

Sturing van leveranciers naar optimale prestaties

Een roadmap voor de professionalisering van contractmanagement



Samantha Boon

Sturing van leveranciers naar optimale prestaties

Een roadmap voor de professionalisering van contractmanagement

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

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **controle** en **sturing** op **leveranciers** en hoe afdeling Bedrijfsondersteuning van de Nuffic dit kan invoeren door middel van **contract- en leveranciersmanagement**. Het onderzoek draagt bij aan de **professionalisering** van de **inkoopfunctie** met betrekking tot **contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement**. De onderzoeksvraag is: 'Hoe krijgt afdeling Bedrijfsvoering van de Nuffic controle over leveranciers met als doel deze te kunnen sturen?'. Het advies betreft een **procesbeschrijving**: Allereerst dient de inkoopfunctie beleidsmatig ingedeeld te worden, vervolgens kan er begonnen worden met de indeling van contractbeheer waarna contract- en leveranciersmanagement geïmplementeerd kan worden. Aan dit proces zullen de volgende tactische middelen ten grondslag liggen: **Inkoopbeleid, contractbeleid, methodes en procedures**.

Indexreferaat: Facility Management, Inkoopmanagement, contract, contractbeheer, contractmanagement, leveranciersmanagement, prestatie metingen, kwaliteit, beleid, procesbeschrijvingen, afstudeerscriptie.

Managementsamenvatting

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij de afdeling Bedrijfsondersteuning (BO) van de Nuffic. De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor de internationale samenwerking in het hoger onderwijs. Naarmate de afdeling BO is gereorganiseerd en meer werkzaamheden worden uitbesteedt, moet het afstemmen met leveranciers professioneler worden georganiseerd. Door meer diensten uit te besteden dreigt de Nuffic de grip op de uitvoering kwijt te raken. Dit kan ernstige gevolgen hebben op de kwaliteit van de dienstverlening, gezien de leveranciers niet gecontroleerd kunnen worden op hun prestaties. Leveranciers kunnen hier misbruik van maken.

De probleemstelling is: *Hoe krijgt de afdeling Bedrijfsondersteuning van de Nuffic controle over leveranciers met als doel deze te kunnen sturen?* De beantwoording van de probleemstelling moet zorgen voor meer inzicht in leveranciers, een professionaliseringsslag van de inkoopfunctie en rechtmatigheid.

De hoofdvraag is onderzocht door middel van een kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit een theoretisch en empirisch onderzoek. Het grootste deel van het onderzoek omvat half-gestructureerde interviews met inkoopfunctionarissen uit het werkveld.

De meest opmerkelijke uitkomsten zijn:

- De uitkomsten van het theoretisch onderzoek en het praktijkonderzoek sluiten op elkaar aan en spreken elkaar niet tegen.
- Voor controle en sturen van leveranciers is contract- en leveranciersmanagement nodig.
- De invoering van contract- en leveranciersmanagement behaald alleen resultaat door het up-to-date hebben van informatie (contractbeheer), commitment van de business, de mate van volwassenheid van de inkoopfunctie en automatisering.

Om tot een goede controle en sturing van leveranciers te komen is een implementatieplan ontwikkeld. De maatregelen daarin omvatten het opzetten van een inkoophandboek, inkoopbeleid, algemene inkoopvoorwaarden, contractbeleid & processen, managementrapportages, begripsbepaling en werkplan CLM. De fasen die doorlopen worden, zijn: Inkoopmanagement, Contractbeheer en Contract- & Leveranciersmanagement. Het ezelsbruggetje wat bij de implementatie gebruikt wordt is: Optimaliseren, Implementeren, Autoriseren.

De consequenties van het implementatieplan zijn financieel op het gebied van kostenbesparing, kwaliteitsverhoging en leveranciers- & factuurreductie. Personele consequenties hebben betrekking op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die in de business worden weggelegd. Organisatorisch gezien blijft de Nuffic business gedreven inkoop uitvoeren.

In kosten uitgedrukt kost de investering van implementatie de Nuffic bijna €25.000,- en zijn de structurele kosten €68.000,- De opbrengsten zijn in 2013 geschat op bijna €900.000,-.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over het sturen van leveranciers naar optimale prestaties bij de afdeling Bedrijfsondersteuning van de Nuffic. Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de opleiding HBO Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Op deze pagina wil ik graag de gelegenheid nemen om mijn dank te uiten richting een aantal personen die mij geholpen hebben deze scriptie te volbrengen.

Allereerst wil ik mijn dank uiten naar de medewerkers van de Nuffic en in het bijzonder mijn bedrijfsmentor, Jacobine van de Ree, voor het vormgeven van de afstudeeropdracht en de feedback die ik heb mogen ontvangen. Ook gaat er een dankwoord naar Raymon Geldof van Inkoop ID voor de extra begeleiding en het vertrouwen in mij.

Ik wil graag mijn docentbegeleider, Bernadette Heemskerk, bedanken voor haar kritische blik. Daarnaast dank ik Peter Stolk voor zijn inhoudelijke advies wanneer ik dat het meest nodig had.

Mijn dank gaat uit naar mijn partner, ouders, vrienden en familie die mij hebben gesteund en altijd in mij geloofd hebben.

Tot slot wil ik mijn dank uiten naar alle personen die ik heb mogen interviewen voor dit onderzoek, zonder hen was er geen onderzoek geweest.

Samantha Boon
Den Haag, Mei 2012

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
1. Methodische verantwoording	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Doelstelling.....	10
1.3 Doelgroep.....	10
1.4 Probleemstelling en deelvragen.....	10
1.5 Onderzoeksfasering.....	11
1.6 Onderzoeksverantwoording	12
2. De Nuffic.....	15
2.1 Nuffic.....	15
2.1.1 Geschiedenis, missie en doelstelling.....	15
2.1.2 Organisatiestructuur.....	15
2.1.3 Nieuws.....	17
2.2 Afdeling Bedrijfsondersteuning.....	17
2.2.1 Missie, visie en doelstelling.....	17
2.2.2 Organisatiestructuur.....	17
2.3. Inkoopfunctie	18
2.3.1 Missie, doelstelling, strategie.....	18
2.3.2 Inkoopstructuur.....	19
2.3.3 Inkoop hulpmiddelen.....	20
3. Inkoop als middel om leveranciers te sturen	22
3.1 Thema's	22
3.2 Inkoopmanagement	22
3.2.1 Inkoopproces.....	22
3.2.2 Inkoop in een breder perspectief	23
3.2.3 Volwassenheid inkoopfunctie.....	23
3.3 Contractmanagement.....	24
3.3.1 Contracten.....	24
3.3.2 Contractmanagement.....	25
3.3.3 Contractbeheer.....	25
3.4 Leveranciersmanagement.....	26
3.5 Kwaliteitsmanagement.....	28

4. Resultaten onderzoek.....	29
4.1 Contractbeheer	29
4.2 Contractmanagement.....	30
4.3 Leveranciersmanagement.	34
4.4 Kwaliteitmanagement.....	36
5. Theorie vs. praktijk	38
5.1 Contractbeheer.....	38
5.2 Contractmanagement.....	38
5.3 Leveranciersmanagement.....	38
5.4 Kwaliteitsmanagement.....	38
6. Conclusies en aanbevelingen.....	39
6.1 Inkoopmanagement	39
6.2 Contractbeheer	39
6.3 Contractmanagement.....	40
6.4 Leveranciersmanagement	41
6.5 Kwaliteitsmanagement.....	41
7. Implementatie	42
7.1 Implementatieplan.....	42
7.1.1 Actiematrix.....	42
7.1.2 Planning.....	43
7.1.3 Checklist.....	46
8. Consequenties.....	47
8.1 Personele consequenties.....	47
8.2 Organisatorische consequenties.....	47
8.3 Financiële consequenties.....	47
8.3.1 Kosten.....	47
8.3.2 Baten.....	48
8.3.3 Kosten-baten analyse en TVT.....	48
Literatuuropgave.....	49

Inleiding

De HBO opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het laatste jaar afgesloten met een afstudeeronderzoek. Dit afstudeeronderzoek heeft plaats gevonden bij de Nuffic.

De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor de internationale samenwerking in het hoger onderwijs. Sinds de reorganisatie van afdeling Bedrijfsondersteuning (afdeling BO) in 2011 en de ISO-certificering heeft inkoopmanagement een belangrijke plek gekregen binnen de organisatie. Naarmate de afdeling is gereorganiseerd en meer werkzaamheden worden uitbesteedt, moet het afstemmen met leveranciers professioneler worden georganiseerd. Door meer diensten uit te besteden dreigt de Nuffic de grip op de uitvoering kwijt te raken. De adviseur Inkoop beoordeelt en controleert de prestaties van de leveranciers binnen afdeling BO.¹

Momenteel is er onvoldoende managementinformatie over inkoop beschikbaar om aan te tonen dat de afspraken die voortvloeien uit de overeenkomsten worden nagekomen. Hierdoor heeft afdeling BO geen volledige controle op de gecontracteerde leveranciers en bestede gelden. Dit kan ernstige gevolgen hebben op de kwaliteit van de dienstverlening, gezien de leveranciers niet gecontroleerd kunnen worden op hun prestaties. Leveranciers kunnen hier misbruik van maken.

Daarnaast is vanuit de kernwoorden van de Nuffic en de wens van de inkoopfunctionaris naar voren gekomen dat er behoefte is aan transparantie van processen en overdraagbaarheid van werkzaamheden. Dit met betrekking tot het huidige kwaliteitsmanagementsysteem waarin alle processen worden omschreven, de rol van de inkoopadviseur en een goede inrichting van het inkoopproces.

Uit de aanleiding is de volgende probleemstelling ontstaan:

'Hoe krijgt de afdeling Bedrijfsondersteuning van de Nuffic controle over leveranciers met als doel deze te kunnen sturen?'

Deze probleemstelling is niet direct te beantwoorden en is uitgerafeld in de volgende deelvragen:

1. *Op welke wijze is de Nuffic georganiseerd?*
2. *Hoe wordt de inkoopfunctie nu vormgegeven?*
3. *Welke thema's sluiten aan op het sturen van leveranciers?*
4. *Wat zegt de theorie over het sturen van leveranciers?*
5. *Wat zegt de praktijk over het sturen van leveranciers?*
6. *Welke stappen kan de Nuffic maken op korte termijn en welke op langer termijn op gebied van contract- en leveranciersmanagement?*
7. *Hoe worden deze stappen vormgegeven binnen het hoger en lager management, om de business en het hoger management de urgentie van de werkzaamheden te laten inzien?*

Het kwalitatieve onderzoek en de uitkomsten daarvan betreffen de antwoorden op bovenstaande deelvragen. Daarnaast zijn de uitkomsten leidend voor de conclusie en aanbevelingen. De conclusie en aanbevelingen zijn het antwoord op de probleemstelling.

Leeswijzer

Het is essentieel dat het gekozen onderzoek goed omschreven wordt. Daarom is in hoofdstuk één een methodische verantwoording weergegeven waarin duidelijk wordt hoe de opdracht is ontstaan, hoe deze vorm is gegeven en welke keuzes er zijn gemaakt. In hoofdstuk twee wordt er dieper ingegaan op de organisatie, zodat duidelijk is hoe de organisatie in elkaar zit en wat er al aanwezig is aan bruikbare werkwijzen, processen en documenten. De resultaten van het theoretische onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk drie. De resultaten van het praktijkonderzoek worden besproken in hoofdstuk vier, waarbij conclusies worden getrokken vanuit het werkveld. De vergelijking tussen

¹ De inrichting en ontwikkeling van de afdeling Bedrijfsondersteuning: Van uitvoering naar regie, Linda van Liempt, mei 2011

theorie en praktijk is van groot belang voor de input van de conclusies. Daarom worden deze besproken in hoofdstuk vijf. Aansluitend worden de conclusies en aanbevelingen besproken in hoofdstuk zes. Tenslotte worden de aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 7 in de vorm van een implementatieplan. Eventuele consequenties worden daar ook besproken.

1. Methodische verantwoording

Komend hoofdstuk geeft uitleg over de aard van het onderzoek. Hiermee wordt een beschrijving gegeven over de gebruikte onderzoeksmethoden, gemaakte keuzes en het gevoerde onderzoek. De beslissingen die in dit hoofdstuk zijn omschreven, hebben effect op de uitvoering van het theoretisch en empirisch onderzoek.

1.1 Aanleiding

Sinds de reorganisatie van afdeling Bedrijfsondersteuning (afdeling BO) in 2011 en de ISO-certificering heeft inkoopmanagement een belangrijke plek gekregen binnen de organisatie. Naarmate de afdeling is gereorganiseerd en steeds meer werkzaamheden uitbesteedt worden, moet het afstemmen met leveranciers professioneler worden georganiseerd. Door meer diensten uit te besteden dreigt de Nuffic de grip op de uitvoering kwijt te raken. De adviseur Inkoop beoordeelt en controleert de prestaties van de leveranciers binnen afdeling BO.² Voor het ondersteunen van de primaire processen worden producten en diensten ingekocht. De kwaliteit van de producten en diensten mag niet ten koste gaan van de prijs. Om dit goed te kunnen monitoren is het nodig om na de overeenkomst tussen de Nuffic en een leverancier, de leverancier te sturen naar optimale prestaties. Alleen dan kan de Nuffic met zekerheid zeggen dat zij de juiste prijs heeft betaald voor de juiste kwaliteit van een product of dienst. Momenteel is er onvoldoende informatie aanwezig om aan te tonen dat de afspraken die voortvloeien uit de overeenkomsten worden nagekomen. De centrale inkoopfunctie bij afdeling BO is nieuw en dient verder uitgewerkt te worden om te rapporteren of leveranciers aan de afspraken voldoen. De afdeling heeft momenteel geen volledige controle op de gecontracteerde leveranciers en bestede gelden. Dit kan ernstige gevolgen hebben op de kwaliteit van de dienstverlening, gezien de leveranciers niet gecontroleerd kunnen worden op hun prestaties. Leveranciers kunnen hier misbruik van maken. Daarnaast is vanuit de kernwoorden van de Nuffic en de wens van afdeling BO naar voren gekomen dat er behoefte is aan transparantie van processen en overdraagbaarheid van werkzaamheden. Dit met betrekking op het huidige kwaliteitsmanagementsysteem waarin alle processen worden omschreven, de rol van de inkoopadviseur en het doel van een goede inrichting van het inkoopproces.

1.2 Doelstelling

Het advies en de implementatie welke voortvloeien uit dit onderzoek moeten bijdragen aan:

- Het inzichtelijk hebben, door afdeling BO, van alle lopende contracten en verantwoordelijke beheerders door middel van contractbeheer op basis van aantallen, verplichtingen en ondernomen acties van het afgelopen jaar.
- Een professionaliseringsslag, waarbij de afdeling BO een volwaardige 'fase 3' inkooporganisatie is waardoor continuïteit gewaarborgd is en de medewerkers weten wat zij moeten doen voor een optimale sturing van leveranciers.
- Door middel van omschreven procedures zijn de ingekochte producten en diensten, van afdeling BO, ondersteunend aan de werkzaamheden van de Nuffic, waardoor de accountant positief advies uit brengt in verband met rechtmatigheid.

1.3 Doelgroep

Dit onderzoeksrapport is bestemd als advies voor de afdeling Bedrijfsondersteuning. Daarnaast zal dit onderzoeksrapport de urgentie van het sturen van leveranciers duidelijk moeten maken aan de afdelingshoofden en directeurs.

1.4 Probleemstelling en deelvragen

Uit eerder genoemde aanleiding en doelstelling is de volgende probleemstelling ontstaan:

² De inrichting en ontwikkeling van de afdeling Bedrijfsondersteuning: Van uitvoering naar regie, Linda van Liempt, mei 2011

'Hoe krijgt de afdeling Bedrijfsondersteuning van de Nuffic controle over leveranciers met als doel deze te kunnen sturen?'

De hoofdvraag is alleen te behandelen door deze op te delen in deelvragen. Deze deelvragen worden geschetst aan de hand van de onderzoeksfasering. De volgende deelvragen zijn ontstaan:

1. Op welke wijze is de Nuffic georganiseerd?
2. Hoe wordt de inkoopfunctie nu vormgegeven?
3. Welke thema's sluiten aan op het sturen van leveranciers?
4. Wat zegt de theorie over het sturen van leveranciers?
5. Wat zegt de praktijk over het sturen van leveranciers?
6. Welke stappen kan de Nuffic maken op korte termijn en welke op langer termijn op gebied van contract- en leveranciersmanagement?
7. Hoe worden deze stappen vormgegeven binnen het hoger en lager management, om de business en het hoger management de urgentie van de werkzaamheden te laten inzien?

