft, betekent dat dan dat we minder kosten maken ergens in het bedrijf of dat het iets extra's oplevert. Dat is heel moeilijk om waar te maken.

SB: Het lijkt me ook lastig om daarmee de urgentie van het hele inkoopgebeuren aan te tonen

JM: Dat is ook heel lastig. Als er iemand is die een tool kan maken die de winstgevendheid van contractmanagement kan tonen, dan ben je spekkoper. Alle bedrijven hebben daar behoefte aan.

Interview KPMG 29-03-2012

Geïnterviewde: Remco Boes (RB) Hoofd Inkoop en Suzanne de Raadt (SR) Stagiaire

Geen toestemming tot publicatie van transcriptie in verband met geheimhouding.

SB: Intro Nuffic

AT: Ik heb vanochtend toevallig een contact gehad met een bedrijf AAFM. Het is afkomstig uit het Arcadis-traject. Vorig jaar is hij overgenomen door Asito. Zij voeren de regie over de facilitaire dienstverlening. In de meest brede zin van het woord. Daarmee zorgen ze ervoor dat er wordt schoongemaakt, beveiligd enzovoort. Ze zorgen ook voor nieuwe contracten en dat het wordt aanbesteed. Het enige dat je als organisatie nog hebt te doen is een beperkte regiefunctie. Ze zeggen dat dat voor bedrijven tot aannemelijke kostenbesparingen leidt. Het klonk mij wel interessant in de oren. Het is altijd de vraag in hoeverre het toepasbaar is binnen BZK. Er zijn best heel veel honderden mensen op dit vlak aan het werk binnen het Rijk. Dus je kunt dat soort besluiten niet zomaar even nemen. Daar moet je goed over nadenken. Je gaat ook heel veel dingen uit handen nemen waarbij je de vraag moet stellen of je wel voldoende deskundigheid en power hebt om het goede gesprek met de opdrachtgever te voeren. En ik denk wat bij ons wel een rol zou spelen is de vraag of je als klant nog wel krijgt wat je zou willen hebben.

SB: Dat is uiteindelijk één van de dingen waarmee ik loop te worstelen. De hoofdvraag omvat eigenlijk alleen maar: hoe kan ik sturen op leveranciers? Ik zie dat ik dat op moet splitsen in het managen van contract en de contracten moeten ook een weerspiegeling zijn van wat de interne klant wil. De Nuffic kan daar nog wel een slag in maken. Het is de vraag of je wel aan je medewerkers hebt gevraagd wat zij willen als je bijvoorbeeld opnieuw een contract aangaat met een schoonmaker. Maar dat is lastig, want je gaat niet 220 mensen vragen wat ze willen. Dus hoe gaat dat dan?

AT: Daar zijn modellen voor te bedenken. Die hebben we binnen het Rijk ook wel draaien. Die gaan we binnenkort evalueren. Maar wij hebben besloten om binnen het categoriemanagement zogenaamde klantenraden te installeren. Wat gebeurt er in zo'n klantenraad? Vooral het strategisch tactisch overleg tussen de categoriemanager en de gebruikers, waarbij je feitelijk als categoriemanager een spiegel vraagt van de ideeën die je hebt. Is bijvoorbeeld vijf keer per week schoonmaken wat we willen. Willen we wel dat het in de avonduren is? Of juist overdag? Dat soort dingen komen in een klantenraad aan de orde. In z'n totaliteit is het zo dat de categoriemanager de inhoud van zijn bestek voor een aanbesteding daar voor het voetlicht brengt en toetst of dat de lijn is waarop ze verder kunnen. Dat doet hij op basis van zijn deskundigheid en de kennis van de markt. Toets ideeën met de klantenraad en zie wat ze ervan vinden.

SB: Voordat je überhaupt opnieuw gaat kijken wat je erin wilt hebben?

AT: Dat ligt er een beetje aan. Je kunt er heel blanco ingaan. Je kunt ook vanuit je eigen discipline als inkoper of wie het traject trekt een aantal voorzetten maken. De categoriemanager kent de markt en weet hoe die zich aan het organiseren zijn en weet wat de waarden zijn voor de rijksoverheidsorganisaties. En ook zijn klantorganisatie. De departementen en de ontwikkelingen binnen deze organisaties. Hij kent het beleid en de politieke en bestuurlijke uitgangspunten. Het hele spectrum waar hij iets mee heeft te maken dat is onderdeel van zijn specialisatie.

SB: Want dat is denk ik het grote verschil tussen een organisatie als het ministerie en een kleine organisatie zoals de Nuffic. Hier worden op basis van categoriemanagers de stukken verdeeld. Dus de persoon die erop staat heeft een volledige dagtaak bijvoorbeeld aan alleen de schoonmaak of de catering en daarbij de tijd om zich te verdiepen wat er in de politiek en de markt speelt. En dat is hetgene wat de Nuffic niet kan. De Nuffic heeft één persoon die het in haar eentje moet doen. Het is niet mogelijk om zich heel erg te verdiepen in wetsveranderingen of een bepaalde markt. Daarvoor heeft ze expertise van buitenaf nodig.

AT: Hebben ze wel eens nagedacht over samenwerkingsmogelijkheden?

SB: Met andere bedrijven?

AT: Of scholengemeenschappen. Ik weet dat er hogescholen heel veel met elkaar samenwerken. Je ziet het ook in gemeenteland. Gemeenten die samen de markt opgaan. Ik kan me voorstellen dat de Nuffic zich ook bij één van die groepen aansluit.

SB: Ik heb dat wel eerder gedacht. Ik ga het nog eens navragen bij de teamleider. Waarom ik denk dat de samenwerkingsverbanden er op het gebied van inkoop niet zijn, is omdat de Nuffic de enige organisatie is die deze specifieke producten aanbiedt. Natuurlijk heb je vanuit een hogeschool wel de exchange programs, maar er is verder geen enkele organisatie waarmee je het kunt vergelijken. Dat is denk ik de reden dat zij zoiets hebben dat ze andere behoeftes hebben en niet samen kunnen inkopen. Ik denk dat dat het voornamelijk is. Dat is een aannname want ik heb het nog niet nagevraagd.

AT: Is de Nuffic aanbestedingsplichtig?

SB: Absoluut. Ze worden voor 80% gesubsidieerd vanuit Buitenlandse Zaken en nog 10% uit OC&W en nog wat andere donoren hangen eraan vast. Het gaat om ongeveer 151 miljoen per jaar aan beurzen. Dat valt nog wel mee als je kijkt wat er hier gebeurt. Maar als je de Nuffic bijvoorbeeld intikt in Google dan krijg je alleen maar negatieve berichten over lekkende kranen. Er gaan ook subsidies van meer dan een ton naar een universiteit in Brazilië voor phd-studenten en dan krijg je zo'n bericht van het geld is weg en waarschijnlijk heeft de directeur er iets anders mee gedaan. Als je aanbestedingsplichtig bent dan moet je natuurlijk verantwoorden wat je hebt gedaan. Ik denk dat er nog wel veel te winnen is als je kijkt naar het gebeuren na het contract. Dat gaat hier de kast in. Op dit moment is er ook geen digitaal systeem. De inkooporganisatie is nog heel jong.

AT: Dat soort dingen hoeven niet zo ingewikkeld te zijn. Je kunt hele dure investeringen doen, maar gewoon een exceloverzicht van je contracten is al heel handig te doen. Je vindt daar op internet ook dingen voor terug. We hebben bij het Rijk ook een contractenregister op internet staan. Maar goed dat hoeft je natuurlijk niet over te nemen. Je vindt er wel een aantal aspecten in die je mee kunt nemen als onderwerp in jouw excel.

SB: Als ik een contract ga registreren dan heb ik zelf wel een aantal punten, maar wellicht dat er nog veel meer punten zijn waar ik helemaal niet eens bij nadenk.

AT: Maak gebruik van dat soort informatie die vrij beschikbaar is.

SB: Maar ik denk dat het absoluut de eerste stap is. Ik moet een implementatieplan maken. Dan moet ik ook nagaan wat het risico is als ik te veel in één keer wil implementeren. De urgentie van inkoop moet bij het MT ook duidelijk worden.

AT: Inkoop kan ook zijn waarde daarin bewijzen. Contractmanagement is natuurlijk belangrijk in zo'n proces en als daar tot op heden niet iets mee gebeurt dan is het handig om te sturen met je contracten. Het kost wel even tijd om dat goed in beeld te gaan brengen. Probeer nou uit je contract tien punten te vinden waarvan je het belangrijk vindt dat de leveranciers daarop gevolgd worden. Spreek de leverancier daar ook op aan.

SB: Moet je dat ook niet afspreken in je contract. Ik ben bang dat daar dus ook al een kink in de kabel zit. Want ik heb bijvoorbeeld een contract van de receptie doorgelezen en dat was vijf kantjes in een heel mooi lettertype en daar staat dan in: werktijden, lonen en dat ze representatief moeten zijn. Termijnen staan erin. Op het moment dat je zo contract hebt denk ik: oké voor operationele diensten is het goed. Daar zit ook wel een knelpunt waar naar gekeken moet worden.

AT: Daarin zou je bijvoorbeeld kunnen kijken naar de algemene rijksinkoopvoorwaarden die er zijn voor diensten of leveringen of IT. Daar staan waardevolle delen in die je sowieso kunt gebruiken. Of bij het verwijzen naar algemene voorwaarden. Dan kun je de tekst van contract ook relatief klein houden. Verder is het van belang als inkoop of business – afhankelijk van waar je contractmanagement binnen jouw organisatie positioneert – dat je natuurlijk wel zorg draagt voor het onderhouden van het contact met de leverancier. Het belang van je contract; is het een strategisch contract of een commodity-contract. Je moet wel daar het belang aan geven en bepaalde verantwoordelijken moeten dan bij de leverancier liggen en daarmee moet je praten op regelmatige basis.

SB: Je deelt je contracten dus in in groepen? Gaat dat op prijs of risico?

AT: Ik zou kijken naar de impact van het contract op jouw organisatie. En prijs kan daar een toespeling

naar maken, maar ik zou veel meer kijken naar het risicogehalte. Contracten met een hoge prijs waar jij veel voor betaalt, vragen meestal de meeste aandacht. Daar zit dan ook waarschijnlijk heel veel in. Het ligt soms ook een beetje aan de omgeving waar je in zit. Als er veel deining is over schoonmaak is het misschien handig om in dat jaar eens wat extra aandacht te hebben voor het schoonmaakbedrijf. Om ervoor te zorgen dat de stakingen van schoonmaak niet bij de Nuffic gaan plaatsvinden.

SB: Die deiningen, hoe moet je die dan gaan meten? Mag je uitgaan van wat je hoort in de wandelgangen?

AT: Het probleem gaat spelen bij de medewerkers op het moment dat zij ermee geconfronteerd worden. Op het moment dat schoonmaakstakingen plaatsvinden dan vinden mensen dat al dan niet vervelend. Ze gaan er redelijk makkelijk mee om. Tot het moment dat ze na drie dagen op het toilet komen en denken: ik ga volgende keer wel thuis. Dan wordt er ineens anders tegen schoonmaakpersoneel aangekeken. Het is uitbesteed en je hebt er niet zoveel mee te maken totdat je de resultaten ervan gaat ondervinden.

Hetzelfde gaat voor catering. Als er verkeerde voeding geleverd wordt of de spullen worden verkeerd gekoeld. Er kunnen de meest vervelende ziektes ontstaan. Het kan zomaar een keer aan de orde zijn. Had er dan maar eventjes wat meer aandacht aan besteed.

SB: De urgentie wordt dus vaak pas gezien op het moment dat het misgaat.

AT: Ja. Dat is algemeen. Het geldt vaak bij facilitaire dienstverlening. Dat zijn toch een 'dissatisfier'. Verder gaan we ervan uit dat het allemaal goed is. Als bijvoorbeeld de koffie ineens op is, dan hoor je de mensen pas.

SB: Hoe ga je dat meten als een medewerker zijn ongenoegen uit?

AT: Je moet uitkijken voor individuele problemen. De ene is veel makkelijker dan de ander. Het is heel subjectief. Je moet wel proberen om dat op een redelijk objectieve manier te meten en dat is toch in kleine organisaties af en toe even vragen wat men ervan vindt. Bijvoorbeeld in werkoverleggen. Dan pak je het plat en laagdrempelig aan. Je kunt in een grote organisatie een klanttevredenheidsmeting ontwikkelen. Dan wordt aan een dwarsdoorsnede van medewerkers gevraagd wat zij vinden van de kwaliteit van de dienstverlening die uitgevoerd wordt. In de organisatie waar je nu zit, zou ik dat niet doen. Je kunt wel één keer per jaar een kleine enquête maken.

SB: Is dat dan het enige waarop je meet? Of kun je ook kijken naar het aantal klachten?

AT: Natuurlijk, maar de klachten die binnengekomen zijn worden vaak ad hoc opgelost. Dat is meer een logboek voor een dienstverlener. Als het niet opgelost wordt, heb je je escalatie naar de verantwoordelijke van het bedrijf die de activiteit had moeten uitvoeren. Dat laat onverlet welk algemeen gevoel mensen hebben over de dienstverlening. Stel dat je op schoonmaak een 5 of 6 scoort. Is dat dan vervelend? Dan moet je de benchmark maken naar gelijksoortige organisaties. Dan heb je een redelijk beeld of je er goed in zit. Ik zou het beperken tot één keer per jaar, want anders worden mensen gek van alle formuliertjes. Leveranciers willen het ook heel vaak. Die vragen naar die onderzoeken. We doen het eigenlijk bijna nooit. Punt is toch dat als leveranciers dat gaan doen, dan willen ze dat op hun eigen manier doen. De één wil één keer meten en de ander vier keer. Mensen – bij ons – zitten daar niet op te wachten.

SB: Wat is het verschil tussen contractbeheer en contractmanagement?

AT: Contractbeheer vind ik een hele administratieve functie. Dan heb je het echt over het registreren van de contractgegevens in een systeem. Management is echt sturen met je contact om ervoor te zorgen dat de uitnutting en uitputting op de meest optimale manier gebeurt. Nakomen van afspraken van beide zijden. Dat vind ik een groot verschil.

SB: En kunnen we daarmee aangeven dat contractbeheer operationeel is en contractmanagement tactisch?

AT: Nou dat mag je wel zo aanduiden hoewel ik ook vind dat je bij contractmanagement ook operationele activiteit hebt.

SB: Je legt de link in principe met elkaar.

AT: Nee, ik vind het echt twee verschillende dingen. Contractbeheer is echt een administratieve functie. Zorgen dat het contract er is, dat het allemaal keurig geregeld is en dat het gefiled wordt. Dat het contractenregister is gevuld. Zorgen voor tijdig rappelleren van mensen. Die administratie daaromheen. Management is echt bezig zijn met de inhoud van het contract: de afspraken die je met elkaar gemaakt hebt. Worden de activiteiten die je hebt gevraagd ook op die manier uitgevoerd. Echt over de inhoud van het vakgebied waarover het gaat. En daarin vind je strategisch, tactische en operationele activiteiten terug. Operationeel is kijken of die prullenbak ook echt geleegd wordt en als dat niet gebeurt dat nog eens vragen. En strategisch niveau is praten over wat de ontwikkelingen zijn in jouw bedrijf en in mijn bedrijf. Hoe kunnen we meer naar elkaar gaan toegroeien. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we voldoende op elkaar zijn geanticipeerd, zodat we van elkaar de goede dingen kunnen verwachten.

SB: Wat is leveranciersmanagement dan?

