



U roept, wij draaien?!

Onderzoek naar het verbeteren van de afstemming tussen de facilitaire klantbehoeftes en het aanbod binnen het inkoopproces van de Koninklijke Marechaussee.

Rosanne ter Keurst



Koninklijke Marechaussee



Auteur: Rosanne ter Keurst

Studentnummer: 407377

Onderwijsinstelling: Saxion University of Applied Sciences
Faculteit Hospitality Business School
Opleiding Facility Management
Handelskade 75, 7417 DH Deventer

Docentbegeleider: Dhr. Jelle J. Benus MCC

Tweede beoordelaar: Mevr. Lilian Alberts

Opdrachtgever: Koninklijke Marechaussee
Kalvermarkt 32
2511 CB Den Haag

Mentor: Adjudant Onderofficier A.F. (Bart) Verschoor BBA Coördinator Infra/Facilitaire
Ontzorging

Onderzoeksperiode: februari t/m juli 2018, Utrecht
Tweede kans



Kom
verder



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Rosanne ter Keurst

Datum: 9-6-2018

Handtekening:



Managementsamenvatting

Naar aanleiding van een reorganisatie binnen Defensie, waarbij de ondersteuning van decentrale- naar centrale sturing is overgegaan en waar de verbinding tussen de tactische- en de operationele laag wegviel, ontstond een vraagstuk vanuit het management hoe de facilitaire behoeftes kunnen aansluiten op het aanbod. Met theoretisch onderzoek als basis, is er intern kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de knelpunten die de afstemming tussen vraag en aanbod binnen de Koninklijke Marechaussee (KMar) momenteel verhinderen. Dit vond plaats door middel van semigestructureerde interviews. Extern onderzoek was gericht op het ontdekken van succesfactoren met betrekking tot afstemming van vraag en aanbod. Uit interne onderzoeksresultaten bleek dat de ondersteuning binnen de KMar de laatste jaren uitgedund is vanwege bezuinigingen. Veel vacante posities voeren de werkdruk voor de medewerkers op. Verder bleek na analyse dat er veel verwarring bestaat over de gehanteerde methoden & procedures die vraag en aanbod bij elkaar zouden moeten brengen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de gehanteerde systemen, deze zijn niet gebruiksvriendelijk in omgang of in omvang. Anderzijds doet het gebrek aan communicatie tussen de verschillende hiërarchische lagen omtrent de werkwijzen, afbreuk aan de mate waarin de facilitaire vraag en het aanbod elkaar vinden. Het is merkbaar dat tijdens de meest recente verandering in de organisatiestructuur, de verbindende laag tussen beleid en uitvoering grotendeels verdwenen is. De verwarring wat betreft methoden en organisatiestructuur is hier een bevestiging van. Er worden weinig metingen gedaan naar het proces vanaf het ontstaan van een behoefte tot de realisatie hiervan, daarmee worden kansen tot procesoptimalisatie niet benut. De externe onderzoeksresultaten wezen uit dat, om facilitaire vraag- en aanbod elkaar te laten vinden, aan het begin van het proces communicatie tussen beide partijen moet plaatsvinden. Om dit te kunnen bewerkstelligen is een duidelijke organisatiestructuur nodig dat medewerkers houvast biedt bij wie men in de organisatie moet zijn. Dit zou bijdragen aan de efficiëntie waarmee contact tot stand komt. Door allereerst vraag- en aanbod elkaar aan de voorkant van dit proces te laten vinden kan sturing plaatsvinden door behoeftes te filteren op relevantie voor de organisatie. Ook biedt het reguleren van de manier waarop behoeftes kenbaar gemaakt worden sturing aan dit proces. Ten slotte kan sturing plaatsvinden door een stuk verwachtingsmanagement te implementeren. Geconcludeerd kon worden dat, om de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar te doen aansluiten, de mate van (communicatieve) verbinding tussen de verschillende partijen verbeterd moet worden, dat er een duidelijke organisatiestructuur opgesteld en geïntroduceerd moet worden en dat er meer sturing moet komen om dit proces van afstemming te monitoren en te verbeteren. Afweging van verschillende alternatieve oplossingen, aangedragen door zowel de theorie als de onderzoeksresultaten, leidde tot een aanbeveling betreffende de inkoopssystemen. Dit moet het gebruiksgemak van het systeem verhogen, wat leidt tot meer duidelijkheid betreffende de specificaties van een behoeftestelling wat als gevolg heeft dat behoeftestellingen sneller vervuld worden. Tevens wordt op deze manier inzichtelijk voor eindgebruikers wat de status van de behoeftestelling is, wat overzicht creëert en een gevoel van controle. Dit zal resulteren in een verhoogde klanttevredenheid.



Voorwoord

Voor u ligt mijn bachelor scriptie ter afronding van vier jaren Facility Management opleiding aan Saxion University of Applied Sciences te Deventer. Het rapport is tot stand gekomen middels een 5 maanden durende onderzoeksperiode binnen de Koninklijke Marechaussee, tijdens deze periode heb ik onderzoek gedaan naar manieren om de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar te laten aansluiten binnen het inkoopproces. Politieke werkzaamheden hebben mij altijd ontzettend geïntrigeerd, deze stage was bij uitstek mijn kans om eens een kijkje binnen die wondere wereld van Defensie te nemen. Het rapport bestaat uit een intern onderzoek naar knelpunten betreffende het afstemmingsproces van vraag en aanbod, een extern onderzoek naar succesfactoren betreffende hetzelfde proces en een advies ter optimalisatie van dit afstemmingsproces.

Het proces van afstuderen was zwaar, intensief, enerverend en uiteindelijk erg bevredigend. De sturing van mijn stagebegeleider Bart Verschoor heb ik als bijzonder prettig ervaren, zijn altijd positieve en analytische, kritische blik op het werkstuk waren een grote bron van feedback maar ook van motivatie voor op de momenten dat ik het niet meer zag zitten. Hem wil ik dan ook hartelijk bedanken voor alle tijd en energie die hij gedurende de afgelopen periode heeft geïnvesteerd in mij, zonder hem was dit rapport niet tot stand gekomen. Mijn studiebegeleider Jelle Benus was eveneens altijd kritisch en optimistisch, zijn inbreng en aansporing hebben de afgelopen maanden een absoluut verschil gemaakt, waarvoor dank. Mijn medestudenten waarmee ik afgelopen jaren zij aan zij heb gestaan, hebben mij ook enorm geholpen gedurende de achterliggende periode, dit door middel van lekkere etentjes die hielpen de gedachten te verzetten. Rachel, Anne, Marloes, Casper, Bob: jullie zijn top.

Het onderzoek dat u voor zich heeft liggen is betaald met lange studienachten, enkele tranen en heel veel inzet. Ik hoop dat dit alles bij heeft gedragen aan het leesplezier dat u gaat beleven.

Utrecht, 6 juli 2018,

Rosanne ter Keurst.



Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit adviesrapport worden de opdrachtgever en het vraagstuk geïntroduceerd. Aan de hand van een methodologische verantwoording wordt toegelicht hoe de dataverzameling en de –verwerking worden toegepast. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee aandacht geschonken aan een theoretische onderbouwing van enkele kernbegrippen binnen dit onderzoek, uiteengezet wordt waaruit een inkoopproces bestaat en welke organisatiefactoren hier invloed op hebben. Deze literatuurstudie legt een basis voor de hoofdvragen binnen dit onderzoek. Daaropvolgend staan in hoofdstuk drie de onderzoeksresultaten opgetekend zoals deze naar voren zijn gekomen binnen de KMar. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten die verworven zijn bij externe organisaties beschreven. In hoofdstuk vijf wordt in de conclusie een oordeel gevormd over de waargenomen gang van zaken binnen de KMar, getoetst aan het theoretische kader en aan de input vanuit de externe analyse. Afsluitend is in hoofdstuk zes een verbetervoorstel in de vorm van een advies opgetekend, onderbouwd met zowel een implementatieplan als een overzicht van de financiële consequenties die gemoeid gaan met de aanbevelingen. Ten slotte sluit het rapport af met een reflectie wat betreft mijn eigen gedragingen evenals een reflectie over de waarde van dit onderzoek voor de branche.