In het volgende schema zijn alle dataverzamelmethode schematisch weergegeven bij de geformuleerde deelvragen.

Onderzoek Deelvragen	Literatuur onderzoek/ analyse	Deskresearch	Eerder onderzoek	Interviews met interne medewerkers	Interviews met deskundigen	LinkedIn discussies
1.		X	X	X		
2.		X	X	X		
3.	X				X	
4.	X					
5.					X	X
6.			X	X		X
7.	X	X		X		

Figuur 1

De eerder genoemde deelvragen worden in verschillende hoofdstukken beantwoord. Een schematische weergave hiervan is bijgevoegd.

Deelvraag	Hoofdstuk
1. Op welke wijze is de Nuffic georganiseerd?	Hoofdstuk 2: De Nuffic
2. Hoe wordt de inkoopfunctie nu vormgegeven?	Hoofdstuk 2: De Nuffic
3. Welke thema's sluiten aan op het sturen van leveranciers?	Hoofdstuk 3: Inkoop als middel om leveranciers te sturen
4. Wat zegt de theorie over het sturen van leveranciers?	Hoofdstuk 3: Inkoop als middel om leveranciers te sturen
5. Wat zegt de praktijk over het sturen van leveranciers?	Hoofdstuk 4: Resultaten onderzoek
6. Welke stappen kan de Nuffic maken op korte termijn en welke op langer termijn?	Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen
7. Hoe worden de stappen vormgegeven binnen het hoger en lager management?	Hoofdstuk 7: Implementatie en consequenties

Figuur 2

1.5 Onderzoeksfasering

Om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren en de deelvragen te kunnen beantwoorden is er een splitsing gemaakt in onderzoeksfasering. In de oriëntatiefase zijn interne gegevens verzameld voor de

organisatiebeschrijving en het werkplan. Daarnaast is er een externe analyse van de organisatie gemaakt. Vervolgens is in de onderzoeksfase een lijst met samenhangende onderwerpen omschreven voor een analyse tussen theorie en praktijk, waarmee de meeste deelvragen beantwoordt worden. Deze fase neemt de meeste tijd in beslag. Het onderzoek is immers op deze fase afgestemd. In de oplossingsfase is de analyse gekoppeld aan de Nuffic en daarmee conclusies getrokken. In de afrondingsfase is op basis van de conclusies een implementatieplan geschreven. Er is door middel van het verzamelen van alle gegevens een adviesrapport ontstaan.

1.6 Onderzoeksverantwoording

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat de opdrachtgever wenste dat het onderzoek voornamelijk buiten de eigen organisatie plaats zou vinden. De opdrachtgever was op zoek naar de inkoopsuccessen en inzicht door ervaring van andere inkoopfunctionarissen. Om achter de diepere werkmethoden en werkzaamheden van deze personen te komen, voldeed het houden van enquêtes of standaard vragenlijsten niet. Een kwalitatief onderzoek lag hierdoor voor de hand.

Hieronder is een opsomming te vinden van alle gebruikte onderzoeksmethodieken. Er is een verdeling gemaakt tussen het theoretisch deel van het onderzoek en het empirisch deel.

Theoretisch onderzoek

Literatuuronderzoek

Voordat in de literatuur gezocht is, is een lijst gemaakt met onderwerpen welke een relatie hebben met het controleren en sturen van leveranciers. Wanneer de lijst compleet was, heeft een grof literatuuronderzoek plaatsgevonden. Dit betekent dat alle verwante onderwerpen doorlopen zijn om te meten hoe groot de onderwerpen waren en of deze relevant genoeg waren om te gebruiken in het theoretisch onderzoek. Hieruit ontstond een onderwerpenlijst met een duidelijk kader welke bestaat uit de onderwerpen: inkoopmanagement, contract- en leveranciersmanagement en kwaliteitsmanagement. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 3.

'Het gaat veel meer over de eigen uitleg die mensen hebben van een situatie. De eigen ervaringen. De ervaringen van de respondenten staan centraal. We zoeken naar een structuur die we van tevoren nog niet hadden.'
(Verhoeven, 2010).

Deskresearch

Alle aanwezige documenten en publicaties over de probleemstelling of aanverwante onderwerpen is opgevraagd en doorgenomen. Te denken valt aan procesomschrijvingen, inkoopbeleid en het intranet. De resultaten van de deskresearch zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Aanbevelingen over de verandering, aanpassing of vernieuwing van de aanwezige documenten en publicaties zijn terug te vinden in hoofdstuk 6.

Eerder onderzoek

Ook is er gezocht naar eerdere onderzoeken binnen de Nuffic op het gebied van leverancierssturing om niet onnodig opnieuw op zoek te gaan naar antwoorden. Wellicht zijn de antwoorden al aanwezig. Hiervoor is contact opgenomen met het afdelingshoofd van afdeling BO en de adviseur Inkoop en Gebouwbeheer. Mochten er eerdere onderzoeken op het gebied van leverancierssturing aanwezig zijn, dan worden deze meegenomen in hoofdstuk 2.

Empirisch onderzoek

Interviews met medewerkers (intern)

Wanneer informatie niet aanwezig is of als er meer duidelijkheid vereist wordt, is er door middel van interviews informatie opgevraagd bij een aantal interne medewerkers. Aangezien de interviews gehouden zijn op basis van ontbrekende informatie, is er bij elk interview een duidelijk doel aanwezig

en is er sprake van een gestructureerd interview. De interviews zijn vastgelegd door middel van aantekeningen, waarna de uitwerking is teruggestuurd naar de geïnterviewde voor goedkeuring. Dit om eventuele interpretaties en onwaarheden te voorkomen. De interne medewerkers welke zijn uitgenodigd voor een interview, zijn uitgenodigd op basis van hun expertise over de ontbrekende informatie. De medewerkers hebben hierbij geholpen de organisatieomschrijving vorm te geven, welke is terug te vinden in hoofdstuk 2.

Een overzicht van de geïnterviewde medewerkers en het doel van de besprekingen is in onderstaande tabel weergegeven.

Geïnterviewde	Functie	Interviewonderwerp
1.	Adviseur Inkoop en gebouwbeheer	Huidige invulling inkoopfunctie
2.	Secretaresse afdeling BO	Systemen: Formdesk, Ngin en Coda
3.	Financieel adviseur	Werking Inkoopbeleid en beleid in het algemeen
4.	Programmabeheerder	Core Business Nuffic
5.	Teamcoördinator ICT	Problematiek huidige leveranciers bij ICT

Figuur 3

Interviews met inkoopfunctionarissen (extern)

Elk theoretisch onderzoek moet onderlegd zijn aan de praktijk. Zegt de praktijk hetzelfde als de boeken? Zo nee, wat is er anders en waarom? Dit is de kern van het kwalitatieve onderzoek.

Zoals eerder aangegeven is er gekozen voor het houden van interviews. Het was van tevoren niet duidelijk welke informatie en bevindingen er uit de interviews zou komen. De probleemstelling gaat over het sturen van leveranciers, daarbij was duidelijk dat contractmanagement daar een onderdeel van was, hoe dit vormgegeven wordt echter niet. In dit onderzoek is gezocht naar kennis van inkoopfunctionarissen op dit gebied, experts die vanuit hun kennis en praktijksituaties deze vraagstelling konden beantwoorden. Er is expliciet niet gezocht naar de omschrijving van de inkoopfunctie bij de organisatie waar de inkoopfunctionaris werkzaam was. Hier is voor gekozen om een zo eerlijk en volledig mogelijk beeld te krijgen van de praktijk. Gegeven praktijkvoorbeelden uit de werksituatie van de inkoopfunctionaris worden alleen meegenomen als de inkoopfunctionaris zelf vindt dat het een goede omschrijving is van hoe het moet gaan.

'Bij dit type interview is er wel een vragenlijst, maar is er ook veel ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. De vragen zijn een hulpmiddel, maar ze bepalen niet alles (Verhoeven, 2010).

Om tot een valide groep functionarissen te komen is een oproep uitgezet (praktisch bruikbaar) naar inkoopfunctionarissen met kennis over het onderwerp via sociale media om zo aselekt mogelijk te zijn. Vervolgens heeft een aantal functionarissen zich gemeld en collega-functionarissen uit hun netwerk ook enthousiast gemaakt voor het onderzoek. In dit stadium is dus gebruik gemaakt van het eigen netwerk (sneeuwbal). Naarmate de tijd vorderde was de groep inkoopfunctionarissen nog niet groot genoeg. Om de groep groter te maken is gebruik gemaakt van zelfselectie.³

De inkoopfunctionarissen zijn geïnterviewd vanuit hun eigen perceptie, kennis en vaardigheid over de onderwerpen. Er is gekozen voor een half gestructureerd interview om de respondenten de vrijheid te geven om nieuwe onderwerpen aan te dragen. De eigen inbreng van de respondent werd als zeer belangrijk ervaren voor een goed praktijkbeeld. Alle interviews hebben zich hierdoor op een andere manier gevormd.

De interviews zijn persoonlijk afgenomen op de locatie waar de inkoopfunctionaris werkzaam is. Alle interviews zijn vastgelegd op een memo-recorder en uitgewerkt via letterlijke transcriptie. Uit de

³ Onderzoeken doe je zo!, Verhoeven, Nel, Boom Lemma Uitgevers, 2010

letterlijke transcriptie zijn de deelonderwerpen contractbeheer, contractmanagement, leveranciersmanagement en kwaliteitsmanagement gehaald voor een grondige analyse. De analyse is op basis van de uitspraken van de inkoopfunctionarissen, deze worden gekwantificeerd door tegenover elkaar gezet te worden in een matrix. Zodoende komt er een conclusie uit het praktijkonderzoek.

In onderstaande tabel is een overzicht van alle respondenten zichtbaar. Enkele functionarissen willen daarbij anoniem blijven

Respondenten	Functie geïnterviewde	Organisatie geïnterviewde
Respondent 1	Directeur Centrale Inkoop	ASR Nederland
Respondent 2	Inkoopadviseur Facilitaire zaken	Organisatie Y
Respondent 3	Inkoopadviseur / Projectleider Inkoop	Gemeente Rotterdam
Respondent 4	Inkoopadviseur	Gemeente Wassenaar
Respondent 5	Category/Inkoopmanager	Bedrijf X
Respondent 6	Hoofd Inkoop	KPMG
Respondent 7	Portfoliomanager Inkoop Facilitair	Ministerie van BZK
Respondent 8	Contract- en leveranciersmanager	UWV Amsterdam

Figuur 4

De vragenlijst en uitwerkingen zijn te vinden in bijlagen 1 en 2.

Discouranalyse

In een discouranalyse worden alle vormen van gesproken of geschreven tekst bedoeld.⁴ De discouranalyse geeft inzicht in wat er momenteel in de markt speelt. Hiervoor is gebruik gemaakt van LinkedIn discussies en presentatie sheets van andere organisaties. Deze bronnen zorgen voor een betere kijk op de thema's en helpen het praktijkonderzoek te vormen.

LinkedIn discussies: Via het inkoopplatform Contract Management en Leveranciersmanagement is een aantal discussies gevolgd. De auteurs zijn deskundig op het gebied van contract- en leveranciersmanagement, omdat dit toebehoort tot hun dagelijkse baan.

De LinkedIn discussies welke gevolgd zijn, zijn:

Titel discussie
Waarom prestatie meten zo belangrijk is!
Waar ben je bang voor?
Moet je alle contracten managen?
Waarom investeren in contract management software?
Wil jij me even helpen?

Figuur 5

Presentatiesheets: De presentatiesheets laten zien hoe de thema's en aanverwante thema's binnen andere organisaties zijn vormgegeven. Er is gebruik gemaakt van de presentatiesheets van PianOo mei 2010 en Gemeente Rotterdam, oktober 2007.

Nu duidelijk is hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden en welke methodieken hiervoor gebruikt zijn, is een verdieping in de organisatie gewenst. De beschrijving van de organisatie, waaraan het onderzoek ten grondslag ligt, wordt ik het komende hoofdstuk besproken.

⁴ <http://wiki.uva.nl/kwamcowiki/index.php/Discoursanalyse> 21-5-2012

2. De Nuffic

In komend hoofdstuk wordt duidelijk hoe de Nuffic is georganiseerd. Dit gebeurt via een trechtermodel waarin eerst de gehele Nuffic wordt besproken, waarna deze verder wordt uitgediept tot aan de inkoopfunctie.

2.1 Nuffic

De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor de internationale samenwerking in het hoger onderwijs. De Nuffic is een onafhankelijke, non-profit organisatie welke internationalisering in het hoger onderwijs ondersteunt. Daarnaast helpt de Nuffic de toegang tot het hoger onderwijs wereldwijd te verlenen.

2.1.1 Geschiedenis, missie en doelstelling

De Nuffic, opgericht in 1952, was bij de oprichting gehuisvest op Paleis Noordeinde. De Nuffic was bedoeld als tijdelijke werkmaatschappij, met als opdracht een gerenommeerde internationale universiteit te stichten, gericht op ontwikkelingssamenwerking. Zo ontstond het Institute of Social Studies (ISS), waar studenten uit ontwikkelingslanden kwamen studeren. De Nuffic zorgde als facilitair bedrijf voor wasmeisjes, keukenpersoneel en stookknechten. Nu beheert de Nuffic beursprogramma's in opdracht van de overheid.⁵ Aan deze werkzaamheden ligt een missie ten grondslag.

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. Een uitgebreidere versie van de activiteiten van de Nuffic is terug te vinden in bijlage 3.

De Nuffic hanteert bij haar dienstverlening de volgende uitgangspunten:

- Internationalisering verhoogt de kwaliteit van het hoger onderwijs.
- Hoger onderwijs dient altijd en overal voor iedereen toegankelijk te zijn. Selectiviteit mag alleen gebaseerd zijn op onderwijsseisen.
- Diversiteit vraagt ondersteuning. Uiteindelijk dient elke nationale en internationale student een multiculturele visie te ontwikkelen.
- Het hoger onderwijs speelt een onmisbare rol in de kenniseconomie.⁶

Zoals eerder genoemd is de dienstverlening van de Nuffic ontstaan in opdracht van de overheid, daarom zijn de bovengenoemde uitgangspunten een afgeleide van wat de overheid van de Nuffic verwacht.

2.1.2 Organisatiestructuur

Door de organisatiestructuur te omschrijven wordt duidelijk waarom de Nuffic werkt zoals zij werkt. Er is onderscheid gemaakt tussen externe en interne structuur.

Externe organisatie

Er is gekozen om de externe analyse van de Nuffic uit te voeren via het vijfkrachtenmodel van Porter.

⁵ Nederland mist één internationaliseringstrategie: Els Heuts, Vakblad Transfer, jaargang 19, februari 2012

⁶ Nuffic Introboekje 2010

Er is gekozen voor deze benadering zodat duidelijk wordt wat de marktpositie van de Nuffic is. Het vijfkrachtenmodel geeft inzicht in het feit of de branche voor een nieuwe onderneming aantrekkelijk is of niet.⁷ Hoewel de Nuffic is ontstaan als werkmaatschappij en uitgegroeid is tot een stichting, is het van belang welke externe factoren en stakeholders effect hebben op de werkzaamheden van de Nuffic. Een eventueel verwachtingspatroon voor de toekomst van de Nuffic kan dan worden vastgesteld. Hieronder is een kleine uitwerking van het vijfkrachtenmodel opgenomen. Een volledige analyse van het vijfkrachtenmodel is terug te vinden in bijlage 4.

De onderhandelingsmacht van de leveranciers is enerzijds klein door de wet- en regelgeving bij Europese aanbestedingstrajecten en de kredietwaardigheid van de Nuffic en anderzijds groot doordat de Nuffic een kleinere, wellicht onbelangrijkere, klant is voor de leveranciers. Ook de onderhandelingsmacht van de afnemers valt uiteen in klein, door meer vraag dan aanbod, en groot, doordat diensten moeten aansluiten op de klanten. De rivaliteit tussen concurrenten, dreiging van nieuwe toetreders en substituten is matig tot klein. Gezien de grote vraag naar de diensten en het kleinere aanbod kunnen concurrenten naast elkaar bestaan. Hoewel het risicovol is de markt te betreden, vormen nieuwe toetreders en substituten niet direct een dreiging voor de Nuffic.

Naast een externe analyse, is ook de interne organisatie geanalyseerd.