AT: Leveranciersmanagement zit een beetje in de hoek van het strategisch contractmanagement. Wanneer je probeert een leverancier zo dicht mogelijk naar je organisatie te krijgen en hem vooral mee te laten bewegen met de ontwikkelingen binnen jouw bedrijf. En daarin kun je ook weer strategisch, tactisch en operationeel kijken. Ik heb nu bijvoorbeeld zeven leveranciers en wat zou er gebeuren als ik er maar vijf heb. Het reduceren van je leveranciersbestand. Dat is iets wat je erbij kan benoemen. Leveranciersmanagement is wat je ook bij het strategisch contractmanagement terug ziet: op hoog niveau met organisaties in gesprek zijn.

SB: Dus samen ervoor zorgen dat de dienstverlening beter wordt. Dat de kwaliteit in principe op het gewenste niveau blijft en dat je je leverancier daar niet in uitknijpt en dat je een goede band daarin hebt.

AT: Leveranciers willen graag praten over partnerships. Ik heb dat ook wel een gedaan maar ik ben daar vanaf. Leveranciers willen natuurlijk ook graag met jou praten maar uiteindelijk met maar één doel voor ogen: winst maken. Hoe je het ook wendt of keert dat blijft het uitgangspunt. En als je dat goed beschouwt kun je niet echt praten van een partnership, vind ik.

SB: Dus het is wel samenwerken maar op een niveau dat je zelf nog de regie erover hebt.

AT: Vanuit je eigen discipline en natuurlijk probeer je met de leverancier de dingen goed te bespreken want hoe meer hij weet van jou als organisatie. Als jij als bedrijf weet dat wij over drie kwart jaar gaan verhuizen uit dit pand, dan weet je ook wat er nog van je verwacht mag worden in de komende periode. Wat je misschien niet meer hoeft te doen of juist extra.

SB: Ik heb een aantal stellingen.

Hoe ver moet de organisatie zijn geprofessionaliseerd om contractmanagement goed uit te voeren.

AT: Eigenlijk heel laag. Als je een contract afsluit dan moet je er iets mee doen. Anders zou ik zeggen als je dat niet wil, vraag dan een offerte van een leverancier, zet daar je handtekening onder en dan is het ook klaar. Dan moet je het beheren en beheersen. Als je die keuze maakt al dan niet gedwongen en dan moet je daar gewoon resources op zetten anders gaat het niet werken.

SB: Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand de contracten managet dan kunnen we net zo goed stoppen met sourcen?

AT: Volledig mee eens.

SB: Leveranciersmanagement bestaat uit het beoordelen van leveranciers op de prestaties.

AT: Ik vind dat meer contractmanagement.

SB: Dus leveranciersmanagement is echt met je leverancier praten over de toekomst en verbeteringen.

Waarvoor zet je leveranciersmanagement in? Is dat bij contracten boven een bepaald bedrag?

AT: Ik zou leveranciersmanagement vooral toepassen bij de wat meer zware contacten met leveranciers waar je een soort afhankelijkheidsgevoel van zou kunnen hebben.

SB: Daarmee wordt bedoeld dat als een leverancier zijn werk niet goed doet, dan kan de core business van zo'n bedrijf niet uitgevoerd worden?

AT: Stel dat onze IT-leverancier vervelend gaat lopen doen. Ik heb dan een heleboel lastige klanten hier in dit pand.

SB: Op welke manieren kun je leveranciers beoordelen? Het zijn waarschijnlijk de dingen die moeilijk zijn om te beoordelen. Maar hoe doe je dat?

AT: Wat van belang is dat je vanuit je contract nagaat waar in dat contract de meest belangrijke aspecten zijn beschreven – kpi's genoemd. En probeer die zo goed mogelijk boven water te krijgen. Probeer daar het gesprek met die leverancier over te hebben. Probeer ook binnen je eigen organisatie je meting op te zetten. Als we dit als een kpi's beschouwen, hoe loopt het dan hier? Welke ervaringen hebben we daar mee?

SB: Dus je meet op kpi's? En dat ga je dan met je leverancier bespreken hoe dat is gegaan. Moet je dat dan na een aantal keer doen of ga je per keer een gesprek aan?

AT: Dat ligt aan de waarde die je aan de leverancier toekent. Daarnaast ook als het een operationele leverancier is en je ziet heel veel ellende ontstaan in de uitvoering dan zou ik niet wachten tot een volgend kwartaal. Dan wordt hij gevraagd om morgen te komen vertellen wat er aan de hand is.

SB: Dus dat je toch een beetje proactief bezig bent en niet wacht totdat het contact is afgelopen?

AT: Als je zolang wacht. Dan weet de leverancier ook niet meer waar het over gaat. Dat heb je een dag later nog scherp voor ogen, maar over een paar maanden is dat lastiger. En welke correctiemogelijkheid heb je dan nog? Vandaag loopt er iets fout met een leverancier en die krijgt een sterretje achter zijn naam. Je dient wel de contracttijd maar je doet niets met die ervaring. Dat is niet goed. Dat is voor jezelf niet goed, maar ook voor de leverancier niet goed. Voor nu niet en ook voor de toekomst niet. Want bij de volgende aanbesteding kijk ik toch anders naar zo'n leverancier.

Op een goed moment is er een soort subjectieve weging. En dan gaan dit soort dingen toch een rol spelen. Overigens is het ook zo dat je ook de leverancier mag vragen om inspanningen te doen. Leveranciersmanagement is bijvoorbeeld ook het leveren van managementinformatie. En dat moet de leverancier doen.

SB: Het is niet zo dat de leveranciersmanager die vanuit alle rapportages zelf moet maken.

AT: Als je slim en handig met je tijd om wilt gaan, dan moet je echt proberen om dat soort dingen bij de leverancier neer te leggen. Beschrijf dat ook van tevoren goed in je bestek en in je contract. Dat die daar ook verantwoordelijkheid voor draagt.

SB: Want achteraf mag je daar niet meer over onderhandelen.

AT: Nee. Als je het niet gevraagd hebt, kan de leverancier het weigeren. Maar als je het wel vraagt dan zal hij eraan moeten voldoen.

SB: Dus voordat je begint met je aanvraag voor je offerte, dan moet je al bezig zijn met wat je na het contract gaat doen?

AT: Ja, altijd.

SB: Het beoordelen van leveranciers komt de relatie met hen niet ten goede.

AT: Ben ik het niet mee eens. Ik denk dat elke leverancier leert van de dingen die hij hoort van zijn

klant en opdrachtgever. Ook als dat vervelende dingen zijn. Uiteindelijk kan hij daar zijn proces of product mee verbeteren. En het is goed om daar met elkaar over te praten. Als dat iedere maand het geval is dan krijg je een situatie waarbij een contract kan aflopen. Je besteedt niet voor niks dingen uit aan een leverancier. Je hoopt en verwacht dat hij dingen gaat doen die jij voor ogen hebt gehad. En natuurlijk – zeker bij nieuwe leveranciers die moeten wennen aan een nieuwe organisatie – dat kost soms wel eens wat kwaliteitsverlies. Probeer daar heel scherp en heel snel op te zitten, zodat de leverancier gelegenheid krijgt om bij de sturen.

SB: Zijn de functies, contract- en leveranciersmanagement, ook te combineren met elkaar? Als je het hebt over een kleine organisatie.

AT: Dat zou ik zeker doen.

SB: Er zitten geen verschillende belangen bij?

AT: Ik heb net even aangegeven dat strategisch leveranciersmanagement voor mij een beetje in dezelfde hoek zit als het strategisch contractmanagement. Dus ik vind een vermenging van die functies heel acceptabel.

SB: Met een beoordelingssysteem meet je je leveranciers op alle prestaties.

AT: Dat ligt aan hoe je het systeem hebt ingericht. Als je op alle aspecten je leverancier wilt beoordelen, moet je je eerst afvragen of je dat wel zou willen. Want het is een hell of a job. Tenzij je zegt ik beoordeel je gewoon op een aantal algemene gevoelens die ik al dan niet hoor van mijn omgeving. Waarbij je je dan de vraag moet stellen wat je dan weet. Dus nee, een totaalbeeld 100% zal er niet uitkomen.

SB: Als we het hebben over beoordelingssystemen. Er zijn hele professionele systemen. Wat is het belang daarbij? Het kost redelijk veel geld en je moet iemand hebben die met zo'n systeem om kan gaan. Is dat nodig voor een kleine organisatie?

AT: Ook daarbij vind ik dat heel veel dingen toch op een redelijk basaal niveau goed kan organiseren. Dat hoeft helemaal niet zoveel tijd en energie te kosten. Ook hierin geldt dat als je een goed excel-document hebt waarin je een aantal punten aangeeft waarop je de leverancier wilt beoordelen, het al kan. En hoe zwaar je deze laat meewegen in het totaal. Dan kun je dat bij wijze van spreken op een vrije dag organiseren.

SB: En dan hoeft het niet zo veel te kosten ook.

AT: Wel nee.

SB: Als we het hebben over zo'n excel-sheet, die vult zich niet vanzelf. Daarbij kan ik er ook vanuit gaan dat leverancier- en contractmanagement niet op een professioneel niveau gebracht gaan worden als niet iemand daar mee bezig is. Daar moet menskracht achter zitten. Is dat haalbaar om dat door dezelfde persoon te laten doen die nu ook adviseur inkoop is?

AT: Ik ken de activiteiten van die adviseur inkoop natuurlijk niet.

SB: Het gaat nu voornamelijk over de Europese aanbesteding.

AT: Ik begrijp net een beetje dat die mevrouw daar nu haar handen vol aan heeft. Dan kun je dit soort dingen er niet zomaar even bij doen. Als je een leverancier op een redelijke manier wilt blijven volgen, dan heb je daar tijd en capaciteit voor nodig.

SB: Enig idee hoeveel dat ongeveer is? Er zijn geschat minder dan twintig strategische contracten.

AT: Ik zou inschatten dat als je een halve fte voor contract- en leveranciersmanagement zou inzetten dat je daar een heel eind mee komt.

SB: In hoeverre is de beleving van een klant een onderdeel van het beoordelen van leveranciers?

AT: Ik vind het belangrijk maar je moet er wel voorzichtig mee zijn vanwege de subjectieve waarde. Ik zou hem wel meenemen maar ik zou de waardering, de weging voor de leveranciersbeleving zou ik niet al te hoog zetten.

SB: Dus op een veel lager niveau dan wat de afspraken uit het contract betreft?

AT: En als daar heel veel uit naar voren komt, dus als klanten heel erg negatief zijn over een leverancier, dan is het veel beter om dan te proberen te achterhalen wat er aan de hand is. Dan kun je daarover met de leverancier in discussie gaan.

SB: Als we het hebben over het meten van klantbeleving, dat is dus heel subjectief. Hoe kunnen we dat toch een beetje objectief maken? Is dat door middel van zo'n klanttevredenheidsmeting?

AT: Ja, dat kan natuurlijk. De manier waarop je je vragen stelt is heel erg belangrijk daarbij. Hoe subjectief is je vraagstelling al? Probeer daar objectief in te zijn. Als je veel dingen wilt vergelijken, probeer dan zoveel mogelijk gesloten vragen te stellen, want dat maakt het makkelijker. Geef wel de ruimte aanvullende opmerkingen te maken. Dus je hebt een rijtje van tien onderwerpen waar je iets over wilt laten vinden. Liefst met ja en nee. En maak een vak waarin ze overige opmerkingen kunnen geven.

SB: Wat is de connectie tussen het contract- en leveranciersmanagement in samenstelling met kwaliteitsmanagement?

AT: Kwaliteit is een onderdeel dat je in aanbesteding al hebt meegenomen. Dus kwaliteit is een onderdeel daarmee geworden van het contractmanagementtraject waarbij je uiteindelijk de leverancier afmeet op de kwaliteit die hij heeft geleverd. Ik zou hem eigenlijk in die verhouding willen zien.

SB: Ik merk ook dat onder kwaliteitsmanagement bij de Nuffic met de ISO9001-certificatie.

AT: Van de toeleverancier?

SB: Nee, van de Nuffic zelf. En dus ook de procedures omschrijven en dat soort zaken. En ook de inkoopprocedures zijn dus omschreven op een bepaalde manier en op die manier moet het ook uitgevoerd worden. Je merkt al heel snel dat het op dit moment niet gebeurt. Dat dingen toch anders lopen dan je ze in eerste instantie had omschreven.

SB: Een goede sturing op leveranciers vindt alleen plaats als de professionele inkooporganisatie achter de urgentie van de sturing staat.

AT: Nou, in de praktijk zal het wel zo werken. Het hoeft natuurlijk niet. Per definitie kun je die dingen wel los zien. Je kunt nog steeds goed blijven sturen op je leveranciers. Alleen maar sturen op je leveranciers en er verder niks mee doen dat zou een beetje zonde van ieders tijd zijn. Je kunt het los zien maar dat is onhandig. Het heeft echt heel veel met elkaar te maken. Je bent professioneel en vanuit die houding wil je iets doen met de leverancier die jou producten of diensten levert en die moet voldoen aan de eisen die je daarvoor hebt gesteld. En dan meet je elkaar aan af. De leverancier kan jou ook afmeten aan bijvoorbeeld betaling van de facturen. Ook daarin heb je de wisselwerking met je leverancier.

SB: Als ik een leverancier moet sturen, maar ik denk zelf dat het niet belangrijk is, dan gaat het niet 100% lukken.

AT: Dat is natuurlijk waar. Zo zal het in de praktijk zeker werken. Als je denkt dat het flauwekul is en er nog een berg werk ligt dat ook moet gebeuren, dan zal de tijd die je als inkoper vrij wilt maken heel lastig zijn. Dus is maar de vraag of je zo'n functie wel bij de inkoper neer moet zetten.

SB: Het sturen op leveranciers is winstgevend.

AT: Beslist. Je gaat niet met een leverancier alleen maar een gezellig kopje koffie drinken. Het gaat om meer dan dat. Uiteindelijk probeer je tot betere afspraken te komen. Het is gewoon aangetoond

dat een goed contract- en leveranciersmanagement geld oplevert. Wij hebben niet voor niks aangegeven dat we nu echt met leveranciers en contracten aan de slag gaan.

SB: Ik zie nog een knelpunt. Als leveranciers doorhebben dat er niet gestuurd wordt, dan nemen ze een loopje met de Nuffic.

AT: Ze zullen het nooit zeggen.

SB: Als er in andere organisaties heel erg op wordt gelet dan weten zij wat het verschil is.

AT: Leveranciers zijn wel zo slim. Ze kijken waar hun belang ligt en waar ze ruimte kunnen nemen.

SB: De primaire vraag is, wat wil je uiteindelijk weten nadat je het contract afgesloten heb.

NB: Maar eigenlijk begint het ook al in je aanbesteding. Want dan moet je er al over nadenken wat je met het contract wilt doen. Wat wil ik ermee kunnen, wat wil ik ermee bereiken. En waar wil ik straks op gaan sturen. Wij hebben ook door de ervaring die wij hebben, daar leren we ook steeds meer van. We hebben een aantal contracten die nu in het laatste verlengingsjaar zitten, daar zie je binnen de SLA een aantal KPI's maar dat is ook weer gekomen door de ontwikkelingen vanuit die toolbox hebben we een aantal 18 generieke KPI's, hebben wij in de huidige contracten een aantal KPI's uitgedragen die helemaal niet realistisch zijn. Om een voorbeeld te noemen, wij vragen van de leverancierstevredenheid per kwartaal aan de lokaal facilitair managers en de projectleiders vanuit huisvesting een beoordeling voor die leverancier, op dat kwartaal. We zien in de vier contractjaren, ik noem maar wat: we beginnen met een 6, dan wordt het een 6,5, een 7, en het vierde contractjaar moet het een 8 zijn. Dat is gewoon niet realistisch. Daarnaast is het ook interpretatie. Wat de ene als een 8 ziet, ziet de ander als een 6. Daar zitten zoveel verschillen in. Ook dat wordt nu doorontwikkeld, het LTL, leverancierstevredenheid en klanttevredenheid, daar is nu een projectgroep voor bijeengekomen om te kijken van hoe we anders gaan meten. Wat wordt er verstaan onder goed of uitstekend...