1. Inleiding	10
1.1 Opdrachtgever	10
1.2 Aanleiding	10
1.3 Managementvraagstuk	11
1.4 Informatiebehoefte	11
1.5 Onderzoeksvragen	12
1.6 Methodologische verantwoording	13
1.6.1 Strategie en waarnemingsmethoden	13
1.6.2 Onderzoekseenheden	14
1.6.3 Analyse	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Inkoop en inkoopbeleid	16
2.2 Inkoopproces	17
2.3 Accountmanagement	19
2.4 Managen afstemmingsproces	20
2.5 Operationalisering	21
3. Onderzoeksresultaten Koninklijke Marechaussee	22
3.1 Inkoopbeleid	22
3.2 Organisatie en het personeel	22
3.2.1 Organisatie	22
3.2.2 Hiërarchie	22
3.2.3 Aantal medewerkers	23
3.2.4 Kennis en ervaring	23
3.3 Methoden & Procedures	24
3.3.1 Zelf afroepen	24
3.3.2 Behoeftestelling	24
3.3.3 Plannen behoeftes	26
3.4 Informatievoorzieningen	26
3.5 Prestatie-indicatoren	27
4. Onderzoeksresultaten externe analyse	29
4.1 Organisatie en personeel	29
4.2 Methoden en procedures	29
4.3 Informatievoorzieningen	30



4.4 KPI's	31
4.5 Succesfactoren	31
5. Conclusie	32
5.1 Beantwoording hoofdvraag 1	32
5.2 Beantwoording hoofdvraag 2	34
5.3 Ishikawa-model.....	36
6. Advies	38
6.1 Oplossingsalternatieven	38
6.2 Aanbeveling	45
6.3 Meetbare consequenties	47
6.4 Implementatieplan.....	49
6.5 Haalbaarheid	50
6.6 Aanbevelingen vervolgonderzoek.	50
7. Discussie.....	52
Nawoord	54
Eigen handelen.....	54
Waarde voor branche.....	54
Literatuurlijst.....	56
Bijlage I – Weergave reorganisatie	59
Bijlage II – Interviewguides	60
Bijlage III – Organisatie hiërarchie	64
Bijlage IV – Balanced Score Card.....	67
Bijlage V – Servqual model	68
Bijlage VI – Operationalisering kernbegrippen	69



1. Inleiding

In het kader van het afronden van de studie Facility Management aan Saxion University of Applied Sciences te Deventer dient een adviesrapport geschreven te worden voor de Koninklijke Marechaussee (KMar) met betrekking tot een facilitair managementvraagstuk. In dit hoofdstuk vindt u de aanleiding naar- en de wijze van uitvoering van het onderzoek opgetekend.

1.1 Opdrachtgever

De KMar is een onderdeel van het Ministerie van Defensie. In de negentiende eeuw werd, onder het bewind van Koning Willem I, het Corps de KMar opgericht. Inmiddels staat de KMar al meer dan 200 jaar garant voor de veiligheid van de staat. Het takenpakket van de KMar bestaat niet alleen uit het waarborgen van de veiligheid binnen Nederland, maar ook wereldwijd. De KMar acteert in het hogere geweldsspectrum, tussen het lagere geweldsspectrum waarin de politie opereert en het hoogste geweldsspectrum dat tot het domein van Defensie hoort. Er zijn geen andere krijgsmachtonderdelen die dezelfde taken uitvoeren. Dit maakt de organisatie moeilijk vergelijkbaar met andere organisaties. Op sommige plekken is de KMar duidelijk aanwezig, bijvoorbeeld op de grenscontrole van Schiphol, andere operaties spelen zich af buiten het blikveld van de burger. Denk hierbij aan de beveiliging van het Koninklijk Huis, het uitvoeren van rechercheonderzoek en begeleiden van uitgeprocedeerde asielzoekers. De gehele taakomschrijving van de KMar staat opgetekend in artikel 4 van de Politiewet 2012 en artikel 5 van de Veiligheidswet BES, 2013.

De minister van Defensie is verantwoordelijk voor het beheer van de krijgsmacht. De ministeries van Justitie en Veiligheid, Binnenlandse Zaken en Buitenlandse Zaken bepalen wanneer de KMar wordt ingezet, afhankelijk van de desbetreffende taak. De werkzaamheden binnen de KMar verlopen allemaal volgens vastgestelde regels en procedures, dit moet de kwaliteit van werken en de veiligheid waarborgen. De wet- en regelgeving laat immers geen ruimte voor eigen interpretatie. De KMar bestaat uit een centrale staf, een opleidingscentrum en het Landelijk Tactisch Commando (LTC). Dit commando is verantwoordelijk voor het aansturen van de verschillende brigades in het land. De staf is onder andere verantwoordelijk voor het vertalen en implementeren van het facilitaire Defensiebeleid en het onderhouden van klantrelaties met verschillende brigades. Verder vertegenwoordigen ze de wensen en behoeftes van de KMar in Defensie brede overleg fora.

1.2 Aanleiding

Momenteel bevindt de KMar zich in een reorganisatie die al enige jaren duurt. De aanleidingen tot deze reorganisatie zijn bezuinigingen en het overgaan op informatie gestuurd optreden (IGO), waarbij *intelligence* als leidraad aangehouden zal worden voor concrete beslissingen op de werkvloer. “Om de organisatie minder te laten leiden door de waan van de dag en meer te gaan sturen op effectieve en efficiënte lange-termijndoelen, moeten concrete doelen worden gesteld op basis van informatie”, aldus Damstra (2014). Hiervoor heeft de KMar het LTC opgericht. Het LTC bepaalt waar mensen en middelen effectief en efficiënt worden ingezet. Een visuele vertaling van de reorganisatie is bijgevoegd in Bijlage I.

Echter, de reorganisatiegesprekken met de vakbonden hebben een tijd stilgelegen, inmiddels is de draad weer opgepakt en worden bepaalde managementprocessen al volgens het nieuwe systeem uitgevoerd, maar volgen andere processen hun oude systeem nog. Het LTC is bijvoorbeeld al in werking terwijl de



functionaris die voor de facilitaire ontzorging verantwoordelijk is, alleen op papier bestaat. Bij het verdwijnen van de districten zijn de nauwe communicatielijnen tussen klant en dienstverlener ook verdwenen. Brigades zijn zelf een deel van de taken van district-lagen gaan uitvoeren maar de capaciteit blijkt onvoldoende en voor sommige aanvragen is men niet gemandateerd. De functionaris facilitaire ontzorging zou een rol moeten spelen in de verbinding tussen de eindgebruikers en de facilitaire leveranciers. Omdat er binnen het LTC nog geen functionaris is aangesteld ontbreekt momenteel een verbindende communicatieve factor tussen de klant en het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO), die alle krijgsmachtonderdelen ondersteunen. Dit maakt dat communicatie vooral *Top Down* plaatsvindt en dat communicatie *Bottom Up* niet van de grond komt. Het gevolg hiervan is dat KMar medewerkers niet weten bij wie facilitaire aanvragen ingediend kunnen worden. De systemen waarin een aanvraag digitaal verstuurd kan worden zijn tijdens een eerdere reorganisatie in 2008 veranderd maar nooit goed geïmplementeerd. Deze worden door de KMar medewerkers als gebruiksonvriendelijk ervaren. Dit doet ook af aan de mate waarin facilitaire vraag en aanbod elkaar kunnen vinden. De Demand Manager Vraag en Aanbod Management (VAM) KMar (2018) stelt: "In de tijd dat je het met minder mensen moet stellen in de ondersteuning zijn alle processen volledig op de kop gezet, het was te veel om te behappen!" Ten slotte is het DOSCO ingericht om de vredesbedrijfsvoering binnen Nederland te ondersteunen. Echter, de KMar is als enige krijgsmachtonderdeel altijd operationeel en heeft dus andere behoeftes dan de overige onderdelen. Dat maakt dat sommige producten waaraan de KMar behoefte heeft, niet zijn opgenomen in het standaard assortiment. Dit, en het feit dat processen met betrekking tot het aanvragen en het leveren van ondersteuning niet goed zijn omschreven dan wel ingeregeld, leidt tot ongewenste vertraging in het uitleveren van goederen en diensten, (F. Roosche, persoonlijke communicatie, 14 maart 2018). De KMar wil als Defensieonderdeel wendbaar zijn en snel op acute situaties kunnen reageren. Wanneer de ondersteuning traag verloopt, is dat onmogelijk.