Interne organisatie

Er is gekozen de interne organisatie te analyseren volgens het McKinsey 7-S model. Het gebruik van dit model ligt ten grondslag aan de vorm van de organisatie. Als stichting heeft de Nuffic geen winstoogmerk en zijn organisatieanalyses om de groei en winstgevendheid van de organisatie in kaart te brengen niet van belang. Het 7-S model laat zien of de belangrijkste aspecten binnen de Nuffic in balans met elkaar zijn. Het model is bedoeld om de kwaliteit van de organisatie te kunnen beoordelen.⁸ Hieronder is een kleine uitwerking van het 7-S model opgenomen. Een volledige analyse via het 7-S model is terug te vinden in bijlage 6.

De structuur kenmerkt zich als een platte organisatiestructuur. Een organogram is terug te vinden in bijlage 5. De cultuur van de Nuffic is voornamelijk gericht op processen en vertrouwen. Er zijn richtlijnen, maar de invulling van de werkzaamheden staat vrij. De werkzaamheden moeten bijdragen aan de eerder genoemde missie en visie van de organisatie. De werkzaamheden worden ondersteund door verschillende managementsystemen. De managementstijl van het top-management is directief. De managementstijl van het management is coachend. Hiermee heeft de organisatie kunnen bereiken dat de core business van de organisatie goed uitgevoerd wordt. Ter ondersteuning van de core business zijn er 211 medewerkers in dienst van de Nuffic.

Niet opgenomen in het 7-S model is een korte beschrijving van de bestede gelden van de Nuffic. Voor een totaalbeeld van de organisatie is deze hier bijgevoegd.

De Nuffic is financieel afhankelijk van haar donoren. Jaarlijks krijgt de Nuffic van haar donoren een bedrag wat gereserveerd is voor 'programmamiddelen' en een bedrag wat gereserveerd is voor 'apparaatskosten'. Onder 'programmamiddelen' worden de gelden bedoeld die beheerd worden door de Nuffic. De apparaatskosten zijn de kosten die gemaakt worden bij de uitvoering van de core business. Deze zijn verdeeld over de afdelingen. Alleen de indirecte kosten, welke niet terug te refereren zijn naar een afdeling zijn apart bijgevoegd.

De afgelopen twee jaar hebben de donoren minder geld begroot voor de activiteiten van de Nuffic. In 2012 beheert de Nuffic €116,3 miljoen aan programmamiddelen. Daarnaast is er €23,3 miljoen

⁷ 101 managementmodellen, Mulders, Marijn, Noordhoff Uitgevers, 2010

⁸ 101 managementmodellen, Mulders, Marijn, Noordhoff Uitgevers, 2010

begroot voor apparaatskosten. Daarvan zijn de indirecte kosten vastgesteld op bijna €5,9 miljoen (24%).⁹

2.1.3 Nieuws

De hierboven genoemde financiële steun van de donoren aan de Nuffic zijn de oorzaak van negatieve berichten op het internet. Zo bezuinigen de overheidsinstellingen de afgelopen jaren op de financiële steun aan de stichting en is er in de Tweede Kamer ook twijfel geuit richting het financieren van niet-Nederlandse burgers. De Nederlandse burgers zien ook niet direct toegevoegde waarde van de organisatie. Zodoende staat de core business van de Nuffic ter discussie bij de overheidsinstellingen, Tweede Kamer en de burgers. De Nuffic is zich aan het verbeteren, zo blijkt uit berichten over de professionalisering van de administratie en de ontwikkeling van een systeem dat aangeeft wat het onderwijsniveau van een vluchteling is.

De uitgewerkte versie van deze nieuwsberichten is terug te vinden in bijlage 7.

Nu duidelijk is hoe de Nuffic georganiseerd is, wordt er toegespitst op de afdeling bedrijfsondersteuning, waar de wens naar controle en sturing is ontstaan.

2.2 Afdeling Bedrijfsondersteuning

Afdeling BO is onderdeel van directie Bedrijfsvoering. De afdeling BO ondersteunt het primaire proces van de Nuffic en biedt facilitaire, logistieke en inhoudelijke begeleiding bij kwaliteitsmanagement, inkoop en evenementen.¹⁰ Bij afdeling BO is een verschuiving gaande van: 'u vraagt, wij draaien' naar een proactieve ondersteuning.

2.2.1 Missie, visie en doelstelling

Voor de afdeling bedrijfsondersteuning is geen direct omschreven missie, visie, doelstelling of strategie. Uit gesprekken met de medewerkers en het afdelingsoverleg uit maart 2012 kunnen de volgende uitspraken gedaan worden: De missie van afdeling bedrijfsondersteuning is het facilitair ondersteunen van de core business. Het woord 'ondersteunen' is volgens de afdeling ouderwets en moet actiever benaamd worden. Zo luidt de visie van afdeling bedrijfsondersteuning: wij denken mee met de interne opdrachtgever en adviseren, bewaken de voortgang en voeren regie. Daarin willen zij duidelijkheid bieden over alle werkzaamheden en activiteiten waar afdeling BO verantwoordelijk voor is zodat de afdelingen hier zo optimaal mogelijk gebruik van maken.

Naast de hierboven genoemde missie, visie en doelstelling heeft de afdeling BO een heldere organisatiestructuur.

2.2.2 Organisatiestructuur

Onder afdeling BO vallen de medewerkers van evenementen, facilitair, inkoop en kwaliteit. Het organogram is te vinden in bijlage 8. Facilitair betreft alle operationele facilitaire activiteiten op gebied van postverzending, kleine reparaties, kantooormateriaal, Arbo, BHV en groot onderhoud.

Afdeling BO heeft de diensten schoonmaak, catering, receptie, drukwerk en beveiliging uitbesteed. Andere zaken zoals audiovisueel, vergaderfaciliteiten, verhuizingen, kunst, werkplekinrichting, groen en kantoorartikelen zijn producten en diensten die bij de Nuffic dusdanig klein zijn, dat deze in de functies van de huidige medewerkers bedrijfsondersteuning ondergebracht zijn. Het afdelingshoofd bedrijfsondersteuning kan gezien worden als Facility Manager met een toenemende regiefunctie.

Ook de afdeling BO gaat naar een regie en adviserende rol toe, dat blijkt uit het veranderingsdocument uit mei 2011: de inrichting en ontwikkeling van de afdeling

⁹ Financieel totaaloverzicht 2012

¹⁰ Nuffic, Intranet

Bedrijfsondersteuning, 'Van uitvoering naar regie'. Hieruit blijkt dat veranderingen als onder andere digitalisering, projectmatig werken en integratie van taken en functies zorgt voor meer voordelen bij uitbesteding. Volgens auteur Linda van Liemt: *'Een regieorganisatie is een organisatie die de vraag van de klant en het aanbod op elkaar afstemt, deze op tactisch en strategisch niveau aanstuurt en die de operationele activiteiten veelal heeft uitbesteed'*. Ook de inkoopfunctie krijgt hier op termijn mee te maken.

2.3 Inkoopfunctie

De inkoopfunctie bij de afdeling BO is nieuw. De functie is ontstaan door de reorganisatie van de afdeling en de ISO-certificering. Inkoopmanagement krijgt een steeds belangrijkere plek in de organisatie. Sinds juli 2011 is er een adviseur Inkoop en gebouwbeheer.

De adviseur Inkoop en gebouwbeheer is verantwoordelijk voor:

- het adviseren over inkoop en gebouwbeheer;
- het doen van voorstellen ter verbetering van de inkoopprocessen en -procedures;
- het signaleren, volgen en analyseren van interne en externe ontwikkelingen op het werkteerrein en het terrein van Europese aanbestedingen, en het schrijven van (beleids)notities hierover;
- het coördineren en begeleiden van (Europese) aanbestedingstrajecten;
- het adviseren bij meervoudige onderhandse inkooptrajecten;
- het opstellen van een programma van leveranciersbeoordelingen en het verzorgen van de uitvoering daarvan;
- het stellen en onderhouden van de kaders en procedures met betrekking tot inkoop en gebouwbeheer;
- het onderhouden van contacten met externen over het meerjarenonderhoudsplan voor het Nuffic-gebouw en het zorg dragen voor de uitvoering daarvan.¹¹

De functie is ontstaan door de functie beleidsmedewerker te combineren met de functie inkoper.

Beleidsmedewerker

Ontwikkelen, implementeren, evalueren en bijstellen van beleid op één of meerdere aandachtsgebieden/beleidssterreinen.¹²

Inkoper

Afsluiten van (raam)contracten met betrekking tot inkoop, volgens het opgestelde inkoopbeleid en volgens de wensen van interne besteders, teneinde de inkoop efficiëntie en het inkoopgemak binnen de instelling te bevorderen.¹³

2.3.1 Missie, doelstelling, strategie

Een echte missie of strategie heeft de inkoopfunctie niet. Zoals in het inkoophandboek genoemd wordt is het inkoophandboek een afgeleide van de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Echter worden deze missie, visie en afgeleiden niet genoemd.

De volgende inkoopdoelstellingen zijn benoemd:

1. Zorgen voor continuïteit van de bedrijfsprocessen
2. Het reduceren van de inkoop gebonden kosten
3. Het verminderen van de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten
4. Product- en procesvernieuwing

¹¹ Vacaturetekst adviseur Inkoop en gebouwbeheer

¹² VSNU UFO/Indelingsinstrument functiefamilie management en bestuursondersteuning

¹³ VSNU UFO/Indelingsinstrument functiefamilie facilitaire zaken

Er is geen uitleg van deze doelstellingen aanwezig. In het inkoophandboek wordt wel een duidelijke inkoopstructuur vermeld.

2.3.2 Inkoopstructuur

De inkoopstructuur wordt bepaald door het inkoophandboek, hierin is aangegeven hoe de inkoop van producten en diensten is verdeeld. Dit wordt gedaan aan de hand van de fasen uit het inkoopproces: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

De Nuffic kent drie soorten inkoop van producten en diensten¹⁴:

Soort 1: Inkoop welke voortvloeit uit de primaire processen.

Deze inkoop is vaak zeer specifiek en daarom in de afdelingen zelf belegd. Directie Bedrijfsvoering heeft hier een adviserende en ondersteunende rol.

Soort 2: Inkoop welke voortvloeit uit secundaire processen.

Dit betreft voornamelijk facilitaire inkoop. Deze inkoop is de verantwoordelijkheid van Directie Bedrijfsvoering. In de praktijk wordt deze facilitaire inkoop belegd bij de afdeling Bedrijfsondersteuning.

Soort 3: Inkoop welke een bepaald volume rechtvaardigt om centraal en gecoördineerd in te kopen.

Het gaat hier voornamelijk om de Europese Aanbestedingen. Ook deze inkoop is de verantwoordelijkheid van Directie Bedrijfsvoering. In de praktijk is dit belegd bij de adviseur Inkoop en gebouwbeheer welke een multidisciplinair team samenstelt.

Naast deze verdeling op basis van soort inkoop is er een verdeling op basis van inkoopvolume. Deze is door de wet- en regelgeving van de publieke sector vormgegeven.

Categorie I Inkoopvolume tot €5.000.

Er wordt enkelvoudige of meervoudig onderhands aanbesteed. Weggelegd in de business, er is geen inkoopbegeleiding. Deze categorie kan uitgevoerd worden door soort 1 of 2.

Categorie II Inkoopvolume tussen de €5.000 en de €50.000.

Er wordt meervoudig onderhands aanbesteed. Het advies is om drie offertes aan te vragen. Weggelegd in de business, er is indien gewenst inkoopadvies. Deze categorie kan uitgevoerd worden door soort 1 of 2.

Categorie III Inkoopvolume tussen de €50.000 en de €193.000.

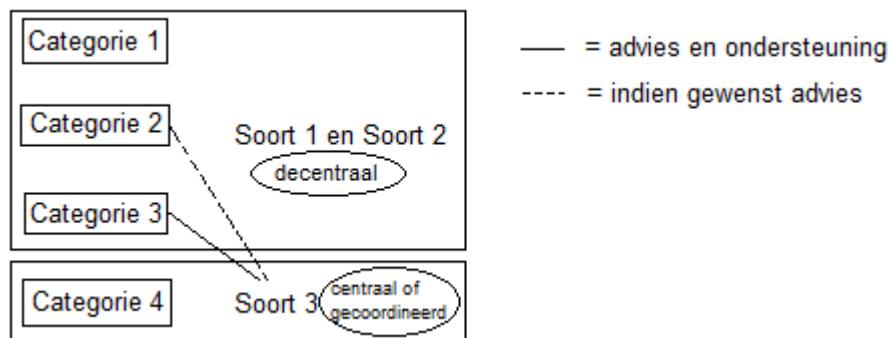
Er wordt meervoudig onderhands aanbesteed. Het is verplicht om minimaal drie offertes aan te vragen. Weggelegd in de business, er is inkoopadvies en ondersteuning vanaf de adviseur Inkoop en gebouwbeheer. Deze categorie kan uitgevoerd worden door soort 1 of 2.

Categorie IV Inkoopvolume vanaf €193.000.

Bij een 2A dienst verplicht Europees aanbesteden. Bij een 2B dienst verplicht Nationaal openbaar aanbesteden. Er is inkoopondersteuning, welke samen met de opdrachtgever een multidisciplinair team vormt. Deze categorie kan uitgevoerd worden door soort 3.

Deze soorten en categorieën hebben allemaal betrekking op de inkoop van leveringen & diensten. De inkoop van werken komt bij de Nuffic niet voor. Als de soorten en categorieën inkoop gecombineerd worden, ziet dat er schematisch uit zoals hieronder weergegeven.

¹⁴ Inkoophandboek, versie 1.0, 31-05-2011



Figuur 6

De bovengenoemde inkoopstructuur is weergegeven om aan te geven voor welke inkopen afdelingen verantwoordelijk zijn en hoe zij de inkoopfasen: specificeren, selecteren en contracteren moeten invullen. De inkoopstructuur geeft geen weergave voor de inkoopfasen: bestellen, bewaken en nazorg. Deze fasen behoren toe aan de operationele inkoop. De medewerkers worden ondersteund door middel van een aantal inkoop hulpmiddelen.

2.3.3 Inkoop hulpmiddelen

Een duidelijke eenduidige inkoopfunctie kan alleen benoemd worden als de werkzaamheden betreffende inkoop steeds op dezelfde manier uitgevoerd worden. Deze herhaalbare zelfde manier, genoemde continuïteit van de inkoopfunctie, is bij de Nuffic gewaarborgd in het inkoop handboek, de inkoop procedures, Formdesk en Ngin.

Inkoop handboek

Het inkoop handboek bevat het inkoop beleid van de Nuffic. In het inkoop handboek worden de verschillende soorten en grootten inkopen verdeeld met daarbij behorende werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast wordt het uit het inkoop handboek duidelijk hoe de inkoopfunctie beheersbaar wordt gemaakt. Een toelichting op het inkoop beleid en zijn functie zijn besproken met een financieel adviseur van de Nuffic. De uitwerking van de bespreking is te vinden in bijlage 9.

Procedures

De inkoop procedures van de Nuffic zijn op te vragen via het intranet. Het systeem waar deze procedures instaan heeft MAVIM. MAVIM zorgt voor een overzichtelijke presentatie van alle omschreven procedures. De inkoop processen zijn ingedeeld volgens de aanbestedingsvormen.

Formdesk

Formdesk is een systeem die de controlerende automatiseert. Inkopen moeten gecontroleerd worden op juistheid. De grootte van de inkoop bepaald welke functionarissen erbij betrokken worden. Elke functionaris moet zijn goedkeuring geven.

Ngin

Ngin is het postregistratiesysteem. Hierin worden ook alle contracten geregistreerd.

Een uitgebreidere uitleg over Formdesk en Ngin is terug te vinden in bijlage 10.

Leveranciersbeoordeling

Sinds dit jaar is er begonnen met een leveranciersbeoordeling over de leveranciers waarbij in 2011 meer dan €50.000 besteed is. Deze leveranciersbeoordeling was gebaseerd op geld, organisatie, kwaliteit, informatie, tijd en risico's. De leveranciersbeoordeling was standaard voor alle leveranciers.

De leveranciersbeoordeling is onderdeel van de inkoopcontrole, welke omschreven is in het inkoophandboek. Andere relevante begrippen welke besproken worden in het inkoophandboek zijn contractmanagement en leveranciersmanagement. In hoofdstuk 3 wordt hier verder op in gegaan.

De leveranciersbeoordeling had niet direct het gewenst effect. Enerzijds was deze genoeg om opnieuw voor drie jaar ISO gecertificeerd te zijn, anderzijds waren de teruggekoppelde gegevens nauwelijks bruikbaar voor verbeteringen.