SB: Dat is ook een van de dingen waar ik mee zit, natuurlijk je moet ergens beginnen. Ik heb bij mijn teamleider uitgezet: Als wij gaan kijken naar het sturen van leveranciers, dan ben ik bang dat het niet gaat lukken op basis van het contract. Want je kan natuurlijk wel in het contract afspreken wat je van zo'n leverancier verwacht, maar in eerste instantie denk ik, je hoopt altijd dat wat je afsprekt dat dat ook is wat je interne klant wil, maar in de meeste gevallen wordt die niet gevraagd wat zij willen. Zij vinden gewoon, bijvoorbeeld over de schoonmaak: als jou pullenbak en toilet één keer per dag schoon worden gemaakt, dan vinden zij dat schappelijk. Terwijl een ander wellicht zoiets heeft van dat vind ik teveel of te weinig.

NB: Dan krijg je dus de interpretatie van wat is schoon. De beleving krijg je daar ook bij. Dat is ook heel belangrijk, ook bij de start van je aanbesteding. Het voortraject is heel belangrijk, je klant erbij betrekken, waar je het voor doet. Die fout hebben wij in het verleden ook gemaakt. Dat je zegt: ok jongens, we hebben een inkoopteam, daar zit een facilitair manager in, dan werd gezegd: die vertegenwoordigd de klant. Maar één iemand kan niet 20.000 medewerkers vertegenwoordigen, die moet ook zijn input gaan halen binnen zijn accountgesprekken bij zijn collega facilitair managers. Wat vind onze klant van de schoonmaak, wat vinden zij nou belangrijk. Is dat een schoon kantoor, de beleving schoon en hoe is die dan? Moet dat een schoon toilet zijn? Dat is natuurlijk heel belangrijk, ook bij andere instanties, daar wordt vaak aan voorbij gegaan. De klant wordt niet betrokken, wij van inkoop gaan een inkooptraject in, en wij gaan iets kopen of iets afsluiten voor jou en jij moet dat gaan kopen. Dat is misschien helemaal niet wat hij wil. Dat is ook de driehoek, dat inkoop rechtstreeks naar de raad van bestuur gaat, zonder dat die de business even meevraagt. Je bent als inkoop juist de schakel daartussen, je hebt een ondersteunende uitvoerende van de interne klant.

SB: En dat is ook nu hetgene waar ik tegenaan loop. Want ik kan heel goed voor mezelf bedenken hoe je een contract gaat beheren, hoe je een contract gaat managen. Ik bedoel, er staan regelmatig dingen in artikelen of in de literatuur zelf waarin dingen zijn omschreven van hoe je dat moet doen. Natuurlijk heb ik ook nog vragen van wat verstaan jullie er nou onder, wat is jullie gevoel daarbij. Maar aan de andere kant, want dat kon ik dus niet vinden in de literatuur, hoe zorg je ervoor dat wat je in het contract afsprekt is wat je interne klant verwacht.

NB: Dat is in overleg met je leverancier. En toch iemand daar opzetten om daar mee te schakelen. En ook van die leverancier, want je wil dan je verwachtingspatroon managen, met datgene wat je

afgesproken hebt in je contract. En dat is toch, wij rapporteren dan per kwartaal, maar maandelijks krijgen wij van de leverancier het overzicht van hoe het verloopt.

SB: Wat staat daar dan bijvoorbeeld in?

NB: Nou dat is bijvoorbeeld dienstverlening, dat is één van de KPI's die wij dan afspreken. Dienstverlening wat is dat dan, dat wordt dan concreet gemaakt en daar wordt dan op in gezoomd. Bijvoorbeeld bij manbewaking, dan wordt er ook gevraagd over de te late openstellingen. Als het pand dicht blijft tot 7:00u terwijl de medewerkers naar binnen moeten om te beginnen, dat willen wij niet. Het is een stuk dienstverlening wat wij vragen, wat wij ook hebben afgesproken in het contract. Daarover wordt gerapporteerd, dat wordt geklokt met tijden. Je hebt gewoon meer handen daarvoor nodig om dat te managen. De leverancier heeft vanuit zijn registratiesysteem, die weet ook wanneer diegene wordt ingezet. Wij hebben per locatie een facilitair manager, per pand is daar dus iemand voor aanwezig die weet alles aangaande het pand. Dus die weet ook hoe laat die tijden zijn dat het pand open moet gaan. Gebeurt dat een half uur later dan komt er een sanctie uit per medewerker die heeft moeten wachten. En per maand monitoren wij hoeveel tijd dat is geweest. We nemen contact op met de leverancier, is daar actie op ondernomen? Is het één van security hosts specifiek? Is die persoon ontslagen of wordt hij vervangen. Je wil een verbeterplan, je gaat in afstemming met elkaar daarover zoeken naar verbeteringen. En de volgende maand leidt dat tot minder te late openingsstellingen.

SB: Dus als ik het even samenvat: In principe kijk je van tevoren aan de hand van de interne klant (de vertegenwoordiging) en met je leverancier wat haalbaar is en wat zij willen. En achteraf zorg je voor een managementrapportage waarin duidelijk wordt of zij aan de afspraken voldoen.

NB: Vooraf doen we dat alleen met de interne klant. De leverancier schrijft alleen maar in op de aanbesteding, of hij daar aan kan voldoen of niet.

SB: Ok, dus je maakt het ook al kenbaar op het moment dat je gaat aanbesteden?

NB: Op het moment dat je gaat publiceren maak je het kenbaar, wij hebben een heel PvE, daarin wordt zoveel al voorgeluid. Dan is de SLA alleen nog het serviceniveau met de specifieke KPI's waar wij dan op willen gaan sturen. Daarin wordt al kenbaar gemaakt, in onze SLA, dat wij maandelijks van die leverancier een opgave van managementinformatie verwachten. Dat kan zijn over de facturatie, betalen, welke bedragen, zijn ze te laat met aanleveren, was het niet volledig, enzovoort.

SB: Je kan het zo uitgebreid mogelijk maken zoals je het wil.

NB: Dus wij gaan daar heel erg op in. Dat is ook het voortraject. Zo veel mogelijk vooraf uitvogelen met elkaar van hoe willen wij het nou straks in die praktijk zien. En uiteindelijk doe je dan die slag met de praktijk met de leverancier samen. Hoe verloopt dat dan en worden er dan verbeteracties verricht door die leverancier.

SB: Ok, dus van tevoren spreek je dat af met je interne klant.

NB: Ja daarin vragen wij vooral: wat wil jij? Wat vind jij belangrijk? Wat is je behoefte? Moet de pen blauw zijn of schrijven, of allebei? Je kent het inkoopverhaal wel.

SB: Ja, en dat wordt dan meegenomen tijdens de aanbesteding. En achteraf moet de leverancier dus een rapportage kunnen leveren van of hij zich aan de afspraken kan houden. Is het dan ook zo dat de interne klant daar ook nog bij betrokken wordt, doordat de wens verandert?

NB: Uiteindelijk wordt dat door ons bepaald. Wij hebben per kwartaal een overlegmoment met onze contracteigenaars, dat is de budgethouder van de waarde van het contract. En ook met de leveranciers. CLM (contract leveranciers management) doet dat vanuit inkoop, eventueel met inkoop

en eventueel met een ander discipline binnen het UWV. En dan gaan we in gesprek. Voor de contracteigenaar moet het geen verrassing zijn hoe zij budget uitgenut wordt. Voor de leverancier moet het niet een verrassing worden van: he wij hebben iets heel anders aanbesteed en ik zie nu dit gebeuren. Daar nemen we hem maandelijks in mee. Uiteindelijk periodiek per kwartaal zitten we daarover. Dat is ook belangrijk in je aanbestedingstraject, dat je ook samen met je interne klant en je opdrachtgever bepaald wat je belangrijk vind om straks als contracten- en leveranciersmanager het contract op te gaan sturen. Is dat op tijdigheid, volledigheid, afspraken nakomen, leverancierstevredenheid. Als er een productgroep is waar voordat de opdracht verstrekt wordt eerst offertes voor aangeleverd moeten worden, binnen hoeveel tijd verwacht je dan een offerte, vind je dat belangrijk of mag de leverancier daar een maand over doen? Dat soort dingen leg je vast in een SLA, dat kan natuurlijk heel uitputtend zijn maar dat proberen we juist door die 18 generieke KPI's die wij vastgesteld hebben. Dat zijn er eigenlijk nog maar drie. Kwaliteit, prestatie en klanttevredenheid. Dat zijn de drie drivers binnen onze rapportages waaronder die 18 KPI's vallen.

SB: Dus er zitten er nog veel meer onder?

NB: Ja, je kijk zegt maar voor klanttevredenheid voor onze contracteigenaar, die kan bestaan uit klachten, dienstverlening, klanttevredenheidcijfer, dat wordt dan uitgezet in de organisatie. We vragen dan om een cijfer te geven. In de SLA staat waar het minimaal aan moet voldoen en dat wordt dan vergeleken. Maar daaronder kan je hem dus verfijnen, dat is het operationeel contractbeheer laag, daar hebben we bijvoorbeeld een klachtenrapportage voor nodig. Die wordt maandelijks dan weer geverifieerd met onze leveranciers. Waar komen de klachten vandaan? Welke locatie is dat? Die maken die hele operatie bekend.

SB: En is het dan vooral echt meten? Meten is weten zeggen ze weleens. Ik vraag me dan af of als je meet je dan alles mee hebt genomen daarin.

NB: Nou ja, in ieder geval wat je meet dat zie je dan. En komen daar los dingen bij dan verzamel je dat en dat weet je dan ook bij onze operationeel contractbeheer. Wij hebben wel op gegeven moment de afspraak gemaakt bij meten is weten, dat het wel vastgelegd moet worden binnen het systeem. Als er vanuit de klant een klacht is, dan moet hij dat wel binnen het systeem registreren. Wij maken daarbij gebruik van Facilitor. Wij gaan als contract en leveranciersmanagers niet op wandelgangverhalen uit. Als wij uit wandelgangen horen of wij zitten ergens te praten en wij horen klachten, dan gaat wij in het systeem kijken. Als we dan niets zien, dan gaan wij er niets mee doen.

SB: Dus het is ook van belang dat die medewerkers ook weten dat zij klachten moeten melden willen zij er verbetering in zien.

NB: Ja, daar komt ook onze klachtenrapportage vandaan. Dat is puur voor het registreren.

SB: Is het dan ook zo dat het met communicatie in overeenstemming gaat als je dat uit wilt zetten? Iets nieuws?

NB: Ja, dat gaat via nieuwsbrieven en onze intranet site, we hebben een heel bestelplein waarin wij aangeven welke partijen gecontracteerde partijen zijn, hoe het besteltraject verloopt om contracten en proces compliancy te hebben.

SB: Dus alle procedures zijn ook allemaal omschreven.

NB: Ja, alles ook volgens de ISO 9001. Als we dat uitvragen bij de aanbesteding, bijvoorbeeld je moet ISO 9001 of andere papieren hebben, dan moet dat allemaal bij de aanbestedingsstukken aangeleverd worden. Die worden gemonitord door de contract- en leveranciersmanager. Stel dat zijn ISO in oktober verlopen is, dan is aan ons de taak om het nieuwe certificaat op te vragen. Wij geven ook kleur aan onze rapportages, groen, oranje en rood. Zo worden ze ook gecommuniceerd naar

onze contracteigenaren. Oranje betekent: let op, hier is iets mee gaande en bij rood loopt hij volledig uit de pas. Dan is de overweging om de stekker eruit te trekken.

SB: En dat zijn ook weer afspraken die gemaakt zijn in het contract neem ik aan?

NB: Ja, dat staat ook in de SLA. Stel dat je daar vier KPI's in hebt staan, daar staat bijvoorbeeld in: jij moet zoveel punten van je KPI's halen. En als je dat niet haalt dan staan daar ook sancties/minpunten tegenover. Je moet dus een bepaald aantal halen en anders moeten we daar een gesprek over hebben. Uiteindelijk kan je zover gaan, dat als een leveranciers driekwart jaar niet goed gepresteerd heeft, hij haalt steeds zijn SLA niet, dat zou reden kunnen zijn om te ontbinden. Maar dan moet je je afvragen of je wel de juiste aanbesteding hebt gedaan.

SB: Dan ga je ook weer daarover rapporteren, van wat daar is mis gegaan.

NB: Ja, maar dat mag doordat je per kwartaal rapporteert geen verrassing meer zijn. Als je drie kwartalen achter elkaar een rode score hebt, dan hebben wij als contract en leveranciersmanagement ons werk niet goed gedaan. Want dan hadden we op het moment dat die één kwartaal rood gepresteerd heeft al in gesprek moeten zijn zodat het tweede kwartaal verbetert is, of in ieder geval geel wordt.

SB: Dus je hebt zo vaak dus zo'n moment om te kijken, zodat je tijdig kan inspelen op iets wat fout gaat. Het is dus niet zo dat als er iets in het eerste kwartaal rood is het contract gelijk wordt ontbonden. Daar ga je eerst dus met je leverancier in gesprek over. Dus het is pas na een langere periode, laat zeggen driekwart jaar, en dat het alleen niet goed als de leverancier ook na dat gesprek niet aan zijn afspraken kan voldoen.

NB: We krijgen wel per maand opgave van die leverancier, dus we hoeven niet driekwart jaar te wachten totdat we over gaan tot acties. We bundelen het per kwartaal, dan gaan we in overleg. Tussendoor houden we natuurlijk contact op het moment dat er iets roods verschijnt. Het kan niet zo zijn dat we dan denken, we geven ze nog een half jaar en we laten het lopen. Dat zijn dan de verbeteracties die we de tijd geven om weer tot stand te komen. Ik kan je wel een voorbeeld geven, we hadden een leverancier. In het begin van de contractperiode ging het helemaal niet goed, ze hadden een hele zware sanctie. Dan kom je tot het moment dat je als contract- leveranciersmanager het kwartaal afgesloten hebt en je komt met je beoordeling bij de contracteigenaar: we moeten met deze leverancier om tafel want het gaat niet goed. We hebben toen met een hele zware delegatie aan tafel gezeten met die leverancier: Wat willen jullie: gaan we het verbeteren? Of gaan we nu stoppen en halen de stekker eruit en gaan opnieuw aanbesteden? De leverancier was er echt aan gelegen om het contract te behouden. Die hebben dus gezegd, we gaan er een andere accountant op zetten, nieuwe mensen, en wij willen een PvA schrijven om tot verbetering te komen. Wanneer dat gebeurd dan ben je al heel ver, dus dan kies je ervoor om heel regelmatig om tafel te gaan zitten. Zodat de leveranciers ons ook informeert over de voortgang van het PvA en de verbeteringen. Gedurende die periode zie je gewoon dat er door het frequente contact met elkaar dat zij de verkeerde mensen om tafel hadden zitten en wel willen. Nu zijn we zo ver dat de leverancier gewoon goed presteert en die haalt gewoon alle punten van zijn KPI's. Dat hebben we alleen maar te werk gezet door met elkaar in gesprek te gaan. Niet alleen omdat wij de opdrachtgever zijn, maar wat wij ook belangrijk vinden is de relatie met elkaar. Daar zitten wij als contract- en leveranciersmanagement als spil er tussen. Je wilt ook het belang van de leverancier, de markt ziet het ook als je weer opnieuw gaat aanbesteden terwijl je een contract voor vier jaar had.