1.3 Managementvraagstuk

Bij zowel het management als op de werkvloer is de vraag naar een duidelijke afstemming van de facilitaire klantvraag op het aanbod voelbaar. Het managementvraagstuk luidt als volgt.

Hoe kan het inkoopproces voor de KMar vormgegeven worden op zo een manier, dat de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar aansluiten, teneinde het optimaliseren van de interne klanttevredenheid t.a.v. de aard van diensten en producten en de snelheid van levering?

Het doel van dit adviesrapport is informatie te vergaren dat inzicht geeft in een manier waarop het inkoopproces kan worden vormgegeven zodat de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar aansluiten met een geoptimaliseerde interne klanttevredenheid t.a.v. de aard van diensten en producten en de snelheid van levering als gevolg.

1.4 Informatiebehoefte

Het doel van het onderzoek voor hoofdvraag 1 is inzicht krijgen in manieren waarop het afstemmingsproces tussen vraag en aanbod verbeterd kan worden, door oorzaken van het uitblijven van afstemming tussen vraag en aanbod binnen de KMar op een rijtje te zetten middels kwalitatief onderzoek. Daarom wordt allereerst aan de hand van literatuur een kader geschetst over hoe een inkoopproces in zijn werk zou moeten gaan. Vervolgens dient duidelijk onderzocht te worden op welke



manier momenteel invulling wordt gegeven aan het inkoopbeleid binnen de KMar. Dit gebeurt met het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) als referentiekader, zie figuur 2.2 in paragraaf 2.2. Door de in het figuur beschreven verschillende factoren te analyseren kan de huidige situatie binnen de KMar getoetst worden op knelpunten, deze duiden aan waar zich nog ruimte voor verbetering bevindt. De categorieën welke onderzocht moeten worden zijn het vertalen van de klantbehoefte naar aanbod, de invloed van het inkopend personeel hierop, de invloed van gehanteerde methodes en procedures hierop, de invloed van informatievoorzieningen tussen de eindgebruiker en leveranciers en de mate waarin evaluatie aan de hand van KPI'S plaats vindt.

Doel van het onderzoek voor hoofdvraag 2 is inzicht te krijgen in manieren waarop het afstemmingsproces tussen vraag en aanbod verbeterd kan worden, door succes factoren met betrekking tot de afstemming tussen vraag en aanbod binnen andere organisaties te verzamelen middels kwalitatief onderzoek. Er wordt binnen twee vergelijkbare organisaties gezocht naar succesvolle manieren waarop (ervarings-) deskundigen dit proces van klantbehoeftevertaling en afstemming met het aanbod invullen binnen hun organisatie. Binnen deze organisaties wordt aan de hand van hetzelfde Racewagenmodel (Rietveld, 2009) onderzocht welke factoren met betrekking tot het specificeren, het inkopend personeel, de gehanteerde methodes en procedures en informatievoorzieningen vooral positief bijdragen aan dit proces. Welke opvattingen kunnen als oplossing dienen voor de knelpunten binnen het inkoopproces van de KMar?

In het advies zullen aanbevelingen gedaan worden wat betreft het optimaliseren van het inkoopproces, met focus op de inventarisatie en vertaling van de klantvraag.

1.5 Onderzoeksvragen

Om advies te kunnen geven op dit managementvraagstuk wordt kennis vergaard aan de hand van twee hoofdvragen.

Hoofdvraag 1: Welke knelpunten met betrekking tot de eerste fase van het inkoopproces binnen de KMar zorgen ervoor dat de facilitaire vraag en het aanbod niet goed op elkaar aansluiten?

- Vanuit welk inkoopbeleid opereert de KMar?
- Hoe vindt het specificeren van de facilitaire klantbehoeftes binnen de KMar plaats?
- Welke knelpunten worden ervaren op het gebied van de Organisatie en het Personeel met betrekking tot de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?
- Welke knelpunten worden ervaren op het gebied van de gehanteerde Methodes & Procedures met betrekking tot de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?
- Welke knelpunten worden ervaren op het gebied van de informatievoorzieningen tussen de klant en de dienstverlener met betrekking tot de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?
- Welke KPI'S met betrekking tot het specificeren worden gemeten?

Hoofdvraag 2: Op welke manier geven experts in vergelijkbare organisaties invulling aan de eerste fase van het inkoopproces en voorzien zij daarmee in de facilitaire klantbehoefte?

- Welke factoren met betrekking tot het Personeel dragen positief bij aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?
- Welke factoren met betrekking tot gehanteerde methodes en procedures dragen positief bij aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?



- Op welke manier dragen informatievoorzieningen tussen de klant en de dienstverlener bij aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?
- Welke KPI'S met betrekking tot het Specificeren worden gemeten?

1.6 Methodologische verantwoording

Volgens Dingemanse (2015) is er sprake van interne validiteit binnen een onderzoek wanneer men op basis van de gekozen onderzoeksmethode de juiste conclusies kan trekken. Binnen deze paragraaf wordt de keuze voor de gehanteerde onderzoeksmethoden die moeten bijdragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht. In hoofdstuk 7 zijn de uiteindelijke validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten bediscussieerd.

1.6.1 Strategie en waarnemingsmethoden. Om advies te kunnen geven aan de KMar op het managementvraagstuk zal praktijkgericht kwalitatief onderzoek in de vorm van een casestudy uitgevoerd worden. Een casestudy houdt in dat het onderzoek zich afspeelt binnen een organisatie of groep, er wordt dus een case bestudeerd namelijk die van de KMar. Binnen kwalitatief onderzoek worden geen cijfermatige gegevens gezocht, de benadering van de onderzoeker is open en flexibel en bovendien kan er worden ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens, aldus Verhoeven (2001). Het voordeel van een kwalitatief onderzoek is dat het diep ingaat op de materie en ruimte laat voor het onderzoeken van persoonlijke ervaringen en tevredenheid van onderzoekseenheden. Er zijn meerdere manieren van kwalitatieve dataverzameling, volgens Verhoeven kunnen binnen een casestudy methoden van dataverzameling zoals interviews en documentstudies worden gecombineerd. De combinatie van deze verzamelingsmethoden biedt mogelijkheid tot veel diepgang in de onderzoeksmaterie, dat maakt dat het goed aansluit bij het verklarende karakter van de onderzoeksvragen.

De eerste hoofdvraag onderzoekt hoe momenteel het inkoopproces van facilitaire dienstverlening is ingevuld binnen de KMar. Data wordt verzameld door middel van beleidsdocumentenanalyse en semigestructureerde interviews met deskundigen binnen de organisatie. Door het analyseren van beleidsdocumenten en gespreksverslagen, ook wel grijze literatuur genoemd, moet de wijze van inkoop duidelijk worden. Gezocht wordt naar bijvoorbeeld het inkoopbeleid, dit dient als basiskennis dat meegenomen kan worden in de interviews. De keuze voor semigestructureerde interviews is gebaseerd op het feit dat deze ruimte laten voor de eigen inbreng van de respondent, waar een onderzoeker zich flexibel opstelt en vervolgens inspeelt op de situatie, aldus Verhoeven (2001). De interviews vinden plaats aan de hand van een lijst met onderwerpen, opgesteld in een zogenoemde interviewgide. Op deze manier kunnen gerichte vragen gesteld worden maar is ook ruimte voor het onderzoeken van gedachten van de respondent met betrekking tot bijvoorbeeld knelpunten binnen het inkoopproces van de KMar.