Zo bleken gevraagde gegevens niet ingevuld te zijn doordat deze ontbraken of doordat er met de leveranciers geen contract was. De wel ingevulde informatie was summier en gaf hierdoor geen bruikbaar en meetbaar beeld. Interessante opmerkingen bij de vraag waarom het contract voortgezet moest worden waren:

- omdat het contract nog een jaar loopt en
- omdat we anders opnieuw Europees moeten aanbesteden.



Kunst & Blom: 'Wanneer de vragen onvoldoende specifiek zijn, is het moeilijk om er in de organisatie iets mee te doen.'

Uit de leveranciersbeoordeling blijkt dat de medewerkers meer

Ronde tafel gesprek: 'If you don't manage the supplier, the supplier will manage you.'

sturing nodig hebben om hun leveranciers de evalueren. Dit blijkt ook tijdens een bespreking met de teamcoördinator ICT. De bespreking is opgenomen in bijlage 11.

In komend hoofdstuk wordt de Nuffic besproken volgens de eerder genoemde deelonderwerpen. Tevens wordt de theorie tegenover elkaar gezet.

3. Inkoop als middel om leveranciers te sturen

Komend hoofdstuk laat de resultaten en uitkomsten van het theoretisch onderzoek zien. Het doel van deze resultaten is te laten zien hoe, waar en wanneer organisaties hun leveranciers kunnen sturen, zoals deze in de theorie staat beschreven.

3.1 Thema's

De probleemstelling is ontstaan door en zal uitgevoerd moeten worden in het licht van de inkoopfunctie. De probleemstelling bevat de onderwerpen: controle, leveranciers en sturen. De wens om controle te hebben en te kunnen sturen is om de juiste kwaliteit voor de juiste prijs te krijgen. Tevens werkt dit inzichtelijk krijgen mee aan de kwaliteitsnormen van de Nuffic. Controle krijgen gaat alleen, op een rechtmatige manier, wanneer hier wederzijdse afspraken over gemaakt zijn. De sturing naar betere prestaties is mogelijk wanneer de afspraken vastgelegd zijn en naar terug gerefereerd kan worden, c.q. het sluiten van afspraken, geregistreerd in een contract om daarna het contract te gebruiken voor verbetering. De Nuffic kan nog zoveel willen, zonder de wil van de leveranciers komt hier geen verandering in. Het behouden van een goede band met de leverancier is hierdoor essentieel.

Bovenstaande onderwerpen hebben geleid tot de uitwerking van de volgende thema's: inkoopmanagement, contractmanagement, leveranciersmanagement en kwaliteitsmanagement.

3.2 Inkoopmanagement

De term inkoopmanagement is overkoepelend, hier vallen veel deelonderwerpen onder. Om een beeld te geven van mogelijkheden welke besproken kunnen worden is de volgende definitie van inkoop gevonden: *'Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat'*¹⁵. Om alleen de relevante delen ter ondersteuning van het onderzoek te bespreken is er gekozen dieper in te gaan op het inkoopproces, de activiteiten om het inkoopproces heen en de volwassenheid van de inkoopfunctie.

Sandy Knollenberg:
'Contractmanagement draait allereerst om het leggen van een goed fundament in de vorm van een doordacht inkoopproces. Vervolgens gaat het om het gestructureerd genereren van bruikbare managementinformatie uit alle contracten die zijn afgesloten'. (FMM, november 2011)

3.2.1 Inkoopproces

Hoe het inkoopproces wordt ingevuld, wordt door verschillende literatuurbronnen omschreven als het volgende proces: *Specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken, nazorg*. Hoewel dit de meest voorkomende volgorde is van het inkoopproces, maakt Knoester¹⁶ een uitzondering voor de inkoop van diensten, omdat diensten een herhalend karakter hebben en snel vergankelijk zijn. De Nuffic koopt voornamelijk diensten in en maakt dus eerder gebruik van het volgende inkoopproces: *Specificeren, oriënteren, selecteren, contracteren, bewaken, evalueren*.

Diensten worden niet besteld, het is contractueel afgesproken wanneer deze geleverd worden. Hoewel oriënteren is toegevoegd aan het inkoopproces, biedt dit geen toegevoegde waarde aan het proces. Men oriënteert altijd voordat men een leverancier selecteert.

Het bewaken kan op twee manieren gezien worden. Het bewaken op niveau van de individuele bestelling: krijgt de organisatie wat er besteld is volgens afspraken? En het bewaken op contract- en

¹⁵ Inkoop in facilitaire omgevingen, Lennartz, R.E, Veeke, R.A.F. Kluwer, 2007

¹⁶ Contractmanagement in de praktijk, Knoester, Ted, Bohn Stafleu van Loghum, 2009

leveranciersniveau: worden overeenkomsten optimaal benut? Deze laatste is het niveau waarop de afdeling BO optimalisatie wenst.

Het vervangen van nazorg door evalueren is de echte toegevoegde waarde van het inkoopproces voor diensten, hiermee wordt laten zien dat de diensten terug komen. Nazorg betekent dat alleen aan het einde van een overeenkomst wordt gekeken naar het verloop. Evaluatie wordt gekenmerkt door tussentijdse momenten welke input geven aan de optimalisatie van de rest van de looptijd.

Naast het hierboven genoemde inkoopproces is ook het MSU-inkoopmodel een veel gebruikt model om het inkoopproces in te richten. Een aanvulling hierop is dat het MSU-inkoopmodel het inkoopproces beoordeelt door middel van een puntenweergave. Zo wordt het inkoopproces ook gaandeweg geoptimaliseerd.¹⁷ Echter, het MSU-inkoopmodel is opgezet voor internationaal opererende productiebedrijven. Het model houdt weinig rekening met dienstverlenende bedrijven, zoals de Nuffic. Dit is de reden waarom niet verder wordt ingegaan op de invulling van dit model.

3.2.2 Inkoop in een breder perspectief

Om inkoop in een breder perspectief te plaatsen, dan alleen de beschrijving van het inkoopproces, is gebruik gemaakt van het racewagenmodel van 'van Weele'. Alleen het inkoopproces gaat niet zorgen voor een optimaal contract- en leveranciersmanagement. Daarvoor is meer sturing op de inkoopfunctie voor nodig. Het bovengenoemde inkoopproces is een onderdeel van het racewagenmodel.¹⁸ Hieronder worden de verschillende delen van het racewagenmodel en de

invulling van de Nuffic kort toegelicht. De volledige uitwerking is terug te vinden in bijlage 12.

Rietveld (2009): 'Racewagenmodel: Zeer geschikt om het senior management te overtuigen van de businesscase voor inkoop. Daarnaast wordt hij gebruikt om inkoop te professionaliseren.'

Het inkoopbeleid, leveranciersbeleid en interne klanten beleid geven structuur en richting aan de ontwikkeling van de organisatie.

De ondersteunende functies omvatten de structuur van de inkoopfunctie, de omschreven methoden en procedures en de automatisering van informatievoorziening. De inkoopfunctie van de Nuffic is besproken in paragraaf

2.3.2 en de methoden en procedures, evenals de informatievoorziening in paragraaf 2.3.3.

De inkoopfunctie moet bijgestuurd worden naarmate er meer informatie is verzameld. Onderscheid wordt gemaakt tussen de contractanalyse, kwantitatieve analyse en de kwalitatieve analyse. Directie Bedrijfsvoering zorgt jaarlijks voor een kwantitatieve en kwalitatieve analyse. Bij de kwalitatieve analyse wordt ook gebruik gemaakt van de jaarlijkse externe kwaliteitsmeting door Certiked. Daarnaast vindt er één keer in de twee jaar een interne audit op de inkoopfunctie plaats.

In het inkoophandboek van afdeling Bedrijfsondersteuning wordt gesproken over inkoopcontrol door middel van een kwantitatieve en kwalitatieve inkoopanalyse, contract- en leveranciersmanagement, ethische keuzen bij inkoop en duurzaam inkopen. Echter wordt er geen directe invulling gegeven voor deze onderwerpen, deze worden concreet uitgewerkt in het inkoopactieplan.

3.2.3 Volwassenheid inkoopfunctie

In paragraaf 3.2.2. werd gesproken over de invulling van het racewagenmodel. De invulling hangt onder andere af van de ontwikkelingsfase van de inkoopfunctie.

Inkoopontwikkelingsmodel

Om nader hierop in te gaan is gekozen de inkoopfunctie af te zetten tegen het

¹⁷ 101 managementmodellen, Mulders, Marijn, Noordhoff Uitgevers, 2010

¹⁸ Inkoop in facilitaire omgevingen, Lennartz, R.E, Veeke, R.A.F. Kluwer, 2007

inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven.¹⁹ Hiermee wordt laten zien in welke fase de inkoopfunctie van de Nuffic zich bevindt. Dit model geeft geen concreet verbeterplan.

De inkoopfunctie van de Nuffic heeft de meeste overeenkomsten met de uitspraken uit fase 3. Echter zijn de fases 1 en 2 nog niet volledig achter zich gelaten. Er ontbreken een aantal essentiële vernieuwingen om een volwaardige fase 3 inkoopfunctie te zijn. Daarnaast heeft de Nuffic een stap gezet richting een procesgerichte organisatie, door inkoop in de business te leggen en hiervoor een centrale adviseur aan te stellen. Het ontbreken van een aantal tools, activiteiten en overtuigingen in de organisatie zorgen ervoor dat de organisatie niet volwassen genoeg is voor een goede uitwerking van deze laatste activiteiten.

Als er gekeken wordt naar het inkoopontwikkelingsmodel in het licht van de probleemstelling kan men concluderen dat de beantwoording van de probleemstelling ligt in fase 4 Process oriëntation: Er gaat extra aandacht uit naar enkele toeleveranciers/partners. Hiermee wordt duidelijk dat er onderscheidt gemaakt moet worden tussen verschillende leveranciers. Meer over het onderscheidt maken tussen leveranciers is terug te vinden in 3.4. Leveranciersmanagement.

Een volledig overzicht de overeenkomsten tussen de Nuffic en het inkoopontwikkelingsmodel is terug te vinden in bijlage 13.

MSU+ inkoopmodel

In paragraaf 3.2.1. is gesproken over het MSU-inkoopmodel. Het MSU-inkoopmodel sloot niet aan op de organisatievorm van de Nuffic. Door een projectgroep en de Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement (NEVI) is het MSU-inkoopmodel toepasbaar gemaakt voor de publieke en dienstverlenende sector. Het zogeheten MSU+-inkoopmodel is een raamwerk van strategische en ondersteunende processen die tezamen een beeld geven voor de volwassenheid van de organisatie. Via de eerder genoemde puntenweergave kunnen publieke organisatie zichzelf vergelijken (benchmarken) met de 'best in class'.²⁰

Hoewel het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven geen concreet verbeterplan bevat, zijn de ondersteunende processen van het MSU+ model gemakkelijker te benoemen als een procesmatig verbeterplan. Hoe ver de inkoopafdeling van de Nuffic hiermee is, wordt besproken in bijlage 14.

3.3 Contractmanagement

Het MSU+ inkoopmodel te hebben doorgewerkt is de invulling van contractmanagement te vinden in S7: Het verbeteren van leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van kwaliteit. Maar wat is contractmanagement nou eigenlijk?

Om deze vraag te beantwoorden is er een splitsing gemaakt tussen contracten, contractmanagement en contractbeheer.

3.3.1 Contracten

Een contract is een gedocumenteerde overeenkomst waarop de wederzijdse verplichtingen tussen twee of meer partijen op staan beschreven. Deze overeenkomst dient actief beheerd te worden.²¹ Hiermee wordt bedoeld dat het contract moet aansluiten op wat de interne klant wenst. Daarnaast moet de interne klant op de hoogte zijn van het contract. Het is wenselijk om een communicatieplan op te stellen in de gevallen dat de interne klant grote invloed heeft op de uitvoering van het contract.

Martijn Voorham: *'Je kunt nog zo goed een contract afsluiten, zonder het managen hiervan is de kans groot dat je belangen als opdrachtgever niet worden behartigd'*
(FMM, oktober 2011)

¹⁹ Inkoop een nieuw paradigma, Rietveld, Gerco, Sdu Uitgevers, 2009

²⁰ NEVI K5 Inkopen bij de overheid

²¹ Contractmanagement in de praktijk, Knoester, Ted, Bohn Stafleu van Loghum, 2009

Men sluit contracten af om risico's te beperken.

3.3.2 Contractmanagement

Wat is het?

Na verschillende definities te hebben gelezen is er gekozen voor een aangepaste definitie van contractmanagement voor de Nuffic, bestaande uit drie delen:

Rietveld (2009):
'We passen contractmanagement toe bij de gevallen waarin we zeker willen stellen dat de afspraken in het contract ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.'

Contractmanagement is het vastleggen, bewaken en up-to-date houden van contractgegevens, het optimaal benutten van het contract ten behoeve van de ondersteuning van de organisatie middels ingekochte producten en diensten en het genereren van managementrapportages over de uitnutting van de contracten ter evaluatie van de contracten.

Het eerste deel beschrijft de beheerfunctie van contractmanagement, deze wordt nader uitgewerkt in paragraaf 3.3.3. Het tweede en derde deel beschrijven het krijgen en controleren van producten en diensten volgens de afspraken die daarover gemaakt zijn. Cq: het krijgen waarvoor je betaald hebt.

Thies Kuijman: *'Er zijn twee dingen belangrijk bij het succes van contractmanagement: 1. Een open en oordeelvrije houding en 2. Het lef om door de zure appel heen te bijten.'*
(LinkedIn, Group: Contract – en leveranciersmanagement, Discussie: Waar ben je bang voor?)

Hoe inrichten?

Het opzetten en inrichten van contractmanagement werkt alleen optimaal wanneer er commitment is in de business.²² De business moet dus de urgentie en toegevoegde waarde van contractmanagement zien. Het opzetten van contractmanagement volgens Knoester is in bijlage 15 omschreven. Naast de stappen is aangegeven tot welk deel van de definitie de stap behoort.

Hoe uitvoeren?

Contractmanagement kan gering, maar ook zeer uitgebreid uitgevoerd worden. Voor een uitgebreide vorm van contractmanagement kan benodigde informatievoorziening middels een systeem ingezet worden. Echter moeten de baten opwegen tegenover de kosten. Doet dit het niet, dan kan contractmanagement het best beperkt blijven.²³

Tanja Brok (Consultant): *Als organisatie moet je zich hebben op wat je wilt en nodig hebt. Wanneer raakt het je core business en wat zijn de risico's. Afhankelijk daarvan bepaal je welk niveau van contractmanagement nodig is.'* (FMM, november 2011)

Een systeem is een manier om contractevaluatie te laten plaatsvinden, maar ook een vragenlijst of een gesprek met de eindgebruikers van het contract kunnen manieren ter evaluatie van contracten zijn. Ten allen tijden moeten de uitkomsten van een contractevaluatie besproken worden met de leverancier om verbeterpunten te ontwikkelen.²⁴

Lennartz: *'Voor grote leveranciers zou minimaal jaarlijks een grondige contractevaluatie moeten plaatsvinden waarbij getoetst wordt of alle gemaakte afspraken nog relevant zijn, en of ze worden nagekomen.'*

3.3.3 Contractbeheer

In de vorige alinea is gesproken over contractbeheer als onderdeel van contractmanagement.

²² Contractmanagement in de praktijk, Knoester, Ted, Bohn Stafleu van Loghum, 2009

²³ Inkoop een nieuw paradigma, Rietveld, Gerco, Sdu Uitgevers, 2009

²⁴ Procedures en tools voor borging van de inkoopfunctie, Honing, Remko van der & Plu, Ruud, Kluwer, 2004

Wat is het?

'Contractbeheer is het vastleggen, bewaken en up-to-date houden van contractgegevens ten behoeve van signalering en het ondernemen van acties.'²⁵

Hoe inrichten?

Voor het inrichten van contractbeheer moet alle bestaande informatie opgevraagd worden en gekozen worden wat daarvan beheerd moet worden. Stapsgewijs geeft dit de volgende indeling:

- Verzamelen van bestaande contracten
- Bepalen van en voorzien in informatiebehoefte
- Vaststellen van contractgegevens

Knoester (2009): 'Voor contractbeheer is een actueel contractenbestand nodig. Deze is dynamisch en zal voortdurend bijgehouden moeten worden. Gegevens die je verzamelt hangen af van wat je wilt weten. Hoe uitgebreider, hoe meer tijd erin gaat zitten.'