SB: En daarnaast is het dus ook niet voor jullie gunstig om een aanbesteding op nieuw te moeten doen.

NB: Nee, qua kosten, qua tijd, qua producten, niet. Alleen, hebben wij wel tot onze taak dat we echt advies moeten geven. Wij moeten daarover iets op papier zetten, zien hoe dat verloopt en daar als het nodig is een apart advies aan wijden als wij bijvoorbeeld besluitvorming van de raad van bestuur

hierover hebben. Dus dat is wel iets wat bij CLM belegt is. Op het moment dat je bijvoorbeeld een contract hebt voor twee jaar met twee optiejaar wordt in het tweede jaar een strategisch beslisdocument geschreven waar wij input en advies geven over de voortgang. Dat kan ook door de markt komen. Die kan volop in beweging zijn of er is een andere behoefte vanuit onze eigen organisatie. Daarnaast wordt de situatie geschetst waar je dan naar toe wilt. Het kan best zijn dat de markt zegt, er zijn heel veel spelers, dat daardoor de markt onder druk staat. Dan zeggen we bijvoorbeeld: voor deze productgroep is het misschien wel handig om te gaan aanbesteden, ook in het kader van prijs. Je wilt niet alleen op prijs gunnen, maar toch de prijs-kwaliteit goed te houden. Misschien betalen we in het huidige contract wel teveel. Dat zijn allemaal overwegingen.

SB: Dat zijn er best veel.

NB: Ja, daar moet je allemaal rekening mee houden. Dat moeten we allemaal signaleren.

SB: Want, ik ben wel bang dat je als adviseur inkoop en je doet alles in je eentje, bepaalde punten uit het oog verliest, waar je niet eens aan gedacht hebt. Dan kan je leverancier een hele goede kwaliteit hebben, maar jaarlijks wel bijvoorbeeld een indexering doorvoert waar je niet aan had gedacht.

NB: Ja, dat mogen ze bij ons ook doen en dat mogen ze dan voor een bepaalde tijd doorgeven. In je contract heb je al aangegeven hoe een leverancier zijn prijzen mag verhogen. Dat voorstel gaat naar de inkoopafdeling, dat doet CLM niet. Die gaat uitwerken met control of de verhoging conform de markt is. Als dat zo is, dan probeer je natuurlijk nog wel te onderhandelen, maar als het ligt aan bijvoorbeeld de grondstofprijs dan kan je er weinig aan veranderen. Je wilt ook niet dat de leveranciers omvalt. Je moet in alle redelijkheid en billijkheid mee gaan dingen. Maar, dan komt daar een apart advies over, naast het geen wat je normaal rapporteert vanuit de aanbesteding: de verwachting en de uitnutting daarvan.

SB: We zitten in een Europees Aanbestedingstraject, dan heb je een aantal dagen om dingen te beslissen. Is het dan niet super lastig om in zo'n klein tijdsbestek te gaan beslissen?

NB: Nee, want in principe voeren wij het voortraject zo uitgebreid uit dat de termijnen die daarna vaststaan voor ons geen verrassingen meer kunnen geven anders dan dat de leverancier die daarin geïnteresseerd is vragen ter verduidelijking hebben. Maar voor onszelf is dat volledig beschreven. Wij starten een jaar voordat het nieuwe contract in moet gaan/ afgelopen is met de aanbesteding. Daarnaast hebben wij als taak samen met inkoop om beurzen, marktontwikkelingen, netwerkgroepen, presentaties bij de houden. We halen dus overall onze informatie vandaan, we geven ook informatie, en als die aspecten samen verzamelen we en dan kijken we hoe dat verloopt.

SB: Dus het voortraject maakt het dat de Europese aanbesteding een piece of cake is.

NB: Ja, het is een standaard waar je doorheen moet. Alleen het voortraject daarin neem je marktontwikkelingen mee, je vraagt leveranciers te presenteren, neem ons mee in die wereld. Daarna gaan wij helemaal specificeren wat de klant wil.

SB: Ik heb nog een aantal aanvullende vragen. Wat is het verschil tussen contractbeheer en contractmanagement?

NB: Het management is het totaalbeeld, met verhouding tot andere productgroepen, verhouding tot de top 100 spend. Daarmee zitten wij veel meer op het hogere niveau. In het beheer zie je dat die termijnen van data en monitoren. Het operationele deel. Dat je op tijd een signaal geeft als je contract afloopt, dat soort dingen.

SB: Heeft contractmanagement een contractmanager nodig? Is het daarmee geregeld?

NB: Ik denk dat je daar niet zonder kan. Er moet echt een persoon zijn die dat doet.

SB: Er is niet een of ander systeem dat voor jou kan regelen?

NB: Nee, want in de relatie moet je dat gewoon persoonlijk doen en dat kan je niet met een systeem. Ook je netwerk en je ontwikkelingen wat je moet weten, daar heb je mensen voor nodig. Je ziet nu ook dat contractmanagement de afgelopen twee jaar pas in opbouw komt. Voorheen was het gewoon inkoop en het beheer, maar er werd niets mee gedaan. Je gaf alleen een signaal af als je contract afliep, maar niet in gesprek met je leveranciers en de relatie met je leverancier. Dat werd voorheen nooit gedaan.

SB: Stelling: Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand het contract managet, dan kunnen we net zo goed stoppen met de hele sourcing.

NB: Ja, op zich deel ik die mening wel. Omdat je nooit het resultaat kan zien. Je wilt iets bereiken, en of dat doel bereikt wordt dat laat je eigenlijk los. Je gaat iets doen zonder dat je weet wat het resultaat is. Dat is juist de essentie.

SB: Stelling: Leveranciersmanagement is anders dan contractmanagement.

NB: Ja, de relatie met de leverancier komt niet bij contractmanagement voor. Het heeft wel samenhang met elkaar, maar contractmanagement zou je nog eerder met systemen af kunnen. Een van je KPI's zou kunnen zijn, de innovatie van de leverancier. Is een productgroep innovatief, dan kan je bijvoorbeeld vragen om twee verbetervoorstellen per jaar. Denk met ons mee. Een mooi voorbeeld is e-facturen. Dat bespreek je met elkaar en zie je met elkaar het voordeel van.

SB: Stelling: Het beoordelen van leveranciers komt de relatie met hen ten goede.

NB: Deel wel, en deels zou je tegen dingen aan kunnen lopen die je liever niet zou weten. Daarover moet je juist met elkaar in gesprek over. Dat vinden wij ook leuk aan met leveranciers te praten, wij zijn heel transparant over de beoordelingen die uit onze organisatie komen. Die delen wij met onze leverancier. Het is juist de trigger om achter de oorzaken van verschillen te komen. Wij hebben onze klanten daar wel in mee, als het product direct te maken heeft met de klant dan zitten daar klantbordgroepen achter. Een voorbeeld: Bij het aanbesteden van de koffie zijn er smaakpanelen geweest. Soms haakt zelf de OR aan.

SB: Ik heb namelijk wel een stuk gelezen over het beoordelen van leveranciers. Dat je dan de relatie ten slechte komt omdat je alleen opsomt wat er fout gaat. Maar wat jullie bedoelen is echt het samenwerken met de leverancier.

NB: Juist, dat is leveranciersmanagement, samen met de leverancier kijken hoe het loopt. We zeggen niet direct, hier heb je die boete, we willen eerst samen met onze leverancier een doel bereiken. En op het moment dat je met elkaar in gesprek gaat dan krijg je die verbondenheid met elkaar. Het is belangrijk dat het helder is.

SB: Stelling: Leveranciersmanagement kan uitgevoerd worden door een contractmanager, hier is geen aparte functie voor nodig.

NB: Wij hebben een combinatie. Wij hebben tactisch/strategisch CLM, ons operationeel contractbeheer doet niets met de leverancier anders dan, waar blijft de factuur enz. Het in gesprek gaan gebeurt vanaf tactisch/strategisch.

SB: Stelling: Met een beoordelingssysteem meet je een leverancier op alle prestaties.

NB: Alleen de prestaties die je wilt meten, denk ik. Wij willen niet alles weten, we willen alleen weten waarop wij dienstverlening baseren. Dat zijn niet de dingen die makkelijk te meten zijn, maar de dingen die ons helpen het juiste te krijgen wat we willen.

SB: We hebben het al gehad over hoe meet je klantbeleving. Als we het hebben over een systeem waar je bijvoorbeeld je contracten inzet, is dat dan een systeem wat heel uitgebreid moet zijn of moet dat heel simpel zijn en niet teveel kosten?

NB: Wij hebben wel een redelijk uitgebreid systeem. Daar komen ook onze aanbestedingen uit voort. Alle aanbestedingstukken staan daar in. Uiteindelijk komen daar ook je contracten, SLA's, contactpersonen en financiële stukken bij. Wij werken aan de hand van een NEN segmentering. Alleen degene die met de productgroep verbonden zijn bemoeien zich met het contract. Andere disciplines kunnen alleen raadplegen.

SB: Wat is de connecties tussen contractmanagement, leveranciersmanagement en kwaliteit?

NB: Ik denk dat dat volledig in het teken staat van kwaliteit. Alles wat je doet heeft daar te maken mee. Een aanbesteding moet nooit ten koste gaan van de kwaliteit. Wat je wilt en de haalbaarheid van de prestatie voor de leverancier daar moet de kwaliteit niet ten koste gaan van prijs. Kwaliteit moet je blijven meenemen, zeker als je met mensen werkt. Prijs nemen we wel mee. Dat heeft een bepaalde weging. Dat is afhankelijk van de productgroep. Je moet in je aanbestedingsstuk specificeren en hoe meet je dat dan. Dat moet je van tevoren meedelen. Anders kan je dat straks bij de rechtbank gaan uitleggen.

SB: Stelling: Het sturen op leveranciers is winstgevend.

NB: Ja, je grijpt tijdig in, voordat het uit de pas loopt. Je houdt je kwaliteit scherp. En je zorgt ook dat het voor het doel wordt gedaan waarvoor je je aanbesteding in de markt hebt gezet, tegen de juiste prijs die je hebt afgesproken. Dus pak je zoveel punten mee met dat leveranciersmanagement in combinatie met contractmanagement, dan als je het niet zou doen. Als het niet winstgevend is dan signaleer je dat, ondervang je dat en kan je daar een actie op uitzetten.

SB: Dat is dus inderdaad de vraag, hoeveel wil je gaan investeren? Hoeveel mensen wil je daarvoor aannemen?

NB: Ik zou zeker een team vormen voor een aantal productgroepen. Onze contracten zijn ook genormeerd in niveau 1,2 en 3 contracten. Niveau 3 vraagt meer capaciteit dan 1. Dat zit in de contractwaarde en de complexiteit van het contract en de dienst.

SB: Zoiets heeft de Nuffic ook. Europese aanbestedingen gaan allemaal via bedrijfsondersteuning. Het tussen gedeelte wat meervoudig onderhands kan worden aanbesteed, daarin geven zij advies. Alles wat onder deze grens zit is vrij te besteden.

NB: Wij hebben binnen wat jij bedrijfsondersteuning noemt, waar de Europese aanbestedingen gedaan worden een degradatie van niveau 1,2 en 3. Contracten op niveau 1, daar kijk je één keer per half jaar naar. Dat heeft geen grote waarde ten over de top 100 spend. Het heeft geen afbreukrisico. Daarnaast wordt gekeken bij de niveaubepaling, dat staat in verbinding met de capaciteit van de CLM'er. Daarin weet je hoeveel uur je bezig moet zijn met zo'n zwaar contract.

SB: Dus eigenlijk kan je wel een beetje de 80/20 regel aanhouden.

NB: Ja, ook op onderhandelingsniveau, met je leveranciersrelatie, niet alleen met het contract zelf maar juist daaromheen, alles wordt daarin meegenomen.

SB: Ok, ik denk dat ik voor nu voldoende informatie heb en dat de twee hoofdvragen hiermee zijn beantwoord.

Bijlage 3 Bespreking Core Business Nuffic

Core Business Nuffic

Aanleiding

Een nadere analyse over de Nuffic heeft plaats gevonden omdat het niet geheel duidelijk was wat de core business van de Nuffic was. Buiten het feit dat de Nuffic beurzen beheert en diplomawaardering aanbiedt is er verdieping nodig om te begrijpen dat hier weinig inkoopgerelateerde zaken spelen.

Onderstaand zijn alle voornaamste activiteiten van de Nuffic uitwerkt aan de hand van de hoofdwerkzaamheden van de afdelingen in de organisatie.

Expertise ontwikkeling

De afdeling verzamelt en analyseert gegevens over mobiliteit, transparantie- en erkenningszaken, en ontwikkelingssamenwerking. Ze volgt internationale trends en ontwikkelingen, en meet en bevordert de impact en kwaliteit van internationalisering door hiervoor digitale instrumenten te ontwikkelen.

De afdeling deelt haar kennis en expertise online door studies en evaluaties te publiceren, advies- en consultancydiensten te verlenen, trainingen, cursussen en congressen te organiseren voor internationalisering-medewerkers binnen het hoger onderwijs.

(Nu-direct, Nuffic in de notendop (2011), Jacobine van de Ree, 24-04-2012)

Beursprogramma's

Het beheren van de beurzen door de Nuffic wordt voor een aantal programma's gedaan. Elk programma komt voort uit een bepaalde financiering en is bedoeld voor een bepaalde groep studenten. Jaarlijks in een bepaalde periode kunnen mensen zich aanmelden voor een beurs. Zij moeten solliciteren voor een beurs. Alle aanvragen worden door middel van een beoordeling beoordeeld. (Emmy Bannink, 12-04-2012)

Capaciteitsopbouw

Capaciteitsopbouw beheert en implementeert programma's voor versterking van hogeronderwijsinstellingen en organisaties in ontwikkelingslanden. (Nu-direct)

Onderwijsvergelijking

Onderwijsvergelijking bevordert de internationale mobiliteit en integratie van bezitters van binnen- en buitenlandse onderwijskwalificaties in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

De Nuffic brengt advies uit betreft diploma's voor de toegang tot de arbeidsmarkt, internationale meeneembaarheid van studiefinanciering en voor toegang tot opleidingen in het hoger onderwijs.

(Nu-direct, Informatieboekje Nuffic 2010)

Positionering

Via de Neso's wordt Nederland gepositioneerd als een goed hogeronderwijs- en kennisland in tien doellanden. (Nu-direct)

Subsidie-stop?

De werkzaamheden van de Nuffic zijn ingebed bij de hoger onderwijsinstellingen, deze zullen afwikkeling vereisen wanneer er minder geld te besteden is. De Nuffic probeert niet geheel afhankelijk te zijn van de overheidsdonoren en zoekt ook bij particulieren naar subsidies.

Het is van belang dat de Nuffic haar werkzaamheden kan blijven uitvoeren omdat de buitenlandse studenten, terug in eigen land, vertellen over Nederland. Zij zetten Nederland op de kaart. Ook wordt de kennisdeling met andere landen hiermee bevorderd. (Emmy Bannink, 12-04-2012)

Inkoop

Ter ondersteuning van de bovengenoemde afdelingen is de directie Bedrijfsvoering (directie BV). Afdeling BO is hier een onderdeel van. Onder de verantwoording van afdeling BO valt de facilitaire producten en dienstverlening.

Bovengenoemde afdelingen kunnen de facilitaire producten bij hun secretariaat bestellen. Daarnaast gebruiken een aantal afdelingen externe inhuur voor projecten en specifieke vraagstukken. Deze externen worden ingehuurd voor bijvoorbeeld een éénmalig project of specifieke vraagstukken waar de Nuffic niet genoeg kennis over bezit en experts daarvoor inzet.