Data als input voor hoofdvraag twee wordt ook verkregen door middel van semigestructureerde interviews. Een interview biedt bij uitstek ruimte voor diepgang, bij het onderzoeken van manieren om het inventariseren en vertalen van de klantbehoefte binnen een inkoopproces te optimaliseren is dat noodzakelijk, wil je goed beslagen ten ijs komen wanneer het advies geschreven gaat worden. De semigestructureerde interviews worden volgens de sneeuwbalmethode aangevuld met data vanuit de interne onderzoeken. Officieel betreft de sneeuwbalmethode volgens Fischer en Julsing (2015) het aanvullen van literatuurstudies met bronnen uit bronnen, of het vergaren van respondenten via respondenten. In dit geval gaat het om het uitbreiden van interviewguides met input van intern gedetecteerde knelpunten. De onderzoekseenheden voor deze hoofdvraag bevinden zich in externe



organisaties, namelijk de Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire dienstverlening (B/CFD) en Rijkswaterstaat Corporate Dienst (CD), zie paragraaf 1.6.3. Korsten (2006) beschrijft dat het vergelijken van werkwijzen en/of prestaties van andere organisaties kan leiden tot verbetering van eigen processen. Hoe andere organisaties tot een optimale afstemming tussen de facilitaire vraag en aanbod in hun inkoopproces komen kan dienen als input voor de vormgeving of optimalisatie van het inkoopproces binnen de KMar.

Ondersteunend aan voorafgaande paragraaf biedt Tabel 1A een overzicht van de informatiebehoefte per hoofdvraag, die door middel van de hierboven benoemde methoden bevredigd moet worden.

Tabel 1A

Methodologische onderzoeksopzet

	Methode	Informatiebehoefte
Hoofdvraag 1	Literatuuronderzoek	Verdiepen in organisatie- en inkoopbeleid Knelpunten inkoopproces
	Semigestructureerde Interviews	Specificeren klantbehoefte Vertaling klantbehoefte naar leverancier Meting KPI'S Knelpunten afstemming vraag en aanbod
Hoofdvraag 2	Semigestructureerde Interviews	Specificeren klantbehoefte Vertaling klantbehoefte naar leverancier Meting KPI'S Belangrijke aspecten afstemmingsproces vraag en aanbod

De interviewguides voor zowel interne- als externe interviews zijn opgenomen in Bijlage II.

1.6.2 Onderzoekseenheden. De onderzoekseenheden die gekozen worden voor de dataverzameling voor hoofdvraag 1, worden verzameld doormiddel van een selecte steekproef. Het is namelijk van belang dat onderzoekseenheden een strategische- of tactische- functie binnen de KMar hebben, aangezien zij een actieve rol spelen binnen het inkoopproces. Het aantal onderzoekseenheden zal tussen de drie en zes liggen, afhankelijk van de saturatie die optreedt gedurende het onderzoek kan besloten worden om extra data te verzamelen binnen een bepaalde afdeling of over een bepaald onderwerp. Specifiek houdt dit in dat respondenten binnen VAM KMar op strategisch niveau, werkzaam zijn en binnen het LTC op tactisch niveau. Binnen het LTC zal het gaan om medewerkers werkzaam binnen de tak Support. Een overzicht van de organisatiestructuur is bijgevoegd in Bijlage III.



Bij het verzamelen van data met betrekking tot hoofdvraag 2 wordt gezocht naar organisaties die ook te maken hebben met het faciliteren van verschillende klantgroepen en gerelateerd zijn aan de overheid, dit vanwege de overeenkomsten in beleidskaders waar men mee te maken heeft. Een organisatie moet dus vergelijkbaar zijn aan die van de KMar, om tot een valide advies te komen (Verhoeven, 2011). De keuze is gevallen op Rijkswaterstaat en de Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire dienstverlening (B/CFD), dit is gebaseerd op het feit dat Rijkswaterstaat diverse klantgroepen te ondersteunen heeft en daarbij te maken heeft met soortgelijke vastgestelde kaders en werkwijzen opgelegd vanuit de overheid. Het B/CFD faciliteert diverse overheidsorganisaties en kijkt daarnaar vanuit de aanbiederskant, ook binnen vooraf vastgestelde kaders. Dit komt overeen met de werkwijze binnen de KMar. Door te kijken hoe de bovengenoemde organisaties hun inkoopproces hebben ingericht kunnen ideeën worden opgedaan voor het optimaliseren van het inkoopproces voor de KMar.

1.6.3 Analyse. Bij de analyse van literatuuronderzoek wordt exploratie toegepast. Dit houdt in dat teksten aan de hand van codes worden gestructureerd (Verhoeven, 2001). Het doel van kwalitatief literatuuronderzoek is het opdoen van kennis met betrekking tot een bepaald onderwerp. Door teksten of documenten te verdelen in fragmenten op basis van onderwerp wordt structuur aangebracht, daarna volgt het coderen van fragmenten en het groeperen van deze codes. Hiervoor worden aspecten uit het zes fasen model van Van Weele (2008) en het Racewagen model (Rietveld, 2009) als basis gebruikt, deze zijn verder uitgewerkt in paragraaf 2.2.

Ook voor het verkrijgen van bruikbare data uit transcripten is het van belang dat er gecodeerd wordt. Dit wordt zowel open- als axiaal toegepast en daaropvolgend wordt gestructureerd, dit alles gebeurd aan de hand van audio-opnames die gemaakt zijn van de interviews. Het categoriseren van codes vindt ook plaats op basis van de modellen van Van Weele en Rietveld, een analyse van al deze gecategoriseerde onderzoeksresultaten moet uiteindelijk input voor het vraagstuk opleveren. Zo kan een analyse gemaakt worden door het Ishikawa-model in te vullen. Dit is een model dat systematisch analyseren van knelpunten en oorzaken mogelijk maakt, (Ishikawa, 1976). De auteurs hebben onderscheid gemaakt in vijf categorieën van hoofdoorzaken waardoor een knelpunt kan ontstaan, te weten: Methode van werken, Machine (uitrusting), Mens, Materialen, Meting en Omgeving. Door dit schema op basis van interne onderzoeksresultaten voor de KMar in te vullen, ontstaat een duidelijk overzicht. Door de externe onderzoeksresultaten eveneens op deze wijze te analyseren ontstaat een schema met factoren die positief bijdragen aan het oplossen van een knelpunt. Door knelpunten en oplossingen naast elkaar te leggen kan vervolgens getoetst worden of er antwoord op de adviesvraag gegeven kan worden, (Verhoeven, 2011). Een overzicht hiervan vindt u in paragraaf 5.3.

Kwalitatief onderzoek krijgt veel kritiek te verduren van critici, het zou niet betrouwbaar zijn en dus niet valide. De herhaalbaarheid van een onderzoek is niet aanwezig vanwege het uitblijven van een afgebakende setting, wanneer een steekproef niet aselekt is gekozen staat de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten ter discussie, aldus Verhoeven (2011). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen worden stappen geregistreerd in een logboek. Ruw datamateriaal wordt apart opgeslagen, interviews worden opgenomen, dit zodat her-analyse van de data mogelijk is.



2. Theoretisch kader

Om de inhoudelijk juiste en relevante informatie te vinden met betrekking tot de kernbegrippen in dit onderzoek, is gebruik gemaakt van zowel digitale zoekmachines als van geschreven bronnen. In dit hoofdstuk worden allereerst definities omschreven die de literatuur aandraagt voor: inkoop en inkoopbeleid. Vervolgens wordt het inkoopproces opgedeeld en uitgelegd aan de hand van zes fasen, opgesteld door van Weele (2008). Ook het racewagen model van Rietveld (2009) komt aan bod, deze laatstgenoemde plaatst het inkoopproces van Van Weele in organisatiebreed perspectief. Accountmanagement en het managen van afstemming tussen vraag en aanbod worden ook toegelicht, ten slotte wordt de operationalisering van de hoofdvragen beschreven.