In Excel of Access kan een eerste versie van een beheersysteem gemaakt worden. De functionaliteit van een speciaal systeem is groter.²⁶

Ronde tafel gesprek: 'Beheer is nodig om je management waar te maken, maar met beheer zelf verdien je geen cent.'

De invulling van het beheersysteem ligt dus aan de mate waarop je de contracten wilt beheren. De minimale gegevens ter ondersteuning van het contractbeheer zijn opgenomen in bijlage 16.

3.4 Leveranciersmanagement

Leveranciers zijn verbonden aan een organisatie door een contract. In veel gevallen worden de begrippen contractmanagement en leveranciersmanagement door elkaar gehaald.

Wat is het?

Leveranciersmanagement is het managen en onderhouden van de relatie met leveranciers. De definitie is expliciet kort gehouden omdat de invulling nog volledig vrij staat.

Hoewel de meeste literatuur leveranciersmanagement los ziet van contractmanagement, ziet Cecile van Velzen²⁷ leveranciersmanagement als onderdeel van contractmanagement.

Het managen van leveranciers gebeurt in de kleinste vorm wanneer er een contractbeoordeling plaats vindt. De organisatie zit dan met de leverancier om tafel. Hierbij is het vrijwel onmogelijk niets te zeggen over de samenwerking. Hoe je de relatie en de frequentie met een leverancier wilt onderhouden heeft te maken met het type product of dienst en hoe belangrijk de leverancier is voor de organisatie.

Hoe inrichten?

Wat voor contractmanagement geldt, geldt ook voor leveranciersmanagement. Leveranciers zijn niet te managen wanneer de basisinformatie niet beheerd wordt. Het gaat hier om de leverancier in kaart te brengen volgens een aantal standaard punten en vragen. De invulling hiervan staat volledig in het teken van wat men wil weten en waarom men dat wil weten. Als de basisinformatie op orde is kan men leveranciers gaan indelen.

Hieronder worden de twee meest gebruikte methodes besproken.

²⁵ Inkoop in facilitaire omgevingen, Lennartz, R.E, Veeke, R.A.F. Kluwer, 2007

²⁶ Procedures en tools voor borging van de inkoopfunctie, Honing, Remko van der & Plu, Ruud, Kluwer, 2004

²⁷ In vijf stappen naar contractmanagement, Cecile van Velzen, 2012

Kraljic matrix

Er is voor het Kraljic portfolio gekozen omdat de uitwerking hiervan is opgenomen in hedendaagse boeken, artikelen, colleges en adviezen. Het Kraljic portfolio wordt gezien onder leveranciersmanagement omdat de leverancier meerdere contracten met de organisatie kan hebben. Daarmee is het niet logisch om de leverancier op verschillende manieren te behandelen.

In de Kraljic matrix wordt het toeleveringsrisico afgezet tegenover het financieel belang. De leveranciers worden hierdoor ingedeeld op één van de vier kwadranten. Het kwadrant waarin zij zitten geeft aan hoe de organisatie de leverancier moet zien en waar het accent bij optimaliseren moet liggen. Een verdere uitwerking van de Kraljic matrix is in bijlage 17 opgenomen.

Rietveld (2009): *'Het meten van leveranciersprestaties -ofwel het actief bedrijven van contractmanagement- is onontbeerlijk voor elke organisatie die haar uitgaven wil beheersen. Met als extra voordeel dat men eindelijk in staat is zicht te houden op het naleven van contracten. Wat voor zin heeft het immers veel energie te stoppen in het maken contractuele afspraken met leveranciers als niemand in staat is of de moeite neemt om toe te zien op de nalevering ervan?'*

ABC analyse

De ABC analyse laat zien hoeveel leveranciers voor welk deel van de inkoopomzet verantwoordelijk zijn. Over het algemeen kan hier de 80-20 regel voor gebruikt worden. Met deze methode wordt duidelijk welke leveranciers risico's met zich meebrengen en waar leveranciersreductie kan plaatsvinden.

Rietveld (2009): *'Voor het meten van leveranciersprestaties hebben we geen standaardoplossing. Er is geen breed toepasbaar model, per situatie is het maatwerk.'*

Hoe uitvoeren?

De uitvoering van leveranciersmanagement staat geheel in het teken van wat de organisatie van de leverancier verwacht. Enkele elementen waarop gemeten kan worden is terug te vinden in bijlage 18.

Een andere structurelere manier van leveranciersmanagement is de leveranciersbeoordeling. Bij de leveranciersbeoordeling kijkt de organisatie op de leverancier voldoende geëquipeerd is om zijn afnemers te kunnen volgen. Dit kan door middel van persoonlijke beoordeling, vendor rating of een leveranciersdoorlichting.²⁸ Verdere uitleg per onderdeel zijn te vinden in de eerder genoemde bijlage 18.

De beoordeling is slechts één van de niveaus van leveranciersevaluatie. Alle niveaus zijn: meten, beschrijven, beoordelen en onderhandelen.²⁹ Het niveau van leveranciersevaluatie is net zo goed afhankelijk van het soort leverancier. Hoe een leverancier ook geëvalueerd wordt, het opstellen van Key Performance Indicators (KPI's) kan helpen bij de evaluatie.³⁰ Kwaliteit is een van de KPI's.

Door bovenstaande informatie is duidelijk dat er interne gegevens opgevraagd moesten worden. Door een korte crediteurenanalyse³¹ over 2011 zijn een aantal basisgegevens over inkoopmanagement duidelijk geworden. De kengetallen zijn hieronder opgesomd:

- In 2011 zijn er 812 leveranciers betaald, deze hadden een waarde van €19.799.530,-
- 250 leveranciers daarvan hadden een waarde boven de €5000,-, met een totale waarde van €19.243.651,-
- Er zijn 115 verplichtingen aangemaakt.
- Uiteindelijk hebben 88 betalingen betrekking op een geregistreerde verplichting.

²⁸ Cursusboek inkoopmanagement, Open Universiteit, Heerlen, Hoofdauteur Arjan van Weele, 1993

²⁹ Inkoop een nieuw paradigma, Rietveld, Gerco, Sdu Uitgevers, 2009

³⁰ Professioneel Inkopen, Gelderman & Albronda, Wolters Noordhoff, 2007

³¹ Crediteurenoverzicht team FZ 10-05-2012

Door het ontbreken van verdere informatie worden hier geen conclusies uit getrokken. Deze kengetallen zijn opgenomen om afdeling BO te stimuleren hier meer onderzoek naar te verrichten.

3.5 Kwaliteitsmanagement

Wat is het?

Kwaliteit is een onderdeel van elk ingekocht product of dienst. Je betaalt immers voor een bepaald kwaliteitsniveau. De hoogte van het kwaliteitsniveau wordt omschreven als: *'de mate waarin de eigenschappen van een product of dienst voldoen aan de eisen die leverancier en afnemer zijn overeengekomen.'*³² De uitvoering van kwaliteitsmanagement is onderdeel van contract- en leveranciersevaluaties.

Hoe inrichten?

De inrichting van de mate van kwaliteitsmanagement heeft te maken met de overeengekomen kwaliteit over een product of dienst. Hoe belangrijker de kwaliteit, hoe belangrijker het management van de kwaliteit. Een algemene benadering om kwaliteit te managen zijn de dimensies van de Servqual (Berry, Parasuraman en Zeithaml). De dimensies zijn een checklist of overal rekening mee is gehouden bij de beoordeling van kwaliteit. Daarnaast moet duidelijk worden welke dimensies belangrijker zijn dan andere.³³

Wanneer kwaliteit onder de maat is moet gekeken worden of de eigen organisatie daar geen aandeel in heeft. Om een beeld te krijgen van het aandeel van de interne organisatie op de kwaliteit is hiervan een kort overzicht opgenomen in bijlage 19.

Bovenstaand hoofdstuk gaat in op de uitwerking van de deelonderwerpen, wat het is, hoe het opgezet en ingericht moet worden. Deze deelonderwerpen zijn ook bevraagd tijdens de interviews met de inkoopfunctionarissen. De uitkomsten van de interviews zijn terug te vinden in komend hoofdstuk.

³² Cursusboek inkoopmanagement, Open Universiteit, Heerlen, Hoofdauteur Arjan van Weele, 1993

³³ Meten en verbeteren van de dienstverlening, Kunst, P en Blom, P, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997

4. Resultaten onderzoek

In vorig hoofdstuk is duidelijk geworden wat de beantwoording van de probleemstelling vanuit de theorie is. Naast de theoretische beantwoording is ook een beantwoording vanuit de praktijk gewenst. Voor de beantwoording uit de praktijk zijn er interviews met inkoopfunctionarissen gehouden. De volledige interviews zijn terug te vinden in bijlage 2. In komend hoofdstuk worden de eerdere genoemde thema's in een datamatrix behandeld om tot een beantwoording te komen. Hierbij zal per thema een korte analyse gemaakt worden om tot één antwoord te komen.

4.1 Contractbeheer

Respondent	Wat is het?	Hoe inrichten?	Hoe uitvoeren?
1. Rein van Vugt	-	Contracten moeten dusdanig ingebracht worden in een systeem dat het automatisch een trigger afgeeft wanneer het contract verloopt.	Het in een systeem zetten van contracten en verplichtingen en in de gaten houden wanneer contracten aflopen.
2. Dhr. Y	Het puur opslaan van contracten, zicht houden op expiratedata en de juridische data. Digitaal of in een kluis waar ze fysiek liggen.	Contracten kunnen bij de afdeling neergelegd worden waar ze ook aangestuurd worden. Wel is het nuttig om contracten centraal te beheren (opslaan en verlengen van overeenkomsten). De meest minimale vorm van contractmanagement is contractbeheer, bij veel kleine leveranciers voer je alleen beheer uit.	-
3. Jan van der Ploeg	Het registreren en vastleggen van de contracten en de afspraken van het contract die je hebt afgesloten in een databeheersysteem.	-	Bij goede registratie kan je per inkoopcategorie kijken wat je in een categorie al hebt afgesloten om te voorkomen dat je meerdere contracten gaat afsluiten voor dezelfde dienst.
4. Maurice van Melis	Het op orde hebben van de basisgegevens. Het is een logisch onderdeel, welke helpt bij de vormgeving van het inkoopbeleid.	Afdeling inkoop is verantwoordelijk, de inhoud moet bij de business liggen.	Contractbeheer gaat over inzicht alle contracten en daar iets mee kunnen doen. Het zorgt ervoor dat het gaat leven bij het management. Een beheerder zorgt dat het geborgd is.
5. Dhr. X	Het borgen en vastleggen van afspraken en wijzigingen in	Contractbeheer is operationeel belegd. De werkzaamheden zijn een tijdvreter en	Het opslaan van het contract met de gemaakte afspraken in een database. Dit kan

	afspraken met leveranciers, dat gaat twee kanten op.	daar is een contractmanager te duur voor.	een systeem zijn waar vlaggetjes en rapportages uitkomen.
6. Remco Boes	De verzameling van contracten in een database.	-	Expirerende contracten in de gaten houden en contracteigenaren aanspreken over het aflopen van een contract en vragen wat ze ermee gaan doen.
7. Ab Tetteroo	Het registreren van de contractgegevens in een systeem.	Contractbeheer is operationeel en is een hele administratieve functie.	Je kunt hele dure investeringen doen, maar een gewoon Excel overzicht is al heel handig. Zorgen dat het contract is op te vragen en voor het tijdig inlichten van mensen.
8. Nico Bosman & Cindy van Wittenhorst	-	Operationeel contractbeheer heeft geen interactie met de leverancier.	Zorgen voor rapportages uit operationele metingen, verfijning van de SLA's en bij termijnen van data een signaal afgeven wanneer je contract verloopt.

Figuur 7

Analyse

Wat direct duidelijk wordt is dat niet alle vakjes zijn ingevuld. Dit komt doordat er een half gestructureerd interview is gehouden. Er kan gezegd worden dat de inkoopfunctionarissen door hun expertise geïnteresseerd zijn in bepaalde deelonderwerpen en andere deelonderwerpen als vanzelfsprekend ervaren. Dit geldt niet alleen voor het thema contractbeheer, maar ook voor de komende thema's.

De inkoopfunctionarissen zijn het redelijk eens over de definitie van contractbeheer, namelijk: *'Het registreren, borgen en vastleggen van alle contracten met de daartoe behorende afspraken in een database'*. Over het algemeen vinden zij de beheerfunctie een operationele en administratieve functie, waarbij de verantwoordelijkheid centraal ligt, maar de werkzaamheden niet centraal uitgevoerd te hoeven worden. De invulling ervan kan door middel van een systeem. De werkzaamheden bestaan uit termijnen in de gaten houden, contracteigenaren aanspreken, operationele metingen (zoals categorieën onderscheiden) en SLA's verfijnen.

4.2 Contractmanagement

Respondent	Wat is het?	Hoe inrichten?	Hoe uitvoeren?
1. Rein van Vugt	-	Of je een routineproduct gaat inkopen of een strategisch partnership gaat invullen met een leverancier, dat is natuurlijk wel even wat anders. Daar heb je een aparte policy voor. Een	Aparte policy: Hoe vlieg je dat aan met de business samen in termen van dealing, contractering en monitoring van contracten.

		contractmanager heeft een relatiecomponent en administratieve component in zich. De contractmanager zit op tactisch niveau met vaste relaties aan de tafel. Die relaties zijn vaak ook contractmanagers. Hierdoor is operationeel leveranciersmanagement gekoppeld aan een contractmanager.	Contractmanagement is verantwoordelijk voor het ophoesten van een dashboard en het rapporteren hiervan. Contractmanagement wordt afgerekend op het day to day monitoren van het contract.
2. Dhr. Y	Zorg dat je krijgt wat je hebt afgesproken, hoe je elkaar informeert, hoe je samenwerkt en rapporteert over prestaties.	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. De leveranciers worden in veel gevallen ingedeeld in de Kraljic portfolio met als doel om de inkoopstrategie en de wijze van contractmanagement vast te stellen. Bij elk ontwikkelingsstadium hoort een bepaalde vorm van contractmanagement.	Optimaliseer eerst de grote brokken. Contractmanagement heeft een verantwoordelijk nodig. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf is dat een aparte functie. Je moet in inschatting maken hoeveel tijd je kwijt bent in de huidige situatie en je moet weten hoeveel volume en hoeveel contracten er zijn.
3. Jan van der Ploeg	Het managen van het contracten en de afspraken die zijn opgenomen in het contract. Je gaat kijken of deze ook daadwerkelijk worden nagekomen. Contractmanagement is het beoordelen van de leverancier op de prestaties.	Contractmanagement ligt vaak in de lijn. Dat maakt het moeilijk om alle contracten binnen je business te managen. Je hebt vaak veel contracten en niet alle contracten zijn van essentieel belang voor je organisatie. Contractmanagement is het meest nodig bij contracten die voor jou het meest risicovol zijn. Die jou raken in het	Als je KPI's hebt afgesproken, dan ga je KPI's managen. Contractmanagers moeten zorgen dat ze zoveel informatie hebben verzameld van de interne behoeften, zodat je een goede gesprekspartner bent voor de leverancier. Niet alleen de

		primaire proces van jouw organisatie. Waar financieel belang en toeleveringsrisico bij is. De afspraken die je in het bestek hebt opgesteld ga je regelmatig toetsen aan de werkelijke praktijksituatie. Je kunt 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 in gaan.	leverancier, maar ook jij moet je aan de afspraken houden. Daar is contractmanagement voor. Dat 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 de reden van is.
4. Maurice van Melis	Het managen en sturen van een contract.	Contractbeheer helpt je acties te ondernemen in je contractmanagement, zodat afspraken behouden blijven. Leveranciersmanagement ligt dicht tegen contractmanagement aan. Je hebt een contract met je leverancier, dus eigenlijk is het hetzelfde.	Je managet je voorwaarden.
5. Dhr. X	Het dieper vormgeven of meer inhoudelijk voorgeven van afspraken. Het operationeel-tactische kijken of je de juiste dingen hebt geïnstalleerd in de organisatie om het contract uit te kunnen nutten.	Contractmanagement is tactisch wanneer je niet op dagniveau stuurt. Contractmanagement is het beste uitvoerbaar voor 80% van de spend. De andere 20% van je spend, daar moet zo min mogelijk tijd aan besteedt worden. In alle kwadranten van de Kraljic kun je contractmanagement doen als je spend die richting op wijst. De vraag is wel hoe intensief je het moet doen. In het routinekwadrant moet de contractmanager meer leveranciers kunnen managen.	Je moet je stakeholders involveren om te zorgen dat het contract wordt uitgenut. Per kwartaal wordt gekeken naar hoe het loopt. Op financieel vlak gebeurt dat maandelijks. Contractmanagers hebben een spendanalyse nodig. Zij doen bij elke stap van het inkoopproces iets. Van de ene kant pakt hij de problemen op vanuit het bestellen en aan de andere kant geeft hij input aan het inkoopproces.
6. Remco Boes	Contractmanagement	In elke ontwikkelingsfase	Voor

	gaat over de afspraken die in het contract zitten, maar ook wat is het bestaansrecht van een contract.	kun je professioneel contractmanagement hebben. Je moet goed weten in welke fase je zit en daar je contractmanagement op afstemmen.	contractmanagement moet je eerst je doel heel duidelijk hebben. Daarna moeten betrokken partijen allemaal op één lijn staan en het belang in willen zien.
7. Ab Tetteroo	Het sturen met je contract, om ervoor te zorgen dat de uitnutting op de meest optimale manier gebeurt. Het nakomen van afspraken van beide zijden.	Contractmanagement is voornamelijk tactisch, maar heeft ook operationele activiteiten. Contractmanagement is te combineren met leveranciersmanagement. Bij de Nuffic schat ik een heel eind te komen met een halve FTE.	Bezig zijn met de inhoud van het contract. Worden de activiteiten die je hebt gevraagd ook op die manier uitgevoerd? Onder andere het beoordelen van leveranciers op hun prestaties en nagaan wat de meest belangrijke aspecten zijn (KPI's), daarover ga je in gesprek met de leverancier en zet je metingen voor op.
8. Nico Bosman & Cindy van Wittenhorst	-	Contractmanagement kan niet zonder een persoon die dat uitvoert.	Contractmanagement begint eigenlijk al in je aanbesteding. Want dan moet je er al over nadenken wat je met het contract wilt doen. Wat wil ik ermee kunnen en bereiken? En waar wil ik straks op gaan sturen? Het is belangrijk om in je aanbestedingstraject samen met je interne klant en je opdrachtgever te bepalen wat je belangrijk vindt om het contract op te gaan sturen.