Bijlage 4 Vijf krachtenmodel Porter

Vijfkrachtenmodel Porter

De onderhandelingsmacht van de leveranciers

De onderhandelingsmacht van de leveranciers wordt opgesplitst in twee gebieden: de Europese aanbesteding en de niet-Europese aanbesteding.

Omdat de Nuffic gefinancierd wordt vanuit de overheid, wordt zij gezien als decentrale overheid welke aanbestedingsplichtig is. Valt de waarde van een inkoop boven het Europese drempelbedrag dan moet deze Europees worden aanbesteed. *'In het reguliere inkoopproces vinden tijdens de contractfase onderhandelingen plaats. Bij Europees aanbesteden is het de aanbestedende dienst in beginsel verboden om te onderhandelen'*²

Echter wanneer het wel is toegestaan om te onderhandelen zijn er voor de Nuffic voor- en nadelen. Enerzijds kan er over het algemeen gezegd worden dat de onderhandelingspositie van de Nuffic versterkt wordt doordat zij een zeer betrouwbare en kredietwaardige partner voor leveranciers is. De organisatie kan immers niet failliet gaan.³ Anderzijds is de Nuffic een kleine organisatie en moet de Nuffic zich afvragen in hoeverre de leverancier de Nuffic ziet als een belangrijke klant om mee te onderhandelen.

De onderhandelingsmacht van de afnemers

De afnemers van de Nuffic zijn studenten, hogescholen en universiteiten. De diensten en beurzen die de Nuffic aanbiedt moeten aansluiten op wat de afnemers wensen. Uit het klanttevredenheidsonderzoek 2012 is gebleken dat de afnemers tevreden zijn over wat de Nuffic doet. Eventuele op- en aanmerkingen worden meegenomen in het directieoverleg⁴, een verandering in werkwijze is immers een strategische beslissing. Echter, kijkend naar beurzen, blijkt al jaren dat er meer vraag dan aanbod is. Dit verslechtert de onderhandelingsmacht van de afnemers aanzienlijk.

De mate van rivaliteit van de concurrenten onderling

Geen enkele organisatie in Nederland is soortgelijk aan de Nuffic. Dit komt omdat de Nuffic een grote verscheidenheid aan diensten aanbiedt. Gericht op de beurzenprogramma's, zijn er andere aanbieders. Echter is de vraag zo groot dat de aanbieders naast elkaar zonder rivaliteit kunnen bestaan. Kijkend naar de samenwerkingsverbanden van de Nuffic kenmerkt de markt zich juist door samenwerking tussen de verschillende aanbieders.⁵

De dreiging van nieuwe toetreders op de markt

Er is een hoge drempel om op de markt toe te treden. Eventuele nieuwe toetreders zullen over voldoende financiële middelen moeten bezitten om toe te treden tot de markt. De Nuffic zou zonder de subsidiëring van de overheidsinstellingen niet kunnen bestaan. Dit zegt overigens niet dat nieuwe toetreders per definitie publiek moeten zijn. Mochten er nieuwe toetreders op de markt zijn, kan dit wel gevolgen hebben op de subsidiering van de Nuffic. De overheidsinstellingen hebben de beslissing over de verdeling van de gelden. De overheidsinstelling worden door de Nuffic donoren genoemd. De belangrijkste donoren van de Nuffic zijn het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Europese Unie.

De dreiging van substituten op de markt

Het is moeilijk de bestaande diensten te vervangen door andere diensten. De diensten zijn namelijk ingebed bij de hoger onderwijsinstellingen, deze zullen afwikkeling vereisen. De Nuffic onderhoudt structurele contacten met organisaties in het hoger onderwijs: VSNU en de HBO-raad, te noemen

² NEVI Inkoopmodule K7 Europees aanbesteden

³ NEVI Inkoopmodule K5 Inkopen bij de overheid

⁴ Nuffic, Intranet, Nieuwsberichten, mei 2012

⁵ Nuffic Introboekje 2010

koepelorganisaties voor internationaal onderwijs. VSNU versterkt de maatschappelijke positie van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs.⁶ De HBO-raad stelt alles in het werk om de positie van de hogescholen te versterken en onderhoudt daartoe een breed netwerk.⁷

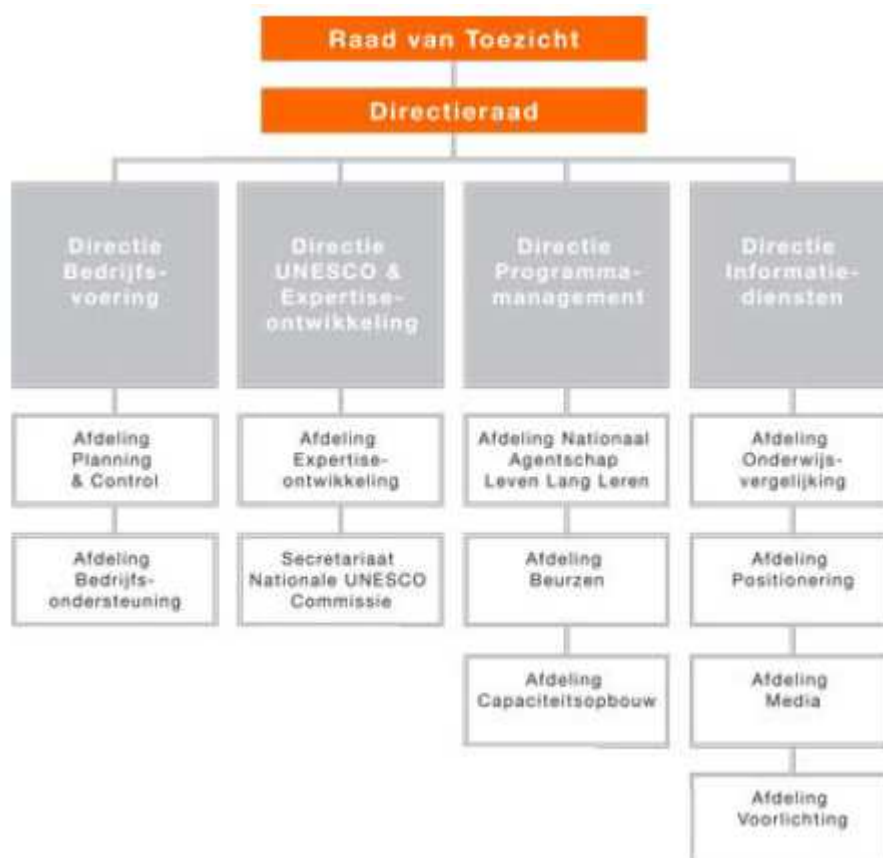
Resultaat

De branche is gemiddeld aantrekkelijk voor nieuwe ondernemingen omdat enerzijds de organisaties in de branche elkaar steunen en aanvullen, er genoeg vraag in de markt is en weinig onderhandelingsmacht bij leveranciers en afnemers ligt. Anderzijds zijn de investeringen en de risico's erg hoog, gezien de werkzaamheden niet direct positief financieel resultaat opleveren.

⁶ <http://www.vsnu.nl/Over-VSNU/Wat-is-de-VSNU.htm> 23-2-2012

⁷ <http://www.hbo-raad.nl/hbo-raad/over-de-hbo-raad/50> 23-2-2012

Bijlage 5 Organogram Nuffic



Bijlage 6 McKinsey 7-S model

McKinsey 7-S model

Shared values

Door de ISO-certificering heeft de Nuffic een procesgericht cultuur. Alle processen welke gestandaardiseerd zijn hebben een plek gekregen in de procesbeschrijvingen welke zijn op te vragen via intranet. Voor een heldere en eenvoudige weergave van de processen is het systeem MAVIM in gebruik genomen. (Systems) Naast een procesgerichte cultuur, werken de medewerkers van de Nuffic samen op basis van vertrouwen. Nadat duidelijk is wat iemand zijn taken zijn, kan de medewerker de taken naar eigen inzicht indelen.

Strategy

De missie van de Nuffic is 'Linking Knowledge Worldwide'. Hiermee willen zij mensen samenbrengen en kennis overbrengen. Informatie overbrengen betekent voor de Nuffic ook nieuwe mensen leren kennen, netwerken en elkaar verder kunnen helpen met nieuwe vraagstukken.

De Nuffic brengt kennis over door middel van het ondersteunen van de internationale samenwerking met de Nederlandse regering en onderwijsinstellingen. Dit doen zij door middel van verschillende werkzaamheden zoals het beheren van beurzen voor Nederlandse en buitenlandse studenten en diplomawaardering.

De Nuffic heeft hiermee een marktgerichte benadering waarin zij wereldwijd de kenniseconomie bevorderen in opdracht van de Nederlandse overheid.

Structure

De Nuffic kan gekenmerkt worden door een platte organisatiestructuur. De Nuffic wordt aangestuurd door vier directies met elk twee tot vier afdelingen onder zich. Elke directie wordt aangestuurd door een directielid en elke afdeling door een afdelingshoofd. In sommige afdelingen, bijvoorbeeld door de grootte van de afdeling of het aantal medewerkers, zijn er teams gevormd, met elk een team coördinator. Bovengenoemde functies hebben elk omschreven verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tot hoe ver de bevoegdheden lopen is vastgelegd in de mandaatregeling.

Systems

Alle formele werkwijzen, procedures en afspraken zijn terug te vinden in de procedurebeschrijvingen in MAVIM. Omdat de procedurebeschrijvingen sinds 2011 beschreven zijn heeft er geen evaluatie plaatsgevonden over de bruikbaarheid van de procedurebeschrijvingen.

Ook het FMIS-systeem TopDesk is sinds 2011 in gebruik genomen. Het systeem regelt de automatisering voor de reserveringen, vragen, aanvragen en storingsmeldingen op facilitair gebied.

Naast MAVIM en TopDesk wordt er gebruik gemaakt van Formdesk, Ngin en Coda. Een uitwerking van deze systemen is terug te vinden in bijlage 10.

Style of management

De managementstijl van de organisatie verschilt. Op topmanagement/directie niveau is de managementstijl voornamelijk directief. De veranderingen binnen de organisatie, zoals de ontwikkeling van kwaliteit- en inkoopmanagement, zorgen voor directieve opdrachten van het topmanagement naar de teamleiders. De teamleiders zorgen voor een vertalingsslag naar tactisch en operationeel niveau. Zij bieden daarmee handvatten aan de medewerkers ter uitvoering van de werkzaamheden. De invulling van de werkzaamheden wordt vrij gelaten en daarbij is het management coachend.

Skills

De Nuffic is goed in het uitvoeren van de core business, zo blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek 2012. De veranderingen in de organisatie hebben geen direct effect gehad op de core business.

Staff

In 2011 werkten er bij de Nuffic op het kantoor in Den Haag 211 medewerkers, welke samen 189 FTE vertegenwoordigden. 64,5% van de medewerkers is vrouw. Op de deeltkantoren, genoemde Netherlands Education Support Offices (NESO's), over geheel de wereld werkten zo'n 49 medewerkers. De NESO's houden stand in Brazilië, China, India, Indonesië, Mexico, Rusland, Thailand, Taipei, Vietnam en Zuid-Korea.⁸ Het ziekteverzuim van de Nuffic staat jaarlijks rond de 3%.

⁸ Nuffic in de notendop (2011)

Bijlage 7 Nieuwsberichten

Bezuinigingen

De Nuffic ontvangt financiering vanuit de overheid voor het beheren en uitzetten van beurzen. Jaarlijks wordt het financieringsbedrag herzien. 'Eind 2010 kondigde het Ministerie van Buitenlandse Zaken drastische bezuinigingen aan op het onderwijsbudget, waar ook het Nederlands Beurzenprogramma onder valt. Het Nederlands Beurzenprogramma moet het met 13% minder doen in 2011. In 2012 worden verdere bezuinigingen verwacht': aldus het Koninklijk Instituut voor de Tropen. Er is steeds meer vraag naar beurzen. Waar steeds minder beurzen uitgezet worden. Voor de masteropleidingen van het Koninklijk Instituut voor de Tropen betekent dit 10% meer aanmeldingen in 2011, maar een daling van 40% bij het Nederlandse Beurzenprogramma⁹.

Daarnaast kunnen Nederlandse topopleidingen als de research-master in het WO niet krachtiger gepositioneerd worden in het buitenland. Hiervoor ontbreekt het aan geld voor beurzen volgens de algemeen directeur van de Nuffic¹⁰.

Twijfel

In de Tweede Kamer is twijfel geuit richting de werkzaamheden van de Nuffic. Zo blijkt dat de Nuffic meer geld kwijt is aan de hoeveelheid buitenlandse studenten naar Nederland te halen dan Nederlandse studenten dat in het buitenland gaan studeren. Dat kost volgens de Volkskrant ruim 100 miljoen euro per jaar aan onderwijsbekostiging. Veel buitenlandse studenten gaan na hun studie weer terug naar eigen land. Hierdoor is in de tweede kamer de vraag gesteld: 'Waarom zou Nederland buitenlandse studenten moeten subsidiëren?'

Ondanks deze kosten blijft de Nuffic internationalisering belangrijk vinden. Aldus de Nuffic: De buitenlandse studenten leveren een bijdrage aan de kenniseconomie.¹¹ Dit gebeurt doordat buitenlandse studenten in Nederland een baan vinden of terug in eigen land hun kennis daar verder uitzetten.

Net zoals de politiek hebben ook Nederlandse burgers hun mening over de werkzaamheden van de Nuffic. Het ongenoegen wordt vooral geuit op de werkzaamheden van de Nuffic die niet meteen een positief resultaat bieden aan de Nederlandse samenleving. Er wordt gesproken over een lekke kraan waar geld in gegooid wordt. De positieve bijdrage van deze studenten wordt niet gezien. Zo verdienen universiteiten meer aan buitenlandse studenten en zorgen zij voor een internationaal karakter van Nederland. Tevens worden de werkzaamheden voor de Nederlandse studenten, diplomawaardering en expertiseontwikkeling hier niet in genoemd¹².

Berichten waarin duidelijk wordt dat geld verdwenen is, dragen niet bij aan een positief imago van de Nuffic. Bij een Universiteit in Oeganda is het subsidiegeld, welke de Nuffic heeft uitgegeven aan de universiteit, kwijt voor 20 PhD-plekken van de universiteit. Er bestaat een vermoeden dat de rector het geld anders besteed zou hebben. Er loopt ondertussen een onderzoek om te kijken waar het geld gebleven is¹³. Echter, de Nuffic is niet verantwoordelijk voor de juiste uitgifte van de subsidie, de Nuffic is immers nooit eigenaar geweest van het geld.

Ontwikkelingen

Ook positieve berichten raken de media. Zo publiceert AccountView een artikel waaruit blijkt de administratie van de buitenlandse kantoren op een professionelere manier wordt vormgegeven¹⁴ en publiceert SBB een artikel over het vaststellen van het onderwijsniveau van toegelaten vluchtelingen.