2.1 Inkoop en inkoopbeleid.

Inkoop. Lennartz en Veeke (2007) houden het kort: Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat. Zij maken onderscheid in primaire inkoop: de inkoop van producten en diensten ten behoeve van de primaire bedrijfsprocessen, en facilitaire inkoop: alle overige producten en diensten. Faber-de Lange, Pieters, en Weijers (2009) bevestigen dit: alles wat een organisatie aanschafft valt onder 'inkoop'. Aanschaffen impliceert dat je er iets voor moet doen, namelijk het product of de dienst betalen. Binnen dit adviesrapport wordt de definitie van Lennartz en Veeke aangehouden, dit vanwege hun korte en bondige beschrijving van het begrip alsmede het onderscheid zij maken tussen primaire- en facilitaire inkoop.

Het nut van inkoop. Inkoop ontleent haar bestaansrecht aan het bijdragen aan de voortgang van het bedrijfsproces. Goederen en diensten moeten tijdig op de juiste plaats van bestemming zijn zodat het bedrijfsproces voortgang kan vinden. Hiermee draagt inkoop bij aan het leveren van ondernemingsresultaat. Door het kiezen van de juiste leveranciers kan de inkoop strategische kwetsbaarheid van een organisatie verminderen, door als inkoper ontwikkelingen op de leveranciersmarkt nauw te volgen kan vroegtijdig worden ingespeeld op product- of procesvernieuwing. Verder vertegenwoordigt de afdeling inkoop de organisatie op de markt en ten slotte speelt inkoop een sleutelrol in het vergroten van logistieke flexibiliteit wanneer er snelle reactie plaatsvindt op veranderende klantbehoeftes, (Nevi, 2017).

Inkoopbeleid. In een organisatiestrategie staat beschreven welke markten men denkt te bedienen, met welke producten of diensten. De afdeling inkoop dient zo een organisatiestrategie om te zetten naar een inkoopstrategie, ook wel inkoopbeleid. Hierbij komen verschillende aspecten naar voren zoals (toegevoegde) waarde, bedrijfsrisico en kosten. Op basis van deze aspecten wordt een afweging gemaakt en een strategische inkoopbeslissing genomen, aldus Faber-de Lange, Pieters, en Weijers (2009). Ook volgens Lennartz en Veeke (2007) is het vormen van een apart inkoopbeleid wenselijk. Zij confirmeren dat een inkoopbeleid is afgeleid van het algemene beleid, toch stellen zij dat een inkoopbeleid ondanks gezamenlijke afstemming in strijd kan zijn met andere beleidsterreinen. Er dient afstemming plaats te vinden tussen het inkoopbeleid en het financiële-, technische-, milieu- en kwaliteitsbeleid. Ook Van der Honing en Plu (2004) merken op dat beleidsafstemming tussen verschillende afdelingen in een organisatie noodzakelijk is. Een vastgesteld inkoopbeleid kan volgens hen gebruikt worden om de dagelijkse gang van zaken te toetsen: is de huidige werkwijze in lijn met de gewenste werkwijze die is vastgelegd in het inkoopbeleid? Binnen dit adviesrapport wordt inkoopbeleid gedefinieerd als 'een beleid, afgeleid uit de organisatiestrategie, dat fungeert als kader waaraan getoetst kan worden of

inkoopwerkwijzen en –beslissingen overeenkomen met de vastgestelde, organisatiebrede uitgangspunten’.

2.2 Inkoopproces

Het inkoopproces wordt allereerst onderscheiden in zes fasen, aan de hand van een model van Van Weele (2008). Daarna wordt inkoop in organisatiebreed perspectief geplaatst, aan de hand van het Racewagenmodel, (Rietveld, 2009).

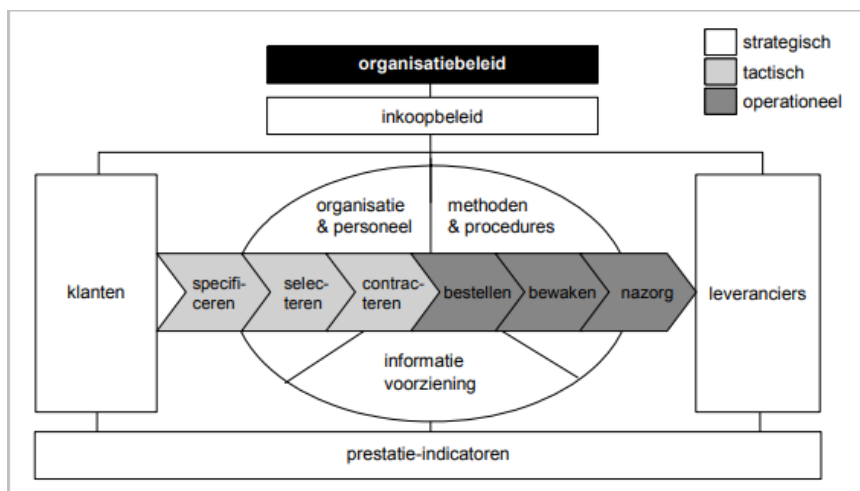
Zes fasen model. Van Weele stelde in 2008 dat een inkoopproces uit zes fasen bestaat, te weten: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en tot slot het leveren van nazorg. Hierbij vallen stap 1 tot 3 binnen de categorie tactische inkoop, stap 4 tot 6 vallen onder operationele inkoop. Binnen dit onderzoek zal voornamelijk het eerste onderdeel, het specificeren van de klantbehoefte, als uitgangspunt dienen.



*Figuur 2.1 Zes fasen model. Overgenomen uit *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, strategie, planning en praktijk* door Van Weele, 2008, Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.*

Specificeren houdt in dat er een duidelijk beeld gevormd moet worden waaraan een organisatie behoefte heeft. Er dient zorgvuldig te worden vastgesteld wat de exacte behoeften, wensen en eisen van verschillende partijen zijn met betrekking tot de in-te-kopen producten of diensten, aldus Lennartz en Veeke (2007). Volgens de auteur van NEVI (2018) doorloopt een inkoper drie stappen tijdens het specificeren. De eerste stap bestaat uit het vormen van een functionele specificatie, dit houdt in dat vastgesteld wordt welke functies een product of dienst moet vervullen. Dit dient als basis voor stap twee, de concept specificatie. Functionele specificaties worden hier reeds vertaald naar de functionele uitwerking, zonder in te gaan op details. Ten slotte wordt in de detail specificatie een Programma Van Eisen (PVE) opgesteld met daarin alle details over hoe de conceptspecificatie verder gerealiseerd moet worden. Voor alle drie genoemde stappen geldt dat specificaties worden opgebouwd uit verschillende onderdelen: Technische-, Commerciële-, Logistieke-, Kwaliteits- en Juridische specificaties. Gelderman en Albronda (2017) voegen hier nog ‘milieuaspecten en sociale aspecten’ aan toe. Aan het einde van het inkoopproces wordt de vraag gesteld: doet het product wat wij willen? Deze vraag geeft het nut van specificeren weer; om hierop antwoord te kunnen geven moet specificatie hebben plaatsgevonden om aan de hand van die criteria te meten in hoeverre een product voldoet aan de eisen. Bij facilitaire inkoop is het gevaar dat men ‘over-specificeert’. Dat houdt in dat men te veel specifieke eisen stelt terwijl minder eisen ook zouden voldoen, of juist het onvolledig of niet specificeren. Een andere valkuil is om uitsluitend technisch te specificeren, (Lennartz & Veeke, 2007). De taken van de inkoper in deze eerste fase omvatten de verantwoordelijkheid voor het completeren van de specificaties, het verwoorden van deze specificaties in neutrale en objectieve leverancierstermen en het is zijn taak inbreng te geven van zijn kennis van de markt. De laatste taak van de inkoper is aandacht hebben voor de laagst mogelijke totale kosten. Door positief, kritisch en objectief te spiegelen kan de inkoper over-specificatie voorkomen; dit maakt producten onnodig duur.