Figuur 8

Analyse

Alhoewel sommige functionarissen onder contractmanagement alleen de afspraken uit het contract managen verstaan, zijn er ook functionarissen welke een breder beeld hebben. De definitie van contractmanagement is: *'Het managen van de afspraken uit een contract om tot een zo optimale uitnutting van het contract te komen en het dieper vormgeven van de afspraken door middel van informatiedeling, prestatiebeoordeling en samenwerking.'* Het verschil in invulling komt door de volwassenheid van de inkooporganisatie waarin de inkoopfunctionaris gewend is. De inrichting van

contractmanagement bestaat uit een aantal onderdelen: het afstemmen van de volwassenheid van de organisatie aan de manier van contractmanagement (1), het indelen van het contract op een categorie/kwadrant en daar het niveau van management aan vast hangen (2), het aanpakken van de grootste risicovolste contracten (3), op tactisch niveau in gesprek gaan (4) en het invullen van KPI's en metingen(5). De uitvoering van contractmanagement betreft: afspreken hoe je verschillende leveranciers benaderd, contracteert en monitort (1), het rapporteren van managementrapportages en dashboards (2), het inschatten van het aantal uren je kwijt bent aan de uitvoering (3), KPI's en voorwaarden managen en daarover in gesprek gaan met je leverancier (4), verzamelen van alle interne informatie m.b.t. contractmanagement (5), het doen van een spendanalyse (6), het specificeren waarop gestuurd gaat worden in de beginfase van een aanbesteding (7).

4.3 Leveranciersmanagement.

Respondent	Wat is het?	Hoe inrichten?	Hoe uitvoeren?
1. Rein van Vugt	-	Bij leveranciersmanagement hebben we een methodiek ontwikkeld om leveranciers te beoordelen en te plotten in de Kraljic-matrix. In je leveranciersbeleid staan alle beleidsaspecten, dus hoe je een leverancier moet aanvliegen, afhankelijk van welke diensten of producten je inkoopt	We pakken de leveranciers van het strategische kwadrant en daar gaan we de governance mee regelen. Dashboards worden gemaakt op basis waarvan de leveranciers beoordeeld op worden en dat wordt besproken in operationeel, tactisch en strategisch overleg. Dat is geregeld voor de hele top 15 leveranciers.
2. Dhr. Y	Leveranciersmanagement is 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.	Contract en leveranciersmanagent kunnen wel redelijk in één persoon zitten. Leveranciersmanagement is de strategische hoek. De echt heel belangrijke leveranciers van je.	De invulling van leveranciersmanagement stel je vast met je leverancier. Als je er samen tijd in wilt stoppen om te kijken hoe je processen aan kunt passen zodat je er alle twee winst van hebt.
3. Jan van der Ploeg	-	Leveranciersmanagement zet je in om de relatie met leveranciers te verbeteren en om meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen die op de markt (gaan) plaatsvinden. Als je strategisch met elkaar samenwerkt wil je ook samen naar verbeteringen zoeken. Naar de win-win situatie.	-
4. Maurice van Melis	Het goed omgaan met je leverancier, en hij met jou. Elkaar betrekken bij fouten op basis van afspraken zonder	Je gaat onderscheid maken tussen een echt goede leverancier en de minder goede. Een zeker voor kleine organisaties	-

	juridisch getouwtrek.	die niet alles hoeven aan te besteden is het van belang om de leveranciers duidelijk te maken dat jij hun serieus neemt.	
5. Dhr. X	Leveranciersmanagement is niet anders dan contractmanagement. Je hebt een contract met de leverancier, dus daar moet je iets mee. Leveranciersmanagement is het beoordelen van leveranciers als dat mogelijk is.	Leveranciersmanagement zet je in, in de hele categorie. Maar voornamelijk bij de grote gemene deler. Leveranciersmanagement kan uitgevoerd worden door een contractmanager, maar als je daar heel ver in gaat kan je apart relatiemanagement ontwikkelen. Dan heb je ook gesprekken met je leveranciers die even los staan van de business. Dat noemen ze supplier support visits.	Het beoordelen van leveranciers komt de relatie ten goede als je goed meet en dat objectief is. Er moet geen discussie over ontstaan. Dat werkt, als je maar op feiten stuur.
6. Remco Boes	-	Welke leveranciers heb je contracten mee en hoe deel je die in op basis van Rietveld, de Kraljic-matrix of je hangt daar zelf nog wat voorwaarden aan. Dan heb je verschillende categorieën en daar kun je een strategie op loslaten.	-
7. Ab Tetteroo	Leveranciersmanagement is het onderhouden van het contact met de leverancier. 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, de toekomst en verbeteringen.	Leveranciersmanagement is te combineren met contractmanagement. Een vermenging van die functies is heel acceptabel omdat het strategisch contractmanagement in dezelfde hoek zit. Leveranciersmanagement moet vooral toegepast worden bij de wat meer zware contracten, waarbij je een soort afhankelijkheidsgevoel van zou kunnen hebben.	-
8. Nico Bosman & Cindy van Wittenhorst	Leveranciersmanagement is het samen met de leverancier kijken hoe het loopt.	Contract- en leveranciersmanagement zit als spil tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarin is de relatie heel belangrijk. De relatie met de leverancier komt niet bij	Leveranciers nemen we maandelijks mee in de voortgang. Daardoor kan het nooit een verrassing zijn wanneer er iets niet goed gaat.

		contractmanagement voor. Het heeft wel samenhang met elkaar.	
--	--	--	--

Figuur 9

Analyse

Leveranciersmanagement heeft bij een aantal functionarissen een andere betekenis. Waar de ene functionaris zegt dat het gaat om alle contacten met leveranciers op orde te hebben, zegt de andere functionaris dat het te maken heeft met de leveranciers die belangrijk zijn voor de uitvoering van de core business van de organisatie. Ook dit verschil heeft te maken met de volwassenheid van de inkooporganisatie waarin de inkoopfunctionaris gewend is. Leveranciersmanagement is: *'Het onderhouden van het contact met leveranciers, waarbij de leveranciers een toegevoegde waarde kunnen bieden in de vorm van betere producten/diensten, minder fouten of ontwikkelingen'*. De inrichting van leveranciersmanagement wordt bij de meeste functionarissen bij contractmanagement gezet. Het gaat daarbij om operationeel leveranciersmanagement, waarbij de leveranciers betrokken worden bij de uitgevoerde prestatiemetingen op basis van het contract tot aan het strategisch leveranciersmanagement, waarbij partnerships ontstaan. De uitvoering is redelijk vrij, waarbij duidelijk moge zijn dat de invulling altijd samen met de leverancier beslist wordt, beoordelingen altijd gedeeld worden en deze van objectieve aard moeten zijn.

4.4 Kwaliteitsmanagement

Respondent	Wat is het?	Hoe inrichten?	Hoe uitvoeren?
1. Rein van Vugt	-	-	-
2. Dhr. Y	-	-	Kwaliteit van dienstverlening is lastig te meten. Dat is vaak per project verschillend.
3. Jan van der Ploeg	-	Kwaliteitsmanagement ligt in de lijn. 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.	De kwaliteitsmanager kijkt samen met de contractmanager naar de kwalitatieve afspraken in een contract. De kwaliteitsmanager moet het weten, maar niet meten.
4. Maurice van Melis	-	-	-
5. Dhr. X	-	-	Je kan leveranciers beoordelen door middel van vendorrating. Dan kijk je voornamelijk naar kwaliteit. Dat kan opgesplitst worden in klachten en auditscores.
6. Remco Boes	-	-	-

7. Ab Tetteroo	Kwaliteit is een onderdeel dat je in je aanbesteding al hebt meegenomen.		Uiteindelijk meet je de leverancier af op de kwaliteit die hij heeft geleverd.
8. Nico Bosman & Cindy van Wittenhorst		Contract- en leveranciersmanagement staat volledig in het teken van kwaliteit. Alles wat je doet heeft daarmee te maken. 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.	

Figuur 10

Analyse

Door de hoeveelheid aan informatie is er niet bij elk interview aandacht besteed aan de invulling van kwaliteitsmanagement. Uit bovenstaande datamatrix wordt duidelijk dat kwaliteit altijd een onderdeel is van selectieprocedures, prestatiemetingen en leveranciersbeoordelingen. De weging van kwaliteit is zelf te bepalen. Door verschillende functionarissen wordt de meting op kwaliteit in de lijn gelegd, waar de producten of diensten gebruikt worden. Een contract- en leveranciersmanager kan hier geen objectieve uitspraak over doen. Hij moet wel de uitkomst weten en hierover kunnen onderhandelen.

Nu duidelijk is hoe de theorie en de praktijk de deelonderwerpen ziet en inricht is het van belang verschillen en overeenkomsten te benoemen.

5. Theorie vs. praktijk

In dit hoofdstuk wordt de theorie en de praktijk met elkaar vergeleken. Tegenstrijdigheden zullen duidelijk worden en er wordt gezocht naar de optimale manier om leveranciers te sturen.

5.1 Contractbeheer

De definitie van contractbeheer wordt vanuit de theorie en vanuit de praktijk ongeveer als hetzelfde benoemd. Het bestaat uit alle werkzaamheden die te maken hebben met het borgen van de contracten en contractuele afspraken. Wat opvalt is dat de theorie contractbeheer ziet als onderdeel van contractmanagement. De praktijk maakt deze link niet zozeer. Contractbeheer is voor de inkoopfunctionarissen een essentieel onderdeel om contractmanagement uit te voeren. Hoewel de theorie een goede uitleg geeft over het opzetten van contractbeheer, heeft de praktijk het meer over waar contractbeheer weggezet moet worden en wie hier verantwoordelijk moet zijn. Al met al spreekt dit elkaar niet tegen, maar vult elkaar juist aan.

5.2 Contractmanagement

Hoewel de definitie van contractmanagement uit de theorie het stukje contractbeheer meeneemt en de praktijk niet, is de rest van de definitie bijna identiek. De praktijk geeft een aanvulling, kijkende naar de informatiedeling en samenwerking met leveranciers. Hierbij wordt direct duidelijk dat leveranciersmanagement verbonden zit aan contractmanagement. Ook kijkend naar de invulling van contractmanagement ziet de praktijk meer werkzaamheden welke erbij komen kijken dan de theorie. De uitvoering treft volgens de theorie alleen de invulling van een systeem. Uit de uitvoering van contractmanagement uit de praktijk wordt duidelijk dat dit zeker moet gebeuren voor een goede informatievoorziening, daarnaast worden werkzaamheden zoals indeling van contracten in een categorieën genoemd. Deze indeling hoort volgens de theorie bij leveranciersmanagement.

5.3 Leveranciersmanagement

De theorie is redelijk uitgebreid over leveranciersmanagement. De mate van leveranciersmanagement heeft te maken met hoe de leverancier is ingedeeld volgens de omschreven Kraljic matrix of ABC analyse. De praktijk beaamt dat. Een leverancier wordt strategisch gemanaged wanneer hij belangrijk is voor de organisatie. In de meeste gevallen gaat dat om strategische leveranciers. Wanneer een leverancier niet zo belangrijk voor de organisatie is wordt er wel een standaard gehanteerd. De theorie en praktijk zeggen dus op een andere manier hetzelfde en sluiten goed op elkaar aan.

5.4 Kwaliteitsmanagement

Hoewel in de praktijk weinig gevraagd is over kwaliteit, was het duidelijk dat kwaliteit altijd een onderdeel is van een beoordeling. De theorie is het ermee eens dat kwaliteit altijd een onderdeel is, niet alleen van de beoordeling, maar ook van het product of de dienst zelf. De praktijk geeft als aanvulling dat de uitvoering van kwaliteitsmanagement in de business moet liggen. De theorie doet daar geen uitspraak over, deze gaat meer door op de invulling van kwaliteitsmanagement. Nogmaals sluiten de theorie en praktijk goed op elkaar aan.

Uit dit onderzoek naar de beantwoording van de probleemstelling vanuit de theorie, praktijk en de analyse hierop kunnen conclusies getrokken worden. Vervolgens kunnen er aanbevelingen gedaan worden.

6. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van het theoretische onderzoek, de afgenomen interviews en de huidige situatie van de Nuffic zijn er in dit hoofdstuk conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om tot de beantwoording van de probleemstelling te komen.

6.1 Inkoopmanagement

Conclusie

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er voor goed contractmanagement een goede bodem qua inkoopmanagement gelegd moet zijn. Niet alleen moet de organisatie weten hoe ver de ontwikkeling van hun organisatie is, ook moet het inkoopproces ingericht zijn met alle beleidsmatige stukken daaromheen. Uit de omschrijving van de Nuffic is te zien dat zij een aantal activiteiten hebben ingericht, welke de basis vormen voor het contractmanagement. Het inkoophandboek is een uitwerking van hoe men omgaat met de inkoop met een bepaalde waarde. Een strategisch beleid ontbreekt. Uit het theoretisch kader blijkt dat de Nuffic een aantal stappen over slaat en hierdoor eerdere ontwikkelingsfasen niet volledig achter zich laat. Er kan geconcludeerd worden dat de Nuffic zonder optimalisatie van de bestaande activiteiten en aanvullingen daarop niet over kan gaan tot een effectief contract- en leveranciersmanagement.

Aanbevelingen

Als middel om de inkoopfunctie, met als onderdeel contract- en leveranciersmanagement meer draagkracht te geven zal het inkoopbeleid geoptimaliseerd moeten worden. Dit betekent dat er kritisch gekeken moet worden naar de inhoud hiervan. Ontbrekende delen dienen aangevuld te worden, evenals de herschrijving van bestaande delen. Er moet een duidelijk verschil ontstaan tussen een beleid (strategisch) en een handboek (tactisch). Het inkoopbeleid moet voor de gehele organisatie een document zijn, welke duidelijkheid biedt, over welke richting de inkoopfunctie op wilt gaan. Om dit duidelijk over te brengen is het van belang dat iedereen hetzelfde verstaat onder de inkoopbegrippen. Daarom zal er aan het begin van het inkoopbeleid een begripsbepaling opgenomen worden. Daarnaast moeten er algemene inkoopvoorwaarden ontwikkeld worden. Deze inkoopvoorwaarden worden gebruikt bij de leveranciers waar veel concurrentie is om risico's te verminderen. Hoewel contracten dat ook doen, zijn de algemene inkoopvoorwaarden voor alle leveranciers hetzelfde. Hierdoor wordt het nakomen van afspraken voor de contracteigenaren juridisch versimpeld. Daarnaast kunnen de algemene inkoopvoorwaarden ook gebruikt worden bij leveranciers waar geen contract mee is afgesloten. Juist bij die leveranciers is het verminderen van risico's van extra belang.