⁹ <http://www.kit.nl/-/INS/60553/Koninklijk-Instituut-voor-de-Tropen/KIT-Development-Policy-and-Practice-/Minder-beurzen-voor-masterprogrammas-KIT> 01-03-2012

¹⁰ <http://www.scienceguide.nl/201103/nuffic-vervang-aio%E2%80%99.aspx> 01-03-2012

¹¹ <http://delta.tudelft.nl/artikel/nuffic-zorg-dat-buitenlandse-student-zich-thuis-voelt/24353> 01-03-2012

¹² <http://www.geennieuws.com/2011/09/nuffic-de-zoveelste-lekke-nederlandse-euro-kraan/> 01-03-2012

¹³ <http://www.scienceguide.nl/201202/nuffic-geld-zoek-in-oeganda.aspx> 01-03-2012

¹⁴ <http://www.accountview.nl/av55159.htm> 01-03-2012

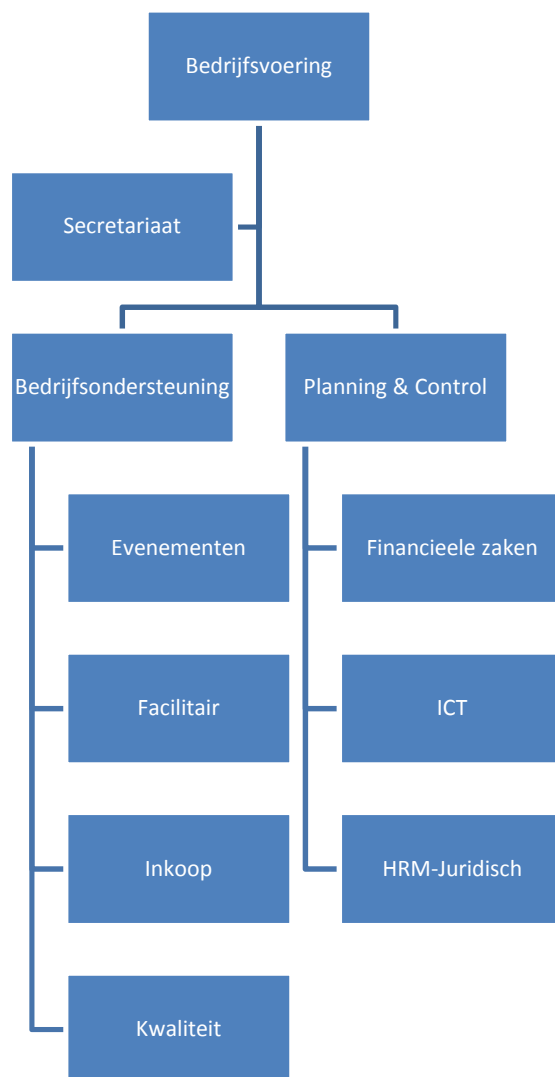
Er is een proef gestart om te kijken of een systeem dat bepaald wat het onderwijsniveau van een vluchteling is, ook daadwerkelijk helpt bij het vinden van een baan of studie¹⁵.

Daarnaast is de Nuffic in 2011 op de 34e plek geëindigd bij beste werkgevers met minder dan 1000 werknemers.¹⁶

¹⁵ <http://www.s-bb.nl/sbb-en-nuffic-doen-proef-met-bepalen-onderwijsniveau-vluchtelingen.html> 01-03-2012

¹⁶ <http://www.beste-werkgevers.nl/bedrijf/nuffic/> 01-03-2012

Bijlage 8 Organogram Directie Bedrijfsvoering



Bijlage 9 Bespreking financieel adviseur

Bespreking Inkoopbeleid - Maarten Hoornweg

29-03-2012

Het doel van deze bespreking is om duidelijk te krijgen, vanuit afdeling Financiële zaken, wat de kernpunten van het inkoopbeleid zijn. In de volgende alinea's zijn de kernpunten uit het gesprek puntsgewijs genoteerd.

- Directie Bedrijfsvoering, waar afdeling Bedrijfsondersteuning onder valt, is verantwoordelijk voor drie zaken:
 1. Zij moeten een kader stellen waarin de rest van de organisatie zijn werkzaamheden uitvoert.
 2. Zij moet signalerend zijn tegenover knelpunten en problemen.
 3. Zij moet ondersteuning en advies bieden aan de rest van de organisatie.Deze werkzaamheden volgen elkaar zonder meer op. Eerst moet het kader goed geïmplementeerd zijn voordat problemen goed gesignaleerd kunnen worden. Zonder een helder kader kunnen knelpunten en problemen niet volledig erkend worden. Daarvoor is beleid nodig.
- Het inkoopbeleid zorgt voor rechtmatigheid. Hiermee kan de Nuffic laten zien aan de accountant dat zij rechtmatig handelen op gebied van inkoop. Het inkoopbeleid heeft voornamelijk betrekking op het Europees Aanbesteden. Europese Aanbestedingstrajecten zijn verplichte ingewikkelde procedures welke veel tijd kosten. Hiervoor is afdeling Bedrijfsondersteuning verantwoordelijk. Een coördinator is verantwoordelijk voor het beleid.
- Het is van belang om feeling voor de business te hebben. Er moet aandacht gaan naar de business om de wens te begrijpen. Communiceren met elkaar. Maar ook andersom is het van belang dat de business snapt wat het belang van bepaalde handelingen is. Het beleid maakt duidelijk waarom iets gedaan wordt.
- De Nuffic heeft Formdesk om ervoor te zorgen dat contracten altijd langs de toetsingsprocedure gaan voordat zij gesloten worden. Welke afdelingen/functionarissen erbij betrokken worden heeft te maken met de inhoud van het contract. Zo kan elke functionaris een advies geven met betrekking tot het contract. Zonder het akkoord van alle functionarissen kan het contract niet getekend worden. Hierdoor zorgt de Nuffic voor een risicoverlaging.

Aanvullende opmerkingen

- Afdeling bedrijfsondersteuning heeft een voornamelijk procesbegeleidende rol.
- De afdelingshoofden van de afdelingen zijn verantwoordelijk voor de beoordelingen van leveranciers. Er is onduidelijk of deze gericht zijn op prestaties.
- Team ICT heeft behoefte aan meer sturing van leveranciers. Momenteel worden leveranciers voor meerdere projecten ingezet en hierdoor is het niet duidelijk hoe de kosten zich verdelen en of de doelen wel gehaald worden. Voor meer informatie kan je bij Kavita Savkoor terecht.

Bijlage 10 Bespreking Formdesk, Ngin en Coda

Bespreking Formdesk, Ngin en Coda met Cisca Fiets

26-03-2012

Formdesk

Formdesk wordt gebruikt om een contract/offerte en de algemene voorwaarden te controleren bij de functionarissen die bij het contract verantwoordelijkheden hebben. Deze controleronde is gedigitaliseerd. Het is verplicht om alle contracten en offertes boven de €5.000 in te voeren, daaronder mag het. Vanuit de mandaatregeling is opgesteld wie de functionarissen zijn. Deze worden verplicht het aangaande contract/offerte te controleren op juistheid ten behoeve van zijn of haar expertisegebied. Het aantal functionarissen kan verschillen per contract/offerte, dit heeft te maken met de hoogte en vorm van het contract/offerte.

Pas als alle functionarissen het contract/offerte hebben goedgekeurd, zal het contract/offerte kunnen worden getekend en aangegaan. Formdesk documenteert niet, dit wordt in Ngin gedaan.

Er wordt ook een aanbestedingsformulier ingevuld als het gaat om een aanbesteding. Hier komt een aanbestedingsnummer bij kijken.

In Formdesk moet worden ingevuld:

- Contractnummer, deze komt uit Ngin.
- Leveranciersnummer, hiermee wordt getracht alle contracten van dezelfde leverancier te kunnen achterhalen.
- Verplichtingennummer, deze is gekoppeld aan het budget van de afdeling en komt uit Coda.

Ngin

Ngin is het postregistratiesysteem van de Nuffic. Naast alle binnenkomende post en brieven worden hier ook alle contracten en offertes gedocumenteerd. De contracten worden ingeschreven en krijgen hierbij een contractnummer en een vindplaats (hardcopy). Als het gaat om een contract welke in Formdesk is ingevuld, zal deze ook digitaal opgeslagen worden.

De taak voor het registreren in Ngin is weggelegd bij één secretaresse per directie. Deze secretaresses komen nog niet samen om hun bevindingen te bespreken. Het staat momenteel in de planning om hier meer duidelijkheid over te krijgen.

De secretaresses draaien één keer in de drie maanden een print uit waarop alle lopende contracten zichtbaar zijn. Bij elk contract is aangegeven wat de datum is waarop er opnieuw naar het contract gekeken moet worden. Zo wordt direct duidelijk welke acties ondernomen moeten worden. Het is controleerbaar wie daarvoor verantwoordelijk is. Ondanks dat deze taak is weggelegd bij de secretaresses is er formeel niemand verantwoordelijk of bevoegd om deze acties te controleren.

Momenteel (26-03-2012) zijn er vanaf 2006:

744 lopende & gesloten contracten binnen de Nuffic

159 contracten zijn van Directie bedrijfsvoering waarvan:

121 in behandeling

37 getekend

1 beëindigd

In 2011 was dat voor Directie bedrijfsvoering 105 contracten waarvan:

70 in behandeling

34 getekend

1 beëindigd

De ingevoerde contracten in 2011, zijn 66% van alle ingevoerde contracten van Directie Bedrijfsvoering. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de afdeling in voorgaande jaren minder contracten in het systeem geregistreerd hebben. Ook is vanuit afdeling ICT het besluit gekomen dat de formulieren beter ingevuld moeten worden.

De contractstatus kan gezet worden op:

- in behandeling
- getekend
- beëindigd

Later wordt gevraagd om de status voor afhandeling, daar kan gekozen worden voor:

- in behandeling
- afgehandeld
- verwijderd

De definitie van deze begrippen is onduidelijk. Hierdoor is dus niet duidelijk of de ingevulde status de juiste is. De betekenis van de statussen zijn besproken, maar er is geen duidelijk beeld ontstaan van de betekenissen.

In onderstaand figuur is een impressie gegeven van een ingevuld contract.

Contractnummer	[-] CN010513
In-/Verkoop?	Inkoop
Categorie contract	Dienst
Soort contract	Onderhoudscontract
Contactpersoon Nuffic	Ree, J.B. van de
Valuta / Bedrag	EUR 10.995 (Excl. B.T.W.)
Looptijd (van / tot)	01-01-2011 31-12-2011
Meerjarige betaling?	N.v.t. Jaarbedrag: (Excl. B.T.W.)
Stilzwijgende verlenging?	Ja telkens met jaar verlengd
Contractbeoordeling nodig?	Ja 10-09-2012
Opzegtermijn	3 maanden
Verplichtingsnr. CODA	
Formuliernr. Formdesk	NVT
Projectnummer	1310
Contract status	In behandeling
Omschrijving	Onderhoudsovereenkomst W-installatie Onderhoudscontract Airco serverruimte binnen/buiten.
Dossier	BRI Groep Dossier
Status	Afgehandeld
Actie door	Bergholtz, C.G.J.
Actie omschrijving	Verlengen/voortzetten van contract
CC	

Coda

Coda is het systeem waar alle verplichtingen worden aangemaakt. Alle verplichtingen boven de €5.000 krijgen een verplichtingsnummer. Daaronder is het niet verplicht, maar mag het wel. Bij een verplichting wordt altijd een bedrag vastgesteld, hoeveel de verplichting ca. gaat kosten.

De aanleiding van Coda is:

- Het kunnen verantwoorden van de financiële administratie tijdens de jaarlijkse accountantscontrole.

Het doel van Coda is:

- het kunnen betalen van leveranciers
- de gemaakte kosten verantwoorden
- de kosten afzetten tegenover het budget

Bijlage 11 Bespreking teamcoördinator ICT

Bespreking teamcoördinator ICT: Kavita Savkoor 13-04-2012

Dit gesprek heeft plaats gevonden doordat vanuit FZ duidelijk werd dat afdeling ICT meer behoefte zou hebben aan sturing op leveranciers. Er is gesproken met de teamcoördinator ICT om deze kwestie aan het licht te stellen en duidelijk te krijgen waar de problemen zich voor doen. Het gesprek is hieronder samengevat en door de teamcoördinator goedgekeurd als zijnde het gezegde.

De urgentie bij de medewerkers om leveranciers te sturen wordt steeds hoger. Het MT heeft niet de volledige controle over de sturing op leveranciers. We zijn geneigd te leunen op onze leveranciers. We zijn naïef, omdat de leverancier er kennis over heeft weet hij ons te vertellen hoe we alles moeten doen.

De medewerkers van de Nuffic denken vaak in oplossingen. Er wordt te weinig gedacht wat de functionele eigenschappen van een product of dienst zijn en teveel in hoe iets eruit moet zien of vormgegeven moet worden. Medewerkers zitten vaak als te shoppen, te kijken hoe iets eruit moet zien zonder erbij na te denken of het op de wens van de Nuffic aansluit.

Het is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is, wanneer er een wens ontstaan is vanuit de organisatie voor de inkoop van een product of dienst. Ik denk graag in business cases om tot het beste resultaat te komen. Vaak zie je nu dat beslissingen zonder goede business case gemaakt worden. Als het urgent is wordt er gewoon een beslissing gemaakt.

Wat vind ik belangrijk bij een leverancier?

- De relatie met de leverancier moet goed zijn.
- We moeten een goed gevoel bij de leverancier hebben, hem vertrouwen.
- We moeten een zakelijke relatie met onze leverancier hebben.

Een zakelijke relatie betekent dat wij het opdrachtgeverschap echt bezitten. We moeten weten wat we willen, de leverancier moet ons dat niet gaan vertellen. We moeten meer bewaking krijgen op de leveranciers zodat we niet belazerd worden. Als wij de regie bij de leverancier leggen, betalen we voor iets wat misschien niet aansluit op wat de Nuffic nodig heeft. Het moet eerder duidelijk worden wat we willen en waar we voor kiezen, een wel overwogen beslissing. Daarnaast moeten we optimaliseren wat we nu hebben.

Bijlage 12 Racewagenmodel (van Weele)

Beleid

'Elke organisatie of organisatieonderdeel heeft behoefte aan structuur en regels om de richting van de ontwikkeling van de organisatie aan te geven' (Lennartz (2007)). Een beleid geeft houvast en een kader aan de medewerkers.

Het inkoopbeleid moet een afgeleide zijn van het algemeen beleid. Hetzelfde geldt voor het leveranciersbeleid en het interne klantenbeleid. Voor leveranciers biedt het toegevoegde waarde om op de hoogte te zijn van de beleidsstukken.

Lennartz (2007): 'Een zuivere centrale inkoopafdeling werkt alleen goed in tijden van crisis en als het noodzakelijk is om op korte termijn de kosten te reduceren. Er moet een urgentiegevoel aanwezig zijn, maar deze is per definitie van tijdelijke aard.'

Ondersteunende functies

De inkoop ondersteunende functies zijn:

- de invulling van de personele en organisatorische aspecten
- de methoden en procedures die gehanteerd worden
- de informatievoorziening voor de inkoopprocessen zelf, maar ook voor de andere medewerkers in de organisatie en voor de leveranciers.

De invulling is afhankelijk van de grootte en ontwikkelingsfase van de organisatie, de managementstijl en de cultuur.

Personele en organisatorische aspecten

De invulling van de inkoopfunctie staat daarbij ter discussie. Waarin in een centraal georiënteerde inkoopfunctie optimaal gebruik maakt van het totale inkoopvolume, alle inkoopvaardigheden beschikt en duidelijk als aanspreekpunt voor de leverancier fungeert, is bij deze invulling mogelijk gebrek aan draagkracht bij de business.

Een decentrale inkoopfunctie heeft daarin wel draagkracht, echter is er geen autonoom gedrag van afdelingen en kan het assortiment niet gestandaardiseerd worden. Voor de inkoop van goederen en diensten die maar binnen één afdeling nodig zijn, is de decentrale inkooporganisatie het meest geschikt.

Gecoördineerd inkopen zorgt voor de voordelen van centraal en decentraal inkopen. Voor afdeling overschrijdende inkoop is deze vorm het geschiktst. De behoeften worden gebundeld en de kennis en ervaring optimaal benut. Draagvlak en acceptatie wordt gecreëerd doordat het inkoopteam bestaat uit medewerkers van alle afdelingen en afgesloten contracten zullen daadwerkelijk gebruikt worden.