Racewagenmodel. Het Racewagenmodel plaatst het bovengenoemde Zes Fasen model van Van Weele (2008) in organisatiebreed perspectief. Hierdoor worden omgevingsinvloeden op het inkoopproces in beeld gebracht.



*Figuur 2.2 Racewagenmodel. Overgenomen uit **Inkoop: Een nieuw paradigma** door Rietveld, 2009, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.*

Dit model biedt de mogelijkheid om aan de hand van veertien elementen de inkoopfunctie binnen een organisatie te analyseren en knelpunten te ontdekken. Het is aan een organisatie zelf om te bepalen welke factoren onder welk facet uit het model geplaatst worden. Hieronder zijn een paar aandachtsvelden genoemd die door het toevoegen van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) meetbaar kunnen maken waar binnen de organisatie ruimte voor verbetering zit, (NEVI, z.d.). Door in het Ishikawa-model (Ishikawa, 1976) per 'graat' een categorie uit het bovenstaande model te behandelen, ontstaat een duidelijk overzicht van welke factoren in welke categorie bijdragen aan een inkoop-gerelateerd knelpunt.

- Een helder inkoopbeleid, gebaseerd op het organisatiebeleid, is de basis voor de inkoopfunctie, zoals is beschreven in hoofdstuk 2.1.
- Tevredenheid van de interne klanten omtrent de mate waarin inkopers het inkoopproces faciliteren en ondersteunen en de mate waarin dankzij dat inkoopproces de activiteiten van de interne klant worden ondersteund.
- De organisatie en personeel zijn van invloed op het inkoopproces door het aantal medewerkers, de kwaliteit, opleiding en ervaring van de bemensing van de inkoopfunctie en de mate waarin de inkooporganisatie is ingebed in de totale organisatie en haar bedrijfsprocessen.
- De mate waarin methoden en procedures met betrekking tot het inkoopproces eenduidig en hanteerbaar zijn en gehanteerd worden.
- De volledigheid, juistheid en snelheid van de informatievoorziening met betrekking tot de verschillende stappen binnen het inkoopproces tussen het strategische-, tactische- en operationele niveau.
- De mate waarin de processen binnen het inkoopproces meetbaar gemaakt wordt door middel van prestatie-indicatoren. Binnen dit onderzoek wordt gefocust op het specificeren, in welke mate de KMar het proces van afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod monitort en op welke manier.



2.3 Accountmanagement

Zowel het Zes Fasen Model (van Weele, 2008) als het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) laten zien dat het hele inkoopproces een afstemming is tussen de klant aan de ene zijde en de leverancier aan de andere zijde. Om een duurzame relatie tussen beide partijen te waarborgen met als doel het realiseren van de organisatiedoelstellingen is een stuk relatiebeheer nodig, aldus Burgers (2003). Dit zou automatisch leiden tot een verhoogde klanttevredenheid. Volgens De Vries jr. en Van Helsdingen (2009) is er sprake van klanttevredenheid wanneer aan klantverwachtingen wordt voldaan of wanneer deze worden overtroffen. Klantverwachtingen zijn volgens hen 'wensen en behoeftes die kopers hebben voordat zij een dienst of fysiek product gebruiken. Deze opvattingen vooraf, dienen als referentiepunten waartegen de dienst of het goed wordt beoordeeld'. Alkema en Chin Kwie Joe (2005) stellen dat een accountmanager een rol kan spelen in het relatiebeheer en verwachtingsmanagement. Zij schrijven dat de invoering van een accountmanager bijdraagt aan een betere afstemming tussen de klant en de dienstverlener en daarmee aan een verbeterde klanttevredenheid. Kempeneers (2017) definieert accountmanagement als zijnde 'een strategische aanpak voor de lange termijn met als doel de relatie met een account te verbeteren of te versterken en een win-winsituatie te creëren'. Van Thiel, Jansen, Timmerman, en Plug (2004) stellen: 'Accountmanagement heeft betrekking op het creëren, ontwikkelen en in stand houden van institutionele relaties. Daarbij gaat de aandacht niet alleen uit naar de relatie met een andere organisatie, maar ook naar het mobiliseren van de eigen organisatie om te zorgen dat de relatie met die andere organisatie zo goed mogelijk verloopt'. In dit onderzoek wordt onder accountmanagement verstaan: 'Een strategische aanpak voor de lange termijn dat zorgt voor afstemming tussen vragen van klanten enerzijds en het aanbod anderzijds, daarbij ligt de focus op het aangaan en onderhouden van relaties met een account'.

Volgens Alkema en Chin Kwie Joe (2005) is het takenpakket van een accountmanager aanvullend aan de service desk. Deze handelt operationele meldingen af, de accountmanager ontfermt zich over tactische en strategische vraagstukken. Hij verkrijgt inzicht in ontwikkelingen in het primaire proces en in de behoeften van de klant en hij vertaalt deze in consequenties voor de (facilitaire) organisatie. Ook evalueert hij de dienstverlening met de klant en initieert productontwikkeling en vernieuwing, tevens is een accountmanager een adviseur en onderhandelaar'. Volgens Kempeneers heeft een accountmanager twee rollen: een externe rol waarin hij zijn eigen bedrijf richting de klant vertegenwoordigt, en een interne rol waarin hij de klant binnen zijn bedrijf vertegenwoordigt. Hier wordt weer de verbindende factor van deze functie bevestigd. Volgens van Thiel et al. (2004) houdt een accountmanager zich bezig met het adviseren aan departementen over beleidsinhoudelijke en beheersmatige aansturing, het opstellen van managementcontracten, het monitoren van processen, het voorbereiden van overleggen tussen de vraag- en aanbodkant op verschillende niveaus, het vervullen van een loketfunctie tussen twee organisaties om meer te stroomlijnen en het monitoren van inhoudelijke ontwikkelingen op het beleidsterrein. Een accountmanager zou kennis moeten bezitten over beleid, financiën en relatiebeheer. Beleidsmatig moet hij inhoudelijke kennis hebben en zicht op (komende) ontwikkelingen. Financiële rapporten moeten hem duidelijk zijn en hij moet een oordeel kunnen vellen over doelmatigheid of rechtmatigheid van gewenste uitgaven. Verder moet hij in staat zijn processen te monitoren aan de hand van prestatie indicatoren. Om tot goed relatiebeheer te komen moet de accountmanager beschikken over sociale vaardigheden en moet hij inzicht hebben in de politiek bestuurlijke verhoudingen, ten slotte is aanpassingsvermogen gewenst.



Volgens Alkema en Chin Kwie Joe (2005) hangt de vorm van accountmanagement af van de ontwikkelfase van de (facilitaire) organisatie. Bij een product georiënteerde fase vervult de facilitaire manager deze rol vaak. Binnen een proces georiënteerde fase zien we dat de productgroep manager voor zijn producten en diensten de accounttaken uitvoert, de klant heeft dus met meerdere accountbeheerders te maken. Binnen een systeem georiënteerde fase ontstaat een accountmanager die namens de totale facilitaire organisatie bij de verschillende klantgroepen relatiebeheer invult. Een optie die de auteurs aandragen is om accountteams op te zetten, dit zijn denktanks waarin de accountmanager samen met financiën, inkoop, de servicedesk, productspecialisten en leveranciers de dienstverlening evalueert en nieuwe producten en diensten initieert. Om zo een accountteam effectief te laten opereren zijn er volgens Luchtenberg en Schulte (2002) vier bouwstenen, namelijk: doelen, rollen en taken, operationele procedures en interpersoonlijke verhoudingen. De doelstellingen moeten voor ieder teamlid helder en toepasbaar zijn, vervolgens behoort ieder teamlid te weten wat van hem verwacht wordt. Wat zijn de taken en bevoegdheden van elk lid? Essentieel is het gebruik van vastgestelde procedures voor het vormen van besluiten, het oplossen van problemen en voor de communicatievorm. De interpersoonlijke verhoudingen gedijen goed bij een vrije sfeer waarbij ideeën geopperd kunnen worden, waar respect voor elkaar is en waar onderlinge strubbelingen niet onbesproken blijven.