6.2 Contractbeheer

Conclusie

Er mag geconcludeerd worden dat er tot op heden nauwelijks wat gedaan is aan contractbeheer. Het huidige systeem Ngin, waarin alle contracten worden opgeslagen, biedt niet de juiste functionaliteiten om het contractbeheer optimaal in te richten. Het is onduidelijk of alle contracten in het systeem zijn ingevoerd. Daarnaast ontbreken er regelmatig gegevens in het systeem en is het niet duidelijk hoeveel contracten lopend zijn. Dit komt doordat er niemand formeel de verantwoordelijkheid en bevoegdheid heeft om hierop toe te zien.

Aanbevelingen

Eerder is aangegeven dat contract- en leveranciersmanagement niet uitgevoerd kan worden zonder de juiste informatie. Deze informatie komt voort uit het contractbeheer. Het contractbeheer moet zo snel mogelijk op orde worden gebracht om gebruik te kunnen maken van contract- en leveranciersmanagement. Er wordt geadviseerd om een tijdelijk kracht, onder afdeling BO, hiervoor aan te nemen welke de verantwoordelijkheid over het opzetten van een juist contractbeheer krijgt.

Ook het op orde krijgen van het leveranciersbestand is hier een onderdeel van. Hiervoor zal de tijdelijke kracht gebruik van Excel maken. Het is onverantwoord om momenteel geld te steken in een contractbeheersysteem omdat nog niet duidelijk is wat het contract- en leveranciersmanagement gaat opleveren. Daarnaast zal een contractbeheersysteem slechts voor een korte periode dienstbaar zijn. Wanneer men ook stappen maakt richting contractmanagement, zal de wens ontstaan om ook prestatiemetingen in een systeem te kunnen invoeren. Ook zal de tijdelijke kracht, na het in kaart brengen van alle contracten, hierover per afdeling een managementrapportage opstellen, waarbij duidelijk wordt waar de knelpunten zitten en waar actie op ondernomen moet worden. Nadat het contractbeheer op orde is gemaakt moet hiervoor ook een beleid zijn waarin onder andere duidelijk wordt wie verantwoordelijk is voor het onderhouden van de informatie, zodat altijd actuele informatie wordt geraadpleegd.

Het wordt aanbevolen het contractbeheer voor geheel de Nuffic op orde te maken.

6.3 Contractmanagement

Conclusie

Naast de leveranciersbeoordeling 2011, te vinden in bijlage 20, is er vrijwel niets aan contract- en leveranciersmanagement gedaan. De invulling hiervan had niet het gewenste resultaat voor de verdere invulling van het contract- en leveranciersmanagement. Uit de theorie en praktijk is gebleken dat er geen standaard beoordeling kan plaatsvinden, maar deze per categorie moet worden afgestemd. Er kan geconcludeerd worden dat er verdere invulling van deze categorieën nodig is. De invulling hiervan kan pas plaats vinden wanneer het contractbeheer op orde is gesteld.

Aanbevelingen

Er wordt geadviseerd de invulling van contractmanagement gezamenlijk met leveranciersmanagement weg te leggen. De Nuffic is niet groot genoeg om deze begrippen apart te zien. De invulling van beide begrippen zal vorm krijgen nadat de leveranciers zijn ingedeeld volgens de Kraljic-matrix. Aan de hand van deze indelingen wordt duidelijk in welke mate men KPI's gaat doorvoeren, prestaties gaat meten en leveranciers gaat managen. Om draagkracht te geven aan deze methode is wenselijk de inkooporganisatie een aantal KPI's mee te geven voor de komende jaren. Geadviseerd wordt om minimaal de volgende KPI's daarin op te nemen en hiervoor een werkplan te schrijven:

Binnen 12 maanden	Binnen 24 maanden
Het percentage strategische leveranciers welke gecontracteerd zijn (voor een langere periode).	Het percentage strategische leveranciers waarmee een contract- en leveranciersevaluatie heeft plaats gevonden, door middel van onderhandeling en leveranciersdoorlichting, waarbij leverancier en organisatie op zoek zijn geweest naar gemeenschappelijke belangen.
Het percentage hefboom leveranciers waarbij het contract is herzien, op basis van concurrentiestelling de algemene inkoopvoorwaarden van toepassing zijn en beperkte KPI's beschreven zijn.	Het percentage hefboom leveranciers waarbij contractevaluatie heeft plaats gevonden op basis van beoordeling.
Het percentage knelpunt leveranciers waarbij gekeken is of de specificatie van de vraag dusdanig veranderd kan worden, dat deze een routine leverancier wordt of uitgebreide KPI's beschreven zijn.	Het percentage knelpunt leveranciers waarbij een leveranciersevaluatie heeft plaatsgevonden op basis van beoordeling.
Het percentage routine leveranciers waarbij de algemene inkoopvoorwaarden van toepassing zijn.	Het percentage leveranciersreductie.

Figuur 11

Daarnaast moet te allen tijde direct duidelijk zijn:

- hoeveel leveranciers er zijn;
- wat de totale spend is;
- hoeveel leveranciers gecontracteerd zijn;
- hoeveel spend en leveranciers er per inkoopcategorie zijn;
- hoeveel en wat voor contracten er lopen;
- welke contracten er binnen een jaar aflopen

Er wordt aanbevolen de bovenstaande vernieuwingen op basis van contract- en leveranciersmanagement allereerst door te voeren bij afdeling BO. Afdeling BO draagt hierbij zorg voor een pilot, waarna door positieve resultaten, de invoering van contract- en leveranciersmanagement kan doorgevoerd worden tot directieniveau. Ook daar geldt, door positieve resultaten kan contract- en leveranciersmanagement doorgevoerd worden voor de gehele Nuffic. Alhoewel er buiten afdeling BO in eerste instantie niet gewerkt hoeft te worden via de ontwikkelde procedures, is het raadzaam deze wel te omschrijven, gezamenlijk met het beleid. In het contractbeleid, welke onderdeel van het inkoopbeleid kan zijn, wordt duidelijk dat de procedures binnen een X aantal jaar ook voor de rest van de Nuffic gelden. Hiermee worden de andere afdelingen voorbereid op de komst van de eenduidige manier om leveranciers te sturen.

6.4 Leveranciersmanagement

Gezien leveranciersmanagement nog ingevoerd moet worden bij de Nuffic en aanbevolen is deze samen met contractmanagement in te delen, zijn alle conclusies en aanbevelingen over leveranciersmanagement terug te vinden onder paragraaf 6.3. Contractmanagement.

6.5 Kwaliteitsmanagement

Conclusie

Kwaliteit is te allen tijd een onderdeel van contract- en leveranciersmanagement. De mate van kwaliteit heeft de maken met wat voor soort product het is. Bij strategische en knelpuntproducten is de kwaliteit zeer belangrijk. Bij hefboom- en routineproducten speelt kwaliteit wat minder mee. Voor de Nuffic is de prijs-kwaliteitverhouding van producten minimaal 50%-50%. Omdat de Nuffic businessgedreven inkoop ambieert is het van belang de business te informeren over de inhoud van kwaliteit en hoe deze te meten is. Momenteel bevat het kwaliteitshandboek deze processen niet.

Aanbeveling

Als advies wordt gegeven de geïmplementeerde contract- en leveranciersmanagement processen op te nemen in het kwaliteitshandboek en in MAVIM. Er wordt geadviseerd een onderscheid in uitwerking te maken bij de verschillende inkoopcategorieën. Daarnaast is het van belang dat de afstemming hiervan besproken wordt met de adviseur kwaliteitmanagement.

De hierboven genoemde aanbevelingen worden uitgewerkt door middel van een implementatieplan.

7. Implementatie

Hiervoor benoemde aanbevelingen worden in dit hoofdstuk uitgewerkt tot activiteiten op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Per activiteit wordt duidelijk wie ervoor verantwoordelijk is, hoeveel tijd ingeschat wordt om de activiteit uit te voeren en welk resultaat de activiteit moet hebben. Deze stappen omvatten gezamenlijk het implementatieplan.

7.1 Implementatieplan

Het implementatieplan is opgedeeld in fases. De fases zijn:

Fase 1 Inkoopmanagement

Fase 2 Contractbeheer

Fase 3 Contract- en leveranciersmanagement

De implementatie heeft een sterk consultatieve werkwijze³⁴. Er is onderscheid gemaakt tussen de activiteiten, de geplande tijd en de resultaten die uit de activiteiten voort moeten komen.

7.1.1 Actiematrix

Fase 1 Inkoopmanagement

Activiteit	Niveau	Uitvoerder	Betrokkenen	Afdeling	Totale tijd in uren
Bespreken en aanpassen inkoophandboek	Tactisch	Adviseur Inkoop	Afdelingshoofd BO	Afdeling BO	4
Bespreken en opstellen inkoopbeleid	Strategisch	Adviseur Inkoop/ Afdelingshoofd BO	Directeur BV	Afdeling BO	12
Bespreken en opstellen algemene inkoopvoorwaarden	Strategisch	Medewerker Juridische Zaken	Afdelingshoofd BO	Afdeling Juridische Zaken	6
Opstellen Begripsbepaling	Operationeel	Stagiaire Inkoop	Adviseur Inkoop	Afdeling BO	2
Communicatie vernieuwingen	Operationeel	Medewerker ICT & Adviseur Inkoop	Medewerkers BO (en P&C)	ICT & afdeling BO	2

Figuur 12

Fase 2 Contractbeleid

Activiteit	Niveau	Uitvoerder	Betrokkenen	Afdeling	Tijd in uren
Vaststellen vormgeving beheer	Tactisch	Adviseur Inkoop	Afdelingshoofd BO	Afdeling BO	2
Tijdelijke kracht aannemen	Operationeel	Adviseur Inkoop	-	Afdeling BO	2
In kaart brengen huidige contracten en leveranciers	Operationeel	Tijdelijke kracht	Adviseur Inkoop	Afdeling BO	160
Managementrapportages genereren per afdeling	Tactisch	Tijdelijke kracht	Adviseur Inkoop	Afdeling BO	10
Bespreken voortgang contractbeheer	Tactisch/ Strategisch	Adviseur Inkoop/	-	Afdeling BO	4

³⁴ Handvaten implementatieplan, Hans de Bruijn, Hans Drost en Herman Leijdesdorff

		Afdelingshoofd BO			
Aanstellen verantwoordelijke voor contractbeheer	Operationeel	Adviseur Inkoop	-	Afdeling BO	1
Aanvullen van beleid & processen	Tactisch/ Strategisch	Adviseur Inkoop/ Afdelingshoofd BO	Directeur BO	Afdeling BO	12

Figuur 13

Fase 3 Contract- en leveranciersmanagement (CLM)

Activiteit	Niveau	Uitvoering	Betrokkenen	Afdeling	Tijd in uren
Opstellen werkplan met KPI's voor CLM	Tactisch	Adviseur Inkoop	Afdelingshoofd BO	Afdeling BO	4
CLM (incl. kwaliteit) opnemen in inkoopbeleid, kwaliteitshandboek & procedures	Tactisch	Adviseur Inkoop	Adviseur Kwaliteitsmanagement, afdelingshoofd BO & Directeur BV	Afdeling BO	6
Leveranciers plotten in de Kraljic-matrix	Tactisch/ Strategisch	Adviseur Inkoop (per afdeling moet één persoon verantwoordelijk zijn, bij afdeling BO is dit de adviseur Inkoop)	Contractbeheerders	Afdeling BO	4 (10 min per leverancier ca. 250 leveranciers boven de €5000,- in 2011).
Acties ondernemen a.d.h.v. uitkomsten om aan KPI's te voldoen	Tactisch	Contractbeheerder	Contracteigenaar	Afdeling BO	-*
Presentatie CLM	-**	Adviseur Inkoop	Medewerkers afdeling P&C & Directeur BV	Afdeling BO	2

Figuur 14

*Het is onduidelijk hoeveel tijd het gaat kosten om actie te ondernemen naar aanleiding van de uitkomsten van de Kraljic Matrix, gezien de uitkomsten nog niet beschikbaar zijn. Er is een periode van een maand gereserveerd in de planning om acties te ondernemen.

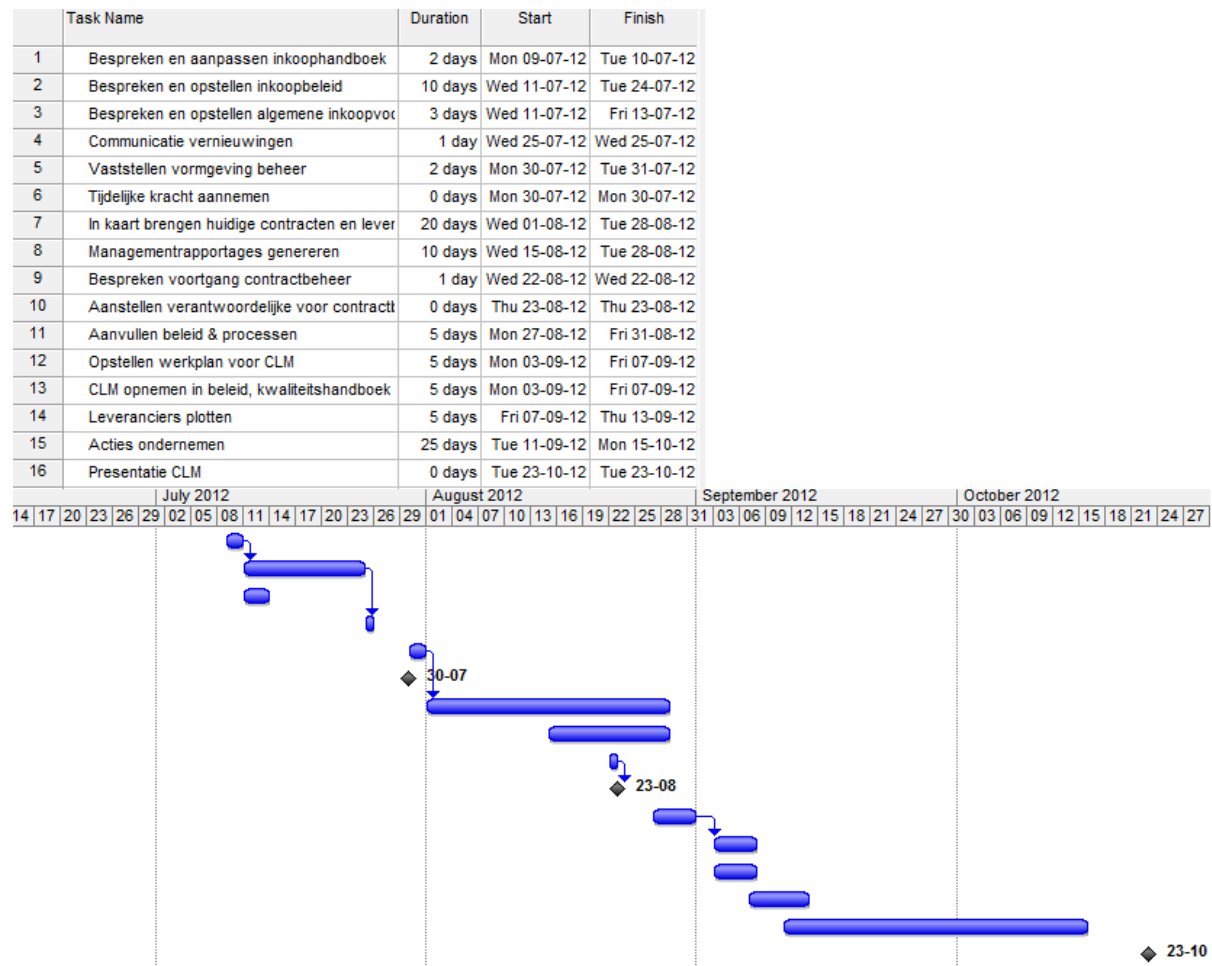
**De presentatie zelf is operationeel, het doel van de presentatie is van strategisch belang.

In bovenstaande grafieken wordt per fase duidelijk welke acties er ondernomen worden. Daarnaast is een indicatie van de tijd die erin gestoken moet worden weergegeven. Aangezien de implementatie van contract- en leveranciersmanagement, met uitzondering van de invulling van contractbeheer, bij huidige functies weggelegd wordt is het van belang een planning te gebruiken waarbij zichtbaar wordt wanneer deadlines gepland staan en nieuwe fases zich aandoen.