Zoals duidelijk geworden is uit Hoofdstuk 2.3.2. Inkoopstructuur, heeft de Nuffic gekozen voor verschillende soorten inkoopfuncties.

Methoden en procedures

Procedures: stapsgewijze en gedetailleerde handleiding welke handelingen door wie moeten worden uitgevoerd en in welke volgorde. Procedures raken meer dan één afdeling. Procedures zijn belangrijk voor de kwaliteitszorg.

Methode: Hoe een bepaalde handeling moet worden uitgevoerd en welke instrumenten daarbij gebruikt kunnen/moeten worden. Inkoopvoorwaarden, modelcontracten, leverancierscriteria, formulieren en checklists.

Informatievoorziening en verwerking

Automatisering van de informatievoorziening kan ondersteuning bieden. De grootte van de organisatie

(het aantal leveranciers, facturen, contracten) wijst uit of het meer oplevert dan wat het kost. Volledige inkoopinformatiesystemen zijn vrijwel alleen geschikt voor grote organisaties. Gedeeltelijke automatisering is voor kleine organisaties vaak zinvol. Contractbeheer is een van de geautomatiseerde aspecten die genoemd wordt.

Ondanks dat er momenteel meerdere deelsystemen op de markt zijn voor contractbeheer welke niet prijzig zijn, is er voor gekozen deze niet verder uit te werken. De inkoopfunctie van de Nuffic is zeer jong en volop op zoek naar de invulling van de centrale functie. Contractmanagement is daar een onderdeel van. Zonder contractbeleid, welke afgeleide zal zijn van het inkoophandboek, zal de automatisering van dergelijke data geen toegevoegde waarde bieden voor de organisatie.

Control

Inkoop control is het permanent bijsturen van de inkoopfunctie op basis van managementinformatie. De drie belangrijkste onderdelen zijn:

1. Analyse van de voorwaarden waaronder wordt ingekocht (contractanalyse). Analyse van de gemaakte afspraken en deze te verbeteren.
2. Een kwantitatieve analyse van de producten en diensten die worden ingekocht via de crediteurenadministratie. Hieruit blijkt welke inkooppakketten nader actie behoeven. Identificeren van kansrijke inkopen die het inkoopproces vanaf de specificatiefase dienen te doorlopen.
3. Een kwalitatieve analyse van de inkoopprocessen binnen de inkoopfunctie. Laat zien waar de uitvoeringswijze van de inkoopfunctie bijsturing behoeft.

Bijlage 13 Inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven

Inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven

Deze fasen-omschrijving van de inkoopontwikkeling laat zien tot hoeverre inkoop kan groeien. Inkoop groeit en de meeste organisatie boeken voortgang in hun professionele ontwikkeling door het 'gure economische klimaat'. Doordat bedrijfsresultaten zwaar onder druk staan verplaatst inkoop zich van backroom naar boardroom. Dit betekent dat inkoop urgentie verkrijgt bij de business.

Bij de introductie van het inkoopontwikkelingsmodel werd geschat dat meer dan 95% van de organisaties in fase 2 of 3 zitten. De progressie die inkoop nu boekt is niet genoeg voor een faseovergang. Van functiegerichte inkoop naar procesgerichte inkoop wordt genoemd als een knelpunt, maar ook van fase 2 naar 3 lijkt lastig te zijn. Zelfoverschatting leidt tot een ernstige bedreiging voor het leer- en groeiproces van inkoop.¹⁷

Door de Nuffic af te zetten tegen de uitspraken die gedaan zijn per fase, wordt duidelijk wat de fase in inkoopvolwassenheid van de inkoopfunctie is. Met deze gegevens kunnen aanbevelingen gedaan worden voor de verbetering van de inkoopfunctie bij de Nuffic.

Er is gekozen om alleen de eerste drie fases volledig uit te werken, omdat de Nuffic hierin eerst zal moeten vernieuwen. Een procesgerichte inkoopfunctie is alleen haalbaar wanneer eerdere fases volledig zijn afgesloten.

Fase	Herkenbaar door	Nuffic	Overeenkomst Ja/Nee
Fase 1 Transactional orientation	De toegevoegde waarde van de inkoopfunctie zit in het realiseren van de beschikbaarheid van goederen ten behoeve van het proces	De toegevoegde waarde van de inkoopfunctie zit in het rechtmatig inkopen van diensten ten behoeve van het proces	Nee
	Inkopen staat gelijk aan bestellen	Inkopen kenmerkt zich door de processen van de aanbestedingen te volgen	Nee
	De structuur van de inkoopfunctie is een subafdeling onder facilitair beheer of financiën	De structuur van de inkoopfunctie is business gedreven, gezamenlijk met een centrale staffunctie bij afdeling BO	Nee
	De inkoopfunctie is sterk gericht op uitvoerend administratief werk	De inkoopfunctie is gericht op rechtmatigheid.	Ja
	Er zijn nog geen inkoopprocedures en er is geen overzicht in wat er wordt ingekocht in de gehele onderneming	Er zijn inkoopprocedures maar geen direct overzicht in wat er wordt ingekocht	Ja/Nee
	Reactieve managementstijl	Actief bij Europese aanbestedingen, reactief bij andere inkopen	Ja/Nee
	Systemen zijn veelal zelf ontwikkeld	Systemen zijn ingekocht	Nee
	Inkoopstaf bestaat uit	De inkoopstaf bestaat uit	Nee

¹⁷ Rietveld, Gerco (2009). *Inkoop een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu Uitgevers

	operationele administratieve inkopers	een tactische inkoper	
2. Commercial oriëntation	Ontwikkelingen van de inkoopfunctie worden gekenmerkt door de extra focus op prijs	De ontwikkeling van de inkoopfunctie wordt gekenmerkt door focus op kwaliteit	Nee
	Inkopen staat in deze fase gelijk aan het realiseren van de laagste prijs en of hoogste kortingen	Zie vorig punt	Nee
	De structuur: de afdeling inkoop vormt eigen afdeling	Inkoop heeft geen afdeling, er is één centrale adviseur inkoop, er wordt voornamelijk business gedreven ingekocht	Nee
	Contracteren wordt een van de hoofdtaken	Het rechtmatig specificeren en selecteren vormen de hoofdtaken	Nee
	Er wordt gebruik gemaakt van gescheiden systemen die zijn uitgebreid met prijsinformatie	Systemen sluiten elkaar niet aan, wordt in niet- financiële systemen wel gevraagd om gecontracteerde waarde	Ja
	Enkele inkooptools, zoals lijsten met voorkeurleveranciers, worden gehanteerd	Er is geen duidelijk overzicht van gecontracteerde leveranciers	Nee
	Eenvoudige prestatiemetingen betreft prijs en leverprestatie en de meting van gerealiseerde besparingen	Er is een eenvoudige leveranciersbeoordeling uitgevoerd over de leveranciers uit 2011, hierin is geen gerealiseerde besparing gemeten	Ja/Nee
	De inkoopstaf bestaat uit operationele en initiële inkoper met relevante ervaring voor onderhandelen en prijsanalyses.	De inkoopstaf is tactisch	Nee
3. Purchasing coördination	Er is sprake van strategisch beleidsvorming, gering op interne coördinatie van de ingekochte goederen en diensten	Er is een inkoopbeleid welke focust op de interne coördinatie	Ja
	Naast prijs en kosten wordt de inkoopfunctie gezien als een belangrijke beïnvloeder van het kwaliteitsniveau	Inkoop focust zich voornamelijk op de juiste kwaliteit voor de juiste prijs	Ja
	Er is veel discussie over de rol en positie van de inkoopfunctie	De inkoopfunctie, rol en positie zijn nieuw. Deze kunnen veranderen.	Ja
	Leveranciersmanagement staat centraal en wordt gekenmerkt door het zoeken van	Momenteel wordt er geen leveranciersmanagement toegepast. Wel gewenst om prestaties te	Nee

	synergievoordelen door het bundelen van inkoopkracht.	verbeteren, niet om inkoopkracht te bundelen.	
	De structuur karakteriseert zich door een gecentraliseerde inkoopafdeling	De structuur karakteriseert zich door business gedreven inkoop	Nee
	Het formaliseren van het inkoopproces in procedures en richtlijnen is in volle gang.	Inkoopprocedures zijn beschikbaar via intranet.	Ja
	De cultuur van de inkoopfunctie wordt gekenmerkt door een grote aandacht voor communicatie en de intentie tot interne samenwerking.	Door de business gedreven inkoop kenmerkt de inkoopfunctie zich door grote interne samenwerking.	Ja
	Inmiddels wordt er gebruik gemaakt van geautomatiseerde, maar nog steeds gescheiden systemen.	Systemen, t.b.v. inkoop, geven zelf geen output. Medewerkers moeten hier input aan geven en zelf conclusies uit trekken.	Nee
	Pakket van tools wordt steeds breder, de nadruk ligt op het gebruik van de inkoopportfolio bij het managen van de leveranciers.	Er wordt geen gebruik gemaakt van de inkoopportfolio bij leveranciersmanagement.	Nee
	De inkoopstaf wordt/is vakspecifiek opgeleid.	De inkoopstaf is te klein om vakspecifiek opgeleid te zijn. Er wordt gebruik gemaakt van externe wanneer er vakspecifieke kennis nodig is.	Nee

Naast de hierboven uitgewerkte fases zijn er twee opmerkingen overeenkomstig met de Nuffic uit de volgende fases, namelijk:

- Fase 4: De structuur van de inkoopfunctie is centre led: de operationele inkoop verdwijnt in de lijn en wordt daar ook aangestuurd, en
- Fase 5: De managementstijl van de inkoopfunctie is adviserend en toezichthoudend van aard.

Om de volwassenheid van de inkoopfunctie te bepalen, is bovenstaande grafiek kort weergegeven als 'aantal overeenkomsten tussen de Nuffic en het inkoopontwikkelingsmodel'.

Fase	Aantal overeenkomsten
Fase 1: Transactional oriëntation	2
Fase 2: Commercial oriëntation	1,5
Fase 3: Purchasing coördination	5
Fase 4: Process oriëntation	1
Fase 5: Supply chain oriëntation	1
Fase 6: Value chain oriëntation	0

Bijlage 14 MSU+ ontwikkelingsmodel

Strategische processen

S1 Nemen van een besluit over inbesteden of uitbesteden

Deze beslissingen worden door de Nuffic gemaakt op tactisch niveau. Ook hier is de business verantwoordelijk voor deze beslissing. De business weet als beste wat zij nodig hebben en of dit haalbaar is. Er zijn geen standaard vragenlijsten om de beslissing te vergemakkelijken.

S2 Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

Er is geen strategie per inkooppakket.

S3 Optimaliseren van leveranciersbestand

Er is geen leveranciersbestand.

S4 Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

De leveranciersrelatie wordt reactief gemanaged door het oplossen van ad hoc problemen.

S5 (Optimaliseren van product- en procesinnovatie en –ontwikkeling)

S6 (Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces)

Hierbij gaat het om een grote mate van relatie met de leveranciers. Deze processen zijn niet van belang voor de Nuffic, gezien de organisatie kleinschalig opereert.

S7 Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit

De Nuffic is hiermee begonnen door het houden van een standaard- leveranciersbeoordeling. Verdere uitwerking moet nog verder doorgevoerd worden.

S8 Strategisch kostenmanagement

Dit ligt bij de directies van de Nuffic.

Ondersteunende processen

O1 Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

Het inkoopbeleid en inkoopactieplan zijn vastgesteld. Eventuele vernieuwingen in werkzaamheden moet hierin doorgevoerd worden.

O2 Inrichten van de inkooporganisatie

De inkooporganisatie is ingevoerd. Deze is terug te lezen in paragraaf 2.3.2. Inkoopstructuur.

O3 Ontwikkeling van inkoopprocedures

De inkoopprocedures zijn omschreven en terug te vinden via intranet. Eventuele vernieuwingen in werkzaamheden moeten hierin doorgevoerd worden.

O4 Prestatie indicatoren voor inkoop

Hiermee worden de meetbare doelen van de inkoopfunctie bedoeld. Deze zijn niet vastgesteld.

O5 Informatietechnologie voor inkoop

De informatietechnologie voor inkoop wordt weergegeven door Formdesk, Ngin en Coda. Men moet zelf invulling geven aan deze systemen en zelf de juiste informatie eruit halen voor managementrapportages.

O6 Human resource management

Het regelen van de juiste mensen op de juiste plek. De wordt door Rietveld omschreven als een van

de ernstigste weeffouten van inkoop. De Nuffic heeft invulling gegeven aan een centrale functie voor advies en toezicht. Alle andere inkoopactiviteiten zijn in de business gelegd, bij bestaande functies.

Bijlage 15 Opzetten contractmanagement volgens Knoester

Stappen	
1. Maak je bekend	Belangrijk voor commitment
2. Verzamel de contracten	Deel 1: Beheerfunctie
3. Vraag bij de boekhouding alle facturen betreffende contract op	Deel 1: Beheerfunctie
4. Schrijf alle leveranciers met een contract aan	Deel 1: Beheerfunctie
5. Zet een database op met contractgegevens	Deel 1: Beheerfunctie
6. Ga in overleg met de technische dienst over volledigheid onderhoudscontract	Geen taak van centrale inkoopfunctie, gezien waarde van onderhoudscontracten
7. Reduceer kosten	Geen doelstelling van contractmanagement
8. Schrijf procedure contractmanagement	Deel 2: Optimaal benutten contract
9. Ontwerp contracten en voorwaarden	Deel 2: Optimaal benutten contract
10. Raak betrokken bij inkoop	Belangrijk voor commitment
11. Speel in op calamiteiten	Belangrijk voor commitment
12. Rapporteer behaalde resultaten aan het management	Deel 3: Evaluatie van contracten

Bijlage 16 Minimale gegeven contractbeheer

Gegevens van leverancier:

- NAW
- Contactpersoon bij leverancier
- Telefoonnummers, E-mailadressen en faxnummers
- Crediteurennummer
- Leveranciersnummer (geeft aan hoeveel contracten met één leverancier zijn gesloten)
- Registratiehistorie (wat is er in het verleden afgesproken met de leverancier?)

Gegevens van contract:

- Intern contractnummer
- Naam contractleverancier
- Afdeling (ten behoeve van welke afdeling is het contract gesloten?)
- Contracteigenaar
- Inkoopcategorie
- Soort contract
- Status
- Prijs incl. materiaaltarief, regietarief en voorrijtarief
- Kostenplaats (indien aanwezig)
- Ingangsdatum, opzegdatum, signaaldatum, opzegtermijn, looptijd
- Automatische verlening?
- Beschrijving van inhoud contract
- Locatie hardcopy contract (indien aanwezig) + bewaartermijn

Knoester (2009): 'Hoe actueler het bestand des te beter. Een contractmanager met actuele informatie staat sterker tegenover leveranciers.'

Let op, de signaaldatum is nooit een standaard 'x' aantal maanden voor het aflopen van het contract. Er moet gekeken worden naar de activiteiten die plaats moeten vinden om te kunnen beslissen over de voortgang van het contract. Hoe verder contractmanagement is ingericht, hoe korter dit termijn kan zijn.

Bijlage 17 Uitwerking Kraljic-matrix

Kraljic-matrix

In de Kraljic-matrix wordt het toeleveringsrisico tegenover het financieel belang afgezet.

Toeleveringsrisico

- Hoe afhankelijk is de afnemende organisatie van de leveranciers. Het toeleveringsrisico wordt bepaald door de eisen die de afnemende organisatie aan de leverancier stelt. Hoe meer eisen, hoe minder leveranciers eraan kunnen voldoen.

Financieel belang

- Hoe groot is de inkoopwaarde van een contract of bij een leverancier ten opzichte van het totale inkoopvolume. Hoe groter het aandeel, hoe groter het belang.