2.4 Managen afstemmingsproces

Het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) visualiseert hoe de afstemming van de facilitaire vraag en het aanbod plaatsvindt tussen twee partijen door middel van het doorlopen van de zes stappen uit het model van Van Weele (2008). Een accountmanager heeft als taak procesresultaten te monitoren, hiervoor zijn meetbare resultaten benodigd. Het racewagenmodel geeft vorm aan procesmeting door middel van prestatie-indicatoren waar zowel de klant, het proces als de leverancier in vertegenwoordigd zijn. Deze prestatie-indicatoren kunnen in een Balanced Score Card (BSC) meetbaar gemaakt worden. Kaplan & Norton (1992) bevestigen dit: "Voor het evalueren van producten en dienstverlening is een BSC een bruikbaar model". De BSC is een strategisch plan- en managementsysteem dat veelvuldig wordt ingezet om bedrijfsactiviteiten af te stemmen op de marketingstrategie van het bedrijf met als doel zowel interne als externe communicatie te verbeteren en prestaties van het bedrijf te controleren ten opzichte van de strategische doelen", aldus Eelants, (z.d.). Een BSC wordt gebruikt om bedrijfsonderdelen meetbaar te maken, de vier uitgangspunten zijn: financieel, afnemers, interne processen en leer & groei. De onderdelen 'klant' en 'interne processen' uit de BSC linken aan het Racewagenmodel, de 'klanttevredenheid' komt in beide modellen terug, de 'interne processen' uit de BSC worden uitgesplitst in het Racewagenmodel in: Organisatie & Personeel, Methoden & Procedures, Informatievoorzieningen en KPI's omdat deze factoren samen het interne proces van afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod behelzen. De BSC meet in hoeverre de vier perspectieven werken in de lijn van de doelstelling en de strategie van de organisatie of van een bepaalde afdeling. Uiteindelijk dient de procesoptimalisatie van de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod te leiden tot een verhoogde klanttevredenheid. Om als organisatie die tevredenheid meetbaar te maken kan het Servqual-model (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988) gehanteerd worden, deze is opgenomen in bijlage V, figuur V.I. Dit model meet klanttevredenheid aan de hand van vijf pijlers te weten:

- De ervaren betrouwbaarheid, in hoeverre een dienst accuraat en betrouwbaar is.
- De ervaren responsiviteit, de reactiesnelheid of het direct beantwoorden van vragen.
- De ervaren zorgzaamheid.



- Het ervaren inlevingsvermogen, in hoeverre een medewerker bereid is.
- De ervaren tastbaarheden, de faciliteiten.

'Methoden & Procedures', uit het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) kunnen onder 'Interne Processen' in de BSC meetbaar gemaakt worden. Input voor de KPI's waarop gemeten moet worden komt vanuit het e-SELFQUAL model (De Vries, Lancée, Van Helsdingen, & Borchert, 2014), dit model is opgenomen in bijlage V, figuur V.II. Dit model maakt inzichtelijk in hoeverre de ervaren kwaliteit van een systeem beoordeeld wordt door eindgebruikers aan de hand van vier pijlers te weten:

- Controle, in hoeverre de eindgebruiker controle heeft over het proces, dit verhoogt de waarde die klanten ervaren naarmate het gevoel van controle stijgt.
- Gemak, hangt samen met de tijd en moeite die een gebruiker moet steken in de participatie in elk stadium van de totale dienstverlening tot deze is voltooid.
- Ondersteuning, door het aanbieden van ondersteuning zowel online als offline kunnen dienstverleners hun klanttevredenheid verhogen.
- Fulfilment, in hoeverre de gedane beloftes waargemaakt worden. Wanneer een behoeftestelling gedaan wordt en of de producten dan ook daadwerkelijk geleverd worden.

Wanneer blijkt uit de gemeten managementinformatie dat ergens in de bedrijfsvoering zich een knelpunt bevindt die de realisatie van organisatiedoelstellingen in de weg staat kan aan de hand van het Ishikawa-model (Ishikawa, 1976) een overzicht worden gemaakt van de verschillende categorieën en hun bijdrage aan de realisatie van doelstellingen. De analyse moet inzicht opleveren in welk bedrijfsonderdeel er ruimte voor verbetering is. In Bijlage IV is een voorbeeld van een BSC opgenomen.

2.5 Operationalisering

De operationalisering van het inkoopbeleid en het inkoopproces is weergegeven in een boomdiagram, deze bevindt zich in Bijlage V. Dit is gedaan aan de hand van aspecten uit het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) en het zes fasen model van Van Weele, (2008). Te beginnen bij het organisatiebeleid dat de basis zou moeten zijn voor het inkoopbeleid, gevolgd door het onderdeel 'organisatie en personeel'. Daarna zijn 'methoden & procedures' behandeld, gevolgd door de eerste twee stappen uit het inkoopproces. Daaropvolgend is de informatievoorziening geoperationaliseerd, ten slotte wordt voor al deze onderdelen naar KPI'S gezocht en naar modellen aan de hand waarvan dit afstemmingsproces gemanaged kan worden, plus de invloed van een accountmanager hierop.



3. Onderzoeksresultaten Koninklijke Marechaussee

Na het verzamelen van data door middel van vele interviews en het coderen hiervan, is een analyse tot stand gekomen over welke aspecten niet bijdragen aan het tot stand komen van een optimale afstemming tussen vraag en aanbod binnen de KMar. Dit is conform hoofdvraag 1 die luidt: ‘Welke knelpunten met betrekking tot de eerste fase van het inkoopproces binnen de KMar zorgen ervoor dat de facilitaire vraag en het aanbod niet goed op elkaar aansluiten?’ Aan de hand van de verschillende facetten uit het Racewagenmodel, zie figuur 2.2, worden onderzoeksresultaten vanuit de KMar gecategoriseerd gepresenteerd. Aan het einde van elke paragraaf worden de gedetecteerde knelpunten met betrekking tot de onderzoeksvraag weergegeven, deze zijn ontstaan na een analyse van de onderzoeksresultaten aan de hand van het Ishikawa model (Ishikawa, 1976), zie Bijlage VI.

3.1 Inkoopbeleid

Binnen de KMar is het inkopen binnen de raamcontracten gewenst, hierover is meer geschreven onder het kopje ‘Methoden & Procedures’. De inkopende partij moet ondersteunend zijn aan de wendbaarheid van de organisatie; de snelheid en efficiëntie van dit orgaan heeft uitwerking op de levertijd en de correctheid van de benodigde facilitaire producten of diensten. Als antwoord op de vraag vanuit welk inkoopbeleid de KMar opereert, antwoordt de Specialist Inkoop: “Het inkoopbeleid binnen de KMar is gericht op MVO Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, duurzaamheidscriteria worden steeds belangrijker. Verder vindt er een verschuiving plaats waarbij niet de laagste prijs maar de Total Cost of Ownership prioriteit krijgt. Daarbij komt dat innovatie steeds belangrijker wordt”. Je kan dus stellen dat het huidige inkoopbeleid een mix is van de aspecten: duurzaamheid, innovatie en kosten. Afhankelijk van het product of de dienst dat aanbesteed wordt, wordt bepaald welke gunningscriteria hoog op de scorelijst voor de offertes staan.

3.2 Organisatie en het personeel

Binnen deze paragraaf staan onderzoeksresultaten opgetekend met betrekking tot Organisatie en Personeel, deze data dient ter beantwoording van de deelvraag: “Welke factoren met betrekking tot de Organisatie en het Personeel dragen niet bij aan het afstemmen van de facilitaire vraag met het aanbod?” In deze paragraaf wordt duidelijk op welke manier de kennis en kunde van het inkopend personeel en de organisatiestructuur bijdragen aan het afstemmen van de facilitaire vraag en het aanbod.