7.1.2 Planning

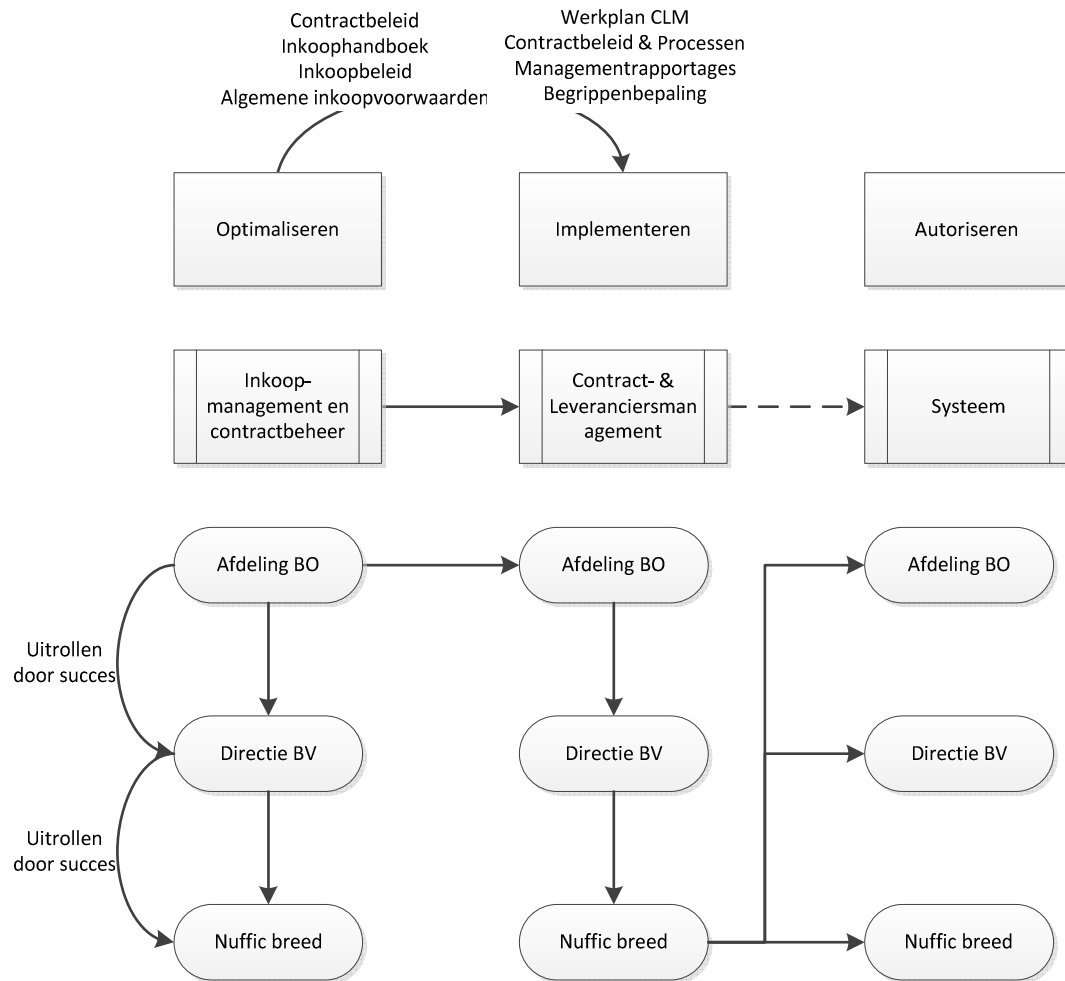
In de onderstaande planning is zichtbaar tussen welke data de activiteiten uitgevoerd moeten worden. De zomer, welke bij de Nuffic rustiger is, wordt gebruikt voor de implementatie van contract- en leveranciersmanagement. Enkele activiteiten zijn overlappend omdat deze een aanvulling op elkaar

zijn of dat het efficiënter is de werkzaamheden tegelijkertijd uit te oefenen. Daarnaast is op te merken dat de uitvoering van fase 3: Contract- en leveranciersmanagement niet al te lang duurt, omdat deze alleen voor afdeling BO ingericht zal worden. Eind oktober presenteert afdeling BO haar resultaten aan afdeling P&C. Het plan is om het contract- en leveranciersmanagement dan ook bij de gehele directie in te voeren. Omdat alle beleidstukken en processen dan al ingevuld zijn, is de verwacht dat geheel directie BV in januari 2013 de eerste resultaten kan delen met andere directies.



Figuur 15

Bovenstaande planning is alleen uitgewerkt voor afdeling BO. Zoals eerder vermeld is, wordt de invoering van contract- en leveranciersmanagement uitgebreid naar de andere afdelingen en directies door middel van de bereikte resultaten, onder het mom van 'Goed voorbeeld doet goed volgen'. Na de invoering van contract- en leveranciersmanagement Nuffic breed, is er voldoende draagvlak voor het automatiseren van het beheer en de evaluaties. Op de volgende pagina is het implementatieproces schematisch weergegeven.



Figuur 16

Wie?	Wat?	Wanneer klaar?
Nuffic breed	Optimalisatie inkoopmanagement & contractbeheer	Eind oktober 2012
Afdeling BO	Implementatie contract- en leveranciersmanagement	Eind oktober 2012
Directie BV	Implementatie contract- en leveranciersmanagement	Circa. Januari 2013
Nuffic breed	Implementatie contract- en leveranciersmanagement	Circa. Juli 2013
Nuffic breed	Autoriseren d.m.v. contractmanagementsysteem	Vanaf Januari 2014

Figuur 17

De implementatie voor de gehele Nuffic wordt omschreven met het ezelsbruggetje: optimaliseren, implementeren, autoriseren. Hiermee wordt de volgorde van de werkzaamheden weergegeven. Vanaf Januari 2014 moet gesproken worden met ICT om een plan van eisen te schrijven voor het contract- en leveranciersmanagementsysteem. Verwacht wordt dat hiervoor een meervoudige onderhandse aanbesteding van toepassing is.

Tijdens en na de uitvoering van de implementatie is het van belang om de resultaten het implementatieproces zelf te evalueren. Op basis daarvan kan het implementatieproces bijgesteld

worden. Hiermee sluit de implementatie en de resultaten aan op de plan-do-check-act van de Demingcirkel.³⁵

7.1.3 Checklist

Om tot een optimale afsluiting van fases te komen is gekozen voor een korte checklist per fase. Alleen als alle activiteiten zijn ingericht is de Nuffic een volwaardige 'fase 3' organisatie.³⁶

Fase 1 Inkoopmanagement

- Er is overzicht in alle producten en diensten welke worden ingekocht.
- Er is een actieve managementstijl voor alle inkoop >€5.000
- Inkoopprocedures zijn in orde
- Er is een grote samenwerking met de Business
- Er is een inkoopbeleid en een inkoopactieplan
- Er zijn prestatie indicatoren voor de inkoopfunctie

Fase 2 Contractbeheer

- Er is een leveranciersbestand
- Er is een contractenbestand

Fase 3 Contract- en leveranciersmanagement

- Leveranciers worden gemanaged via een inkoopportfolio
- Er is een strategie per inkooppakket
- De relatie met de belangrijkste leveranciers worden gemanaged
- Resultaten van evaluaties leiden tot verbeteringen bij organisatie en leverancier

³⁵ 101 managementmodellen, Mulders, Marijn, Noordhoff Uitgevers, 2010

³⁶ Zie het Inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven

8. Consequenties

Het besproken implementatieplan neemt een aantal consequenties met zich mee. Deze consequenties zijn onderverdeeld in personele, organisatorische en financiële consequenties.

8.1 Personele consequenties

Doordat de Nuffic business gedreven inkoop ambieert, verandert er weinig bij het personeel. De bestaande functies op de afdelingen dragen zorg voor het contract- en leveranciersmanagement van hun contracten. De adviseur Inkoop heeft hierbij geen directe rol, tenzij er strategische leveranciers zijn, waarbij de business advies en hulp vraagt bij de evaluatie. Aangezien de business momenteel al verantwoordelijk is voor de contracten, worden de activiteiten uitgebreid volgens een standaard manier. De business krijgt hierdoor handvaten om het contract- en leveranciersmanagement voor hun afdeling in te vullen. Wat verandert, is de formele invulling van contract- en leveranciersmanagement. Het is gewenst de taken en verantwoordelijkheden formeel op te nemen in de taakomschrijving van de medewerkers welke belast zijn met het beheer en de beoordeling van een contract. De consequenties hiervan kunnen zijn:

- een financiële beloning door werkuitbreiding
- aandacht voor inkoopmanagement tijdens functioneringsgesprekken
- er is instemming voor de vernieuwing van het OR nodig
- taken en bevoegdheden zijn in strijd met de individuele arbeidsovereenkomst

Buiten de medewerkers die belast zijn met de extra werkzaamheden, ondervinden de andere medewerkers weinig gevolgen van de veranderingen. Zij moeten wel op de hoogte zijn van de veranderingen zodat de belaste medewerkers hun extra werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren. Weerstand tegen de vernieuwingen wordt niet verwacht, afdeling BO fungeert als ambassadeur welke de vernieuwing aan de hand van positieve resultaten uitrolt bij verdere afdelingen.

8.2 Organisatorische consequenties

De business gedreven inkoop zorgt voor geen consequenties in de structuur van de Nuffic. Men moet rekening houden dat de plaats van de inkoopfunctie niet verandert, maar het belang wel groter wordt. Dit kan gevolgen hebben op de cultuur van de organisatie. Daar waar eerst informeel werd omgegaan met de uitvoering van contractevaluaties, zullen deze nu formeler plaatsvinden en gedocumenteerd worden.

8.3 Financiële consequenties

De financiële consequenties zijn verdeeld in kosten en baten om duidelijk te maken wat het kost en hoe deze kosten zich vormen. Ook de baten zijn zo veel mogelijk weergegeven in financiële cijfers. Deze kosten en baten vormen samen de kosten-baten analyse en de verwachte terugverdientijd.

8.3.1 Kosten

Er is onderscheid gemaakt tussen uitgaven, oftewel investeringen en structurele kosten. De uitgaven hebben betrekking op de tijd benoemd in arbeid, die het kost om tot en met het contract- en leveranciersmanagement door te voeren bij de gehele Nuffic. De structurele kosten bevatten de kosten die gemaakt worden om het beleid, handboek, procedures, beheer en evaluaties op orde te houden. De uitgaven en kosten, welke opgenomen zijn in bijlage 21, geven aan wat het tarief per functionaris is en wat het totale bedrag aan uitgaven en jaarlijkse kosten is. Het uurtarief is inclusief alle vaste lasten die de Nuffic hanteert en op basis van de actuele loonkosten.³⁷

³⁷ Gegevens team FZ 21-05-2012

8.3.2 Baten

De baten zijn onderscheiden in ontvangsten en opbrengsten. De ontvangsten hebben betrekking op de baten die voortkomen door de gemaakte investeringen. De opbrengsten hebben betrekking op de verwachte baten die voortvloeien uit de activiteiten van de gemaakte kosten. In bijlage 22 zijn de ontvangsten en opbrengsten terug te vinden. Daarin is een grove schatting gemaakt naar de winst op kwaliteit of kosten. Echter, de kostenbesparing op inkoopvolume is een afgeleide van de standaard: 5-10% kostenbesparing.³⁸ Doordat de Nuffic geen middelgrote organisatie is, is het percentage verlaagd naar 3%.

Een andere baat, welke niet in geld is uit te drukken is de verantwoording van de Nuffic naar de accountant. Dit komt doordat de accountant niet op rechtmatigheid controleert. Voor de controle op rechtmatigheid moeten specifieke projecten opgezet worden. Deze zijn niet op de inkoopfunctie gezet, gezien de functie nieuw is. De accountant geeft wel advies over rechtmatigheid, dit heeft momenteel alleen betrekking op de rechtmatigheid van Europese Aanbestedingen. De verwachting is dat dit in de komende jaren meer gaat spelen.

8.3.3 Kosten-baten analyse en TVT

De kosten-baten analyse is gemaakt tot en met de implementatie van het contract- en leveranciersmanagement bij de gehele Nuffic. Er is geen specificatie per afdeling beschikbaar omdat er geen informatie over de verdeling van hoeveelheid tijd en contracten duidelijk is. De volledige uitwerking van de kosten-baten analyse is opgenomen in bijlage 23. Gezien de KPI's gesteld in paragraaf 6.3 worden de eerste opbrengsten in 2013 verwacht. Dit is de reden waarom de kosten-baten analyse over 2013 gaat. Bij volledige implementatie van de adviezen, is de netto opbrengst in 2013 €823.940,-. Verwacht wordt dat de opbrengt uit 'kostenbesparing op inkoopvolume' procentueel per jaar afneemt. De uitwerking hiervan is opgenomen in bijlage 24: Terugverdiendtijd. Hierin is aangegeven wat de netto opbrengst tot en met 2015 is, ook rekening houdende met de besparingen van de komende jaren.³⁹ De investeringen kunnen niet over een aantal jaar uitgesmeerd worden gezien deze uitgaven arbeid gebonden zijn. De terugverdiendtijd van de investering is geschat op ca. 2 jaar.

Verstegen (2005): 'In non-profitorganisaties is het meten van opbrengsten een complexe en moeilijke taak. De output is in de regel moeilijk meetbaar en alleen met een schatting uit te drukken in geld.'

Consequenties van het niet implementeren van de aanbevelingen staan financieel gelijk aan de opbrengsten. Daarnaast zal de accountant in de toekomst behalve een advies naar de Nuffic, ook een advies naar de donoren kunnen uitbrengen. Betreft dit een negatief advies, doordat de Nuffic niet rechtmatig inkoopt, dan kan dit gevolgen hebben voor de financieringen.

In paragraaf 7.1.2 is het autoriseren van het contract- en leveranciersmanagement benoemd. Voor het autoriseren moet een aparte business case geschreven worden, op basis van het programma van eisen.

³⁸ www.inkopers-cafe.nl 21-05-2012

³⁹ Meerjarig activiteitenplan 2012-2015

Literatuuropgave

Artikelen

- Buijs, Steffart (november 2011). *Registreren is pas het begin*. Facility Management Magazine
- Heuts, Els (februari 2012). *Nederland mist één internationaliseringstrategie*. Vakblad Transfer, jaargang 19
- Velzen, Cecile van (2012). *In vijf stappen naar contractmanagement*.
- Voorham, Martijn (oktober 2011). *Sleutel tot succesvol managen van facilitaire contracten*. Facility Management Magazine

Boeken

- Gelderman & Albronda (2007). *Professioneel Inkopen*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff
- Honing, Remko van der & Plu, Ruud (2004). *Procedures en tools voor borging van de inkoopfunctie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Knoester, Ted (2009). *Contractmanagement in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu en Loghum
- Kunst, P en Blom, P (1997). *Metten en verbeteren van de dienstverlening*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Lennartz, R.E en Veeke, R.A.F (2007). *Inkoop in facilitaire omgevingen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Mulders, Martijn (2010). *101 managementmodellen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Rietveld, Gerco (2009). *Inkoop een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Verhoeven, Nel (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Verstegen, Piet (2005). *Kosten en baten met beleid*. Maarssen: Elsevier
- Weele, A.J. van (1993). *Cursusboek inkoopmanagement*. Heerlen: Uitgave open universiteit

Internet

- <http://wiki.uva.nl/kwamcowiki/index.php/Discoursanalyse> 21-5-2012
- www.inkopers-cafe.nl 21-05-2012

Interne informatie

- Crediteurenoverzicht team FZ 10-05-2012
- De inrichting en ontwikkeling van de afdeling Bedrijfsondersteuning: Van uitvoering naar regie, Linda van Liempt, mei 2011
- Financieel totaaloverzicht 2012
- Inkoophandboek, versie 1.0, 31-05-2011
- Loonkosten gegevens team FZ 21-05-2012
- Meerjarig activiteitenplan 2012-2015
- Nuffic, Intranet
- Nuffic Introboekje 2010
- Vacaturetekst adviseur Inkoop en gebouwbeheer
- VSNU UFO/Indelingsinstrument functiefamilie facilitaire zaken
- VSNU UFO/Indelingsinstrument functiefamilie management en bestuursondersteuning

Anders

- Handvaten implementatieplan, Hans de Bruijn, Hans Drost en Herman Leijdesdorff
- NEVI K5 -Inkopen bij de overheid
- Presentatie handouts Contract en Leveranciersmanagement PianOo mei 2010
- Uitwerkingsnota Leveranciers- en contractmanagement, Gemeente Rotterdam, oktober 2007