In de Kraljic-matrix worden vier verschillende gebieden besproken. Deze heten de kwadranten.

Routineproduct

Vertegenwoordigd relatief een klein deel van het inkoopvolume. Wel relatief veel indirecte kosten. Accent ligt op het reduceren van de indirecte kosten.

Toeleveringsrisico is beperkt omdat veel leveranciers de producten en diensten kunnen leveren en deze weinig invloed hebben op de core business. De producten ondersteunen vaak niet het primaire proces en er is veel concurrentie. Op deze groep wordt weinig contract- en leveranciersmanagement uitgevoerd.

Aanbeveling: de inkoop- en bestelfunctie zo efficiënt organiseren doormiddel van standaard bestelprocedures. Kosten zo laag mogelijk houden.



Rietveld (2009):
*'Contractmanagement is gericht op grip.
Leveranciersmanagement is gericht op groei.'*

Knelpuntproducten

Vertegenwoordigd een klein deel van het inkoopvolume, maar heeft een hoog toeleveringsrisico. Accent ligt op het zeker stellen van de beschikbaarheid van de producten. Er is weinig inkoopmacht. Knelpuntproducten worden weer routineproducten wanneer de specificaties dusdanig gewijzigd kunnen worden dat er geen sprake meer is van een knelpuntproduct. Bij deze leveranciers voer je voornamelijk leveranciersmanagement uit.

Aanbeveling: Zo min mogelijk afbreukrisico's realiseren. Stel de producten of diensten veilig.

Hefboomproduct

Vertegenwoordigd een groot inkoopvolume zonder dat er sprake is van toeleveringsrisico. Accent ligt op het verkrijgen van de producten tegen de laagste directe inkoopkosten. Bij deze leveranciers voer je voornamelijk contractmanagement uit.

Aanbeveling: Sluit korte contracten en maak gebruik van de concurrentiestelling.

Strategische producten

Vertegenwoordigd een groot financieel belang en een groot toeleveringsrisico. Accent ligt op het zeker stellen van levering terwijl er tegelijk wordt getracht de directe inkoopkosten te minimaliseren. Bij deze leveranciers voer je contract- en leveranciersmanagement uit.

Aanbeveling: Ga een partnership aan.

Wanneer de markt verandert moet de indeling van leveranciers worden herzien. Het kan zijn dat er nieuwe concurrenten op de markt zijn gekomen, waardoor een knelpunt-leverancier een routine-leverancier wordt.

Bijlage 18

Invulling leveranciersmanagement

Enkele elementen waarop gemeten kan worden:

1. Communicatie over de uitvoering van de dienstverlening
2. SLA's, prestatiemeting en afrekenmethodieken
3. Borging van kennis en informatieoverdracht
4. Veranderbereidheid en flexibiliteit in het contract
5. Invulling van de dienstverlening
6. Informatie-uitwisseling van wijzigingen in doelstellingen en organisatie
7. Verwachtingsmanagement van gebruiker en management van de klant
8. Rapportage over de dienstverlening
9. Betrokkenheid van het (top)management
10. Machtbalans tussen klant en leverancier

Invulling methoden leveranciersbeoordeling

Persoonlijke beoordeling

Vindt plaats bij leveranciers met wie men reeds enige tijd zaken doet, De inkoper beoordeelt de belangrijkste leveranciers aan gestelde criteria. Ook andere functionarissen kunnen een beoordeling uitspreken. Dit kan ook in cijfers of slechts één algemeen cijfer. Gaat alleen om aspecten die daadwerkelijk te beoordelen zijn. Mogelijke aspecten:

- kwaliteitsbeheersing
- leveringsbetrouwbaarheid
- technologische kennis
- financiële stabiliteit
- flexibiliteit van het productieproces
- efficiency
- bereidheid tot samenwerken

Nadeel: Subjectiviteit en ontbreken van duidelijke maatstaf, niet vergelijkbaar

Voordeel: Eenvoud

Vendor rating

Een beoordelingssysteem waarbij men op objectieve wijze scores bepaalt voor verschillende aspecten van leveranciers. Het gaat om objectieve kwantificeerbare gegevens. In ieder geval prijs, kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid.

Toepassing vereist redelijke automatisering van de inkooporganisatie.

Leveranciersdoorlichting

Specialisten onderzoeken op zeer grondige wijze de leverancier. Processen worden onder de loupe genomen. Gebreken en zwakheden worden gerapporteerd en met de leverancier besproken.

Nadeel: Arbeidsintensief en kostbaar. Zal alleen gebruikt worden bij de leveranciers van producten en diensten die, wat volume en verkrijgbaarheid betreft een vitaal belang zijn voor de inkoper.

Bijlage 19 Aandeel interne organisatie bij kwaliteit

Interne aandachtsgebieden/gaps voor kwaliteitsmetingen en –verbeteringen:

1. Doordat het management zich bij het formuleren van het beleid ten aanzien van de dienstverlening niet baseert op de juiste vertaling van de verwachting van de klant
 - 1a. er wordt niet geïnvesteerd in marktonderzoek
 - 1b. klanteninformatie wordt niet benut
 - 1c. de organisatie kent een (te) complexe structuur
2. Doordat het management niet de juiste vertaalslag maakt van verwachtingen van klanten naar operationele normen, regels en richtlijnen voor medewerkers en specificatie van de dienst(verlening)
 - 2a. het management gelooft niet dat dienstverlening te besturen is op basis van specificaties
 - 2b. kwaliteit maakt geen onderdeel uit van het proces
 - 2c. de processen kunnen niet worden gestandaardiseerd
3. Doordat ingrepen van het management niet het gewenste effect op de dienstverlening hebben
 - 3a. de wijze waarop bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, is niet voldoende doordacht
 - 3b. het reactievermogen van de organisatie is te gering
4. Doordat de interne en externe communicatie niet aansluiten bij de verwachte dienstverlening
5. Doordat het management onvoldoende heeft toegezien op het creëren van een kwaliteitscultuur en/of onvoldoende aandacht besteedt aan de benodigde randvoorwaarden
 - 5a. Is de werknemer in staat het van hem of haar gevraagde werk te verrichten? Kan hij of zij het werk aan? Beschikt hij/zij over de juiste vaardigheden en kennis.
 - 5b. Is de juiste apparatuur aanwezig om de werknemer goed te laten functioneren?
 - 5c. Wat zijn kenmerken van de cultuur van de organisatie?¹⁸

¹⁸ Meten en verbeteren van de dienstverlening, Kunst, P en Blom, P, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997

Bijlage 20 Stramien leveranciersbeoordeling 2011

Leveranciersbeoordeling 2011

Contractnummer:	
Naam contractleverancier:	
Projectnummer:	
Vorm contract:	Onderhoudscontract / Dienstcontract / Licentie / Afnamecontract / Huur- en leasecontract/ Anders...*
Soort contract:	Afroepovereenkomst / Raamovereenkomst / Anders...*
Ingangsdatum:	
Looptijd:	
Opzegdatum:	
Opzegtermijn:	
Signaaldatum #:	
Stilzwijgende/ Automatische verlening?: Ja/ Nee	
Kosten per jaar:	
Naam contractbeheerder :	
Afdeling contractbeheerder:	

* = doorhalen wat niet van toepassing is

signaaldatum (aanzegdatum) = datum van heroverweging van het contract, een x aantal dagen/maanden voor de opzegtermijn van het contract (Indien niet van toepassing, bijvoorbeeld bij stilzwijgende verlening, n.v.t. invullen).

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatatie/aanvulling
1. Geld		
1a. Value for money		
1b. Tarieven en uren		
1c. Meerwerk		
1d. Anders, namelijk...		

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatatie/aanvulling
2. Organisatie		
2a. Vertrouwen		
2b. Integriteit		
2c. Anders, namelijk...		

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatatie/aanvulling
3. Kwaliteit		
3a. Vakbekwaamheid/ Professionaliteit		
3b. Meerwaarde/ Servicegerichtheid (Klantgerichtheid)		
3c. Anders, namelijk...		

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatatie/aanvulling
4. Informatie		
4a. Afspraken (transparantie)		
4b. Overleg/ communicatie (mondeling en schriftelijk)		
4c. Bereikbaarheid		
4d. Anders, namelijk...		

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatie/aanvulling
5. Tijd		
5a. Tijdige oplevering		
5b. Nakomen van afspraken		
5c. Anders, namelijk...		

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatie/aanvulling
6. Risico's		
6a. Leverancier heeft voldoende rendement		
6b. Leverancier zorgt niet voor onverwachte kosten		
6c. Contract voldoet aan de wens		
6d. Anders, namelijk...		

Graag aanvullende/ niet hiervoor benoemde aspecten onder te verdelen, contractuele verplichtingen hier vermelden. Voldoet de leverancier aan de verplichtingen? Motiveer het antwoord.

Aspect	Voldoet wel/ Voldoet niet	Specificatie/motivatie/aanvulling
7.		

Conclusie

De afdeling is wel/niet tevreden over de samenwerking met de leverancier, omdat...

Het contract moet wel/niet voortgezet worden, omdat...

Acties

De afdeling neemt naar aanleiding van de conclusie de volgende stappen (incl realisatiedatum):

...

De acties worden geëvalueerd op / gemonitord door:

...

Ingevuld door:

Functie:

Datum:

Akkoord budgethouder:

Akkoord inkoper:

Bespreking leverancier

Welke afspraken zijn er gemaakt met de leverancier, ten opzichte van dit jaar, om in volgend jaar beter te presteren?

....

Datum bespreking:

Akkoord leverancier:

Akkoord budgethouder:

Bijlage 21 Uitgaven en kosten

Uitgaven (investeringen)					
Fase	Wie	Tarief per uur	Aantal uren	Totale uitgaven	
Fase 1	Adviseur Inkoop	€ 42,00	18	€	756,00
Fase 2	Adviseur Inkoop	€ 42,00	21	€	882,00
	Tijdelijke kracht	€ 30,00	170	€	5.100,00
Fase 3*	Adviseur Inkoop	€ 42,00	16	€	672,00
	Contractbeheerder**	€ 44,00	36	€	1.584,00
				€	8.994,00
<u>Uitvoering CLM Nuffic breed</u>					
Leveranciers plotten****	Verantwoordelijke	€ 44,00	38	€	1.672,00
Acties ondernemen****	Contractbeheerder	€ 44,00	315	€	13.860,00
				€	15.532,00
			Totale investering	€	24.526,00
Structurele kosten					
	Wie	Tarief per uur	Frequentie	Aantal uren	Totale kosten
Invoeren nieuw contract in database	Secretaresse	€ 28,00	per contract	15 min	€ 7,00
Updaten handboek, beleid en procedure	Adviseur Inkoop	€ 42,00	1x p.j.	6	€ 252,00
Managementrapportages	Contractbeheerder	€ 44,00	per contract gem. 1x per 3 mnd.	1	€ 176,00
Contract- en leveranciersevaluaties	Contractbeheerder	€ 44,00	per contract gem. 1x p.j.***	2	€ 88,00
				Totale kosten p.j	€ 252,00
				Kosten per contract p.j	€ 271,00
				250 contracten****	€ 67.750,00
				Totale kosten	€ 68.002,00
Loonkosten adviseur Inkoop: €42 p.u.					
Loonkosten tijdelijke kracht: €30 p.u.					
Loonkosten contractbeheerder: €44 p.u.					
Loonkosten secretaresse: €28 p.u.					
* Fase 3 betreft een grove schatting ivm de ontbrekende informatie die voortkomt uit vorige fases.					
**Bij afdeling BO in 2011: ca. 25 leveranciers >€5.000,- Geschat: bij 70% moet actie ondernomen worden. Per actie ca. 2 uur.					
*** Het soort contract beslist de frequentie					
**** 10 minuten per leverancier, ca. 250 leveranciers >€5.000,- Geschat: bij 70% moet actie ondernomen worden. Per actie ca. 2 uur.					

Bijlage 22 Ontvangsten en opbrengsten

Ontvangsten (besparingen)					
Door Implementatie is er...					
Een duidelijkere inkoopfunctie					
Continuïteit en transparantie van processen					
Positief gevolg					
Minder zoeken naar 'hoe het moet'					
Overdraagbaarheid van werkzaamheden					
Geschat	Aantal	Wie	Tarief	Totale ontvangsten	
min 1u per jaarlijkse leveranciersbeoordeling	250	Contractbeheerder	€ 44,00	€ 11.000,00	
min 8u per inwerkperiode	1*	Centrale inkoopfunctie	€ 42,00	€ 336,00	
					€ 11.336,00
Opbrengsten (baten)					
Door implementatie is er...					
Controle op leverancier waardoor contracten voor de juiste redenen worden voortgezet					
Een goede aanvulling op de ISO9001					
Positief gevolg					
Geen geld en kwaliteitsverlies					
Geen boetes van de accountant					
Reductie van leveranciers/facturen					
Geschat	Totale opbrengsten				
2% Winst op kwaliteit of kosten in 2013**	€	356.777,00			
3% Kostenbesparing op inkoopvolume in 2013**	€	535.165,00			
		€ 891.942,00			
*Wanneer adviseur wordt vervangen of functie wordt uitgebreid					
**Gebaseerd op inkoopvolume 2011 >€5.000: €19.243.651,44 (-) kostenbesparing 2013 t.o.v. 2011 van 7,3% = €17.838.864,88					

Bijlage 23 Kosten-baten analyse

Beleidsvoorstel CLM						
Gewenste winst op kwaliteit of kosten: 2% in 2013					2% in 2014*	2% in 2015**
Gewenste kostenbesparing op inkoopvolume: 3% in 2013					2% in 2014	1% in 2015
<u>Opbrengst</u>						
	Totale opbrengsten in 2013				In 2014	In 2015
Winst op kwaliteit of kosten	€ 356.777,00				€ 352.928,54	€ 350.619,32
Kostenbeparing op inkoopvolume	€ 535.165,00				€ 352.928,54	€ 175.309,66
		€ 891.942,00			€ 705.857,08	€ 525.928,98
<u>Kosten</u>						
	Totale kosten					
Invoeren nieuw contract in database	€ 7,00	per contract				
Updaten handboek, beleid en procedure	€ 252,00	per jaar				
Managementrapportages	€ 176,00	per contract gem. 1x 3 mnd.				
Contract- en leveranciersevaluaties	€ 88,00	per contract gem. 1x p.j.				
Totale kosten p.j	€ 252,00					
Kosten per contract p.j.	€ 271,00					
250 contracten	€ 67.750,00					
		€ 68.002,00				
Netto opbrengst beleidsvoorstel				€ 823.940,00		
*In 2014 verwachte uitgaven:	(-)8,3% in 2014 t.o.v. 2011	€ 17.646.427,00				
**In 2015 verwachte uitgaven:	(-)8,9 % in 2015 t.o.v. 2011	€ 17.530.966,00				

Bijlage 24 Terugverdientijd

Jaar		juli 2012 t/m juli 2013	juli 2013 t/m juli 2014*	juli 2014 t/m juli 2015	juli 2015 t/m juli 2016
MIN					
Uitgaven (investeringen)	€	24.526,00			
Structurele kosten	€	68.002,00	€ 68.002,00	€ 68.002,00	€ 68.002,00
PLUS					
Ontvangsten (besparingen)	€	11.336,00	€ 11.336,00	€ 11.336,00	€ 11.336,00
Opbrengsten (baten)			€ 891.942,00	€ 705.857,08	€ 525.928,98
	€	-81.192,00	€ 823.940,00	€ 637.855,08	€ 457.926,98
* Mogelijk meer investeringen door autorisatie, in deze TVT niet meegenomen					
TVT van investering					
2,16355 jaar					