3.2.1 Organisatie

Zoals in de inleiding in hoofdstuk 1 benoemd is zijn de laatste jaren roerige tijden geweest voor Defensie. Meer werk op minder ondersteunende schouders, een respondent binnen Staf VAM KMar (2018) stelt: “Er zijn extra taken bij op het takenpakket van de KMar geplaatst waar andere middelen voor nodig zijn dan het standaard aanbod. Daarnaast zijn er ondersteuningsfuncties geschrapt, er ligt te veel focus op de straat en minder op de ondersteuning”.

3.2.2 Hiërarchie

Defensie bestaat uit de verschillende krijgsmachtonderdelen namelijk: De Koninklijke Landmacht, De Koninklijke Luchtmacht, De Koninklijke Marine en De Koninklijke Marechaussee, onder leiding van de Commandant der Strijdkrachten. Al deze onderdelen worden ondersteund door zowel het Defensie Ondersteuning Commando (DOSCO) als de Defensie Materieel Organisatie (DMO), zie Bijlage III voor een



overzicht van de organisatiestructuur. Hierbij is het DOSCO de facilitaire tak van sport waar DMO zich meer richt op het leveren van producten en diensten gericht op het ondersteunen van de militaire operaties. In 2006 is besloten om de ondersteuning los te koppelen van de primaire processen, dit om de ondersteuning beheersbaar te maken. Deze vorm van werken heeft ervoor gezorgd dat er Defensiebrede assortimenten zijn ontstaan, hierdoor kan er goedkoper worden ingekocht. Deze assortimenten zijn opgedeeld in categorieën, per categorie is er een assortiment houder waar facilitaire aanvragen, behoeftestellingen, aan kunnen worden ingediend door inkopers (afroepers) vanuit de verschillende krijgsmachtonderdelen. Elk krijgsmachtonderdeel, met uitzondering van de KMar, heeft zogenaamde verwervers binnen de assortimenten zitten die voor hen nieuwe producten aankopen. Omdat de KMar geen eigen assortiment heeft wordt voor hen de verwerving gedaan door DOSCO-medewerkers. Vanwege de centralisatie lopen aanvragen Defensiebreed binnen bij de assortimenten die vervolgens niet alle aanvragen op kunnen nemen. Om de werkdruk voor de assortimenten iets te verlagen is recent het onderdeel Zelfstandig Kleine Aankopen (ZKA) in het leven geroepen. Dit is een extra partij bij naast de verwervers, die behoeftestellingen doorvoeren naar assortimenten en op basis van terugkerende behoeftestellingen producten laten opnemen in de assortimenten.

3.2.3 Aantal medewerkers

Wanneer men kijkt binnen de KMar zelf zijn er momenteel veel inkoopstoelen niet gevuld. Binnen het LTC bevindt zich de inkopende partij, deze bestaat uit vier regio's die elk twee afroepers zouden moeten hebben, landelijk aangestuurd door drie verwervers. In de praktijk zijn er geen twee afroepers per regio, dit is door langdurige ziekte alsmede door vacante functies. "De taak van een afroeper is het afroepen van artikelen in SAP en Digi-inkoop, momenteel verwerken zij ook nog heel veel behoeftestellingen voor mij", aldus de inkoopspecialist (2018).

3.2.4 Kennis en ervaring

Daar komt bij dat, naast de vacante inkoopfuncties, er te weinig ondersteuning is binnen de KMar in verhouding tot alle operationele medewerkers. De reden daarvoor is volgens de inkoopspecialist (2018): "De KMar heeft als organisatie gezegd operationeel te zijn en 24/7 op straat te staan, daarom is tijdens reorganisaties de ondersteuning als eerste uitgekleeft". Door het onderbezet zijn in ondersteuning is er een hogere werkdruk gekomen op de schouders van deze medewerkers, dit laat minder ruimte om nieuwe medewerkers op de juiste manier te begeleiden en op te leiden. Daarnaast is er binnen de logistiek veel vergrijzing, veel oude medewerkers en te weinig verjonging. Het is een regel binnen Defensie dat alle militaire functies om de drie tot vijf jaar gewisseld worden. De inkoopspecialist (2018) geeft aan: "Dit vindt vaak plaats via een koude overdracht, dan is er geen contact tussen de functionaris die de positie zojuist verlaten heeft en de nieuw aangestelde functionaris." Hiermee is een vorm van kennisoverdracht niet mogelijk. "Een tweede optie is een wisseling van functie door middel van een HOTO, *Hand Over Take Over*, waarbij wel contact plaatsvindt tussen de huidige functionaris en zijn opvolger", aldus een functionaris binnen Staf VAM. Deze tweede vorm van functieovername vindt minder vaak plaats binnen de KMar.

DOSCO is een Defensieonderdeel dat bij oprichting is ingericht volgens de werkwijze van de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht omdat deze manier van werken als meest ideaal werd gezien. Dit heeft als gevolg dat veel militairen uit bovengenoemde krijgsmachten werkzaam zijn binnen het DOSCO. De afwezigheid van KMar militairen draagt niet bij aan de kennis binnen DOSCO met betrekking



tot werkzaamheden van de KMar. Een hoge werkdruk in combinatie met de geringe kennis over KMar werkzaamheden zorgt ervoor dat verwervers snel een behoeftestelling onderop de stapel schuiven wanneer zij niet direct snappen wat de aanvraag inhoudt. De inkoopspecialist (2018) stelt: “Je kiest je eigen bloedgroep natuurlijk eerst!” Momenteel zitten er binnen DOSCO twee ‘blauwe’ senior Verwerwers, dat houdt in dat zij KMar medewerkers zijn afkomstig uit de Staf VAM, die uitgeleend zijn aan DOSCO om op deze wijze toch wat kennis over KMar werkzaamheden te institueren en daarmee behoeftestellingen gerealiseerd te krijgen.

Knelpunten organisatie en personeel.

- Binnen de KMar ligt de focus vooral op de operationele taken en minder op de ondersteuning van deze operationele mensen. Vanwege het schrappen van ondersteunende functies in het kader van bezuiniging, en het vergroten van het ondersteunende takenpakket, ligt er een te grote werkdruk op de schouders van de ondersteuning.
- Binnen de KMar ontstaat het idee dat binnen het DOSCO te weinig kennis over de werkzaamheden binnen de KMar heerst, dat maakt dat niet voldoende behoeftestellingen behandeld en gerealiseerd kunnen worden. Dat de assortimenten binnen DOSCO ook nog eens overbelast zijn draagt verder bij aan de vertraging in realisaties van behoeftestellingen.

3.3 Methoden & Procedures

In deze paragraaf worden resultaten gepresenteerd, verkregen op basis van de deelvraag die luidt: ‘Welke factoren, met betrekking tot gehanteerde methodes en procedures, dragen niet bij aan het afstemmen van de facilitaire vraag met het aanbod?’.

3.3.1 Zelf afroepen

Eindgebruikers kunnen indien gewenst zelf een product uit het bestaande assortiment afroepen in het systeem, “Maar, dat is nooit goed ingevoerd” aldus het hoofd Bedrijfsvoering Materieel en Diensten (2018) binnen het LTC. “Ik moet zeggen: het is ook niet zo een gebruikersvriendelijk systeem. Het is zo ingericht dat wij als KMar zijnde onze spullen bij de assortimenten moeten halen. Wij hebben zelf geen assortiment, dat liep vanaf moment één al niet lekker.” Binnen de assortimenten van DOSCO is geen sprake van een eenduidige werkwijze. Er zijn bijvoorbeeld assortimenten die niet met het SAP-systeem werken, voor een eindgebruiker is het overzicht helemaal kwijt waar een product af te roepen is. Het hoofd Materieel & Diensten vervolgt: “Spullen kwamen niet, we bleven daarom zelf spullen kopen buiten het systeem om. Daardoor zijn producten ook nooit geregistreerd, dat maakt dat we heel veel spullen hebben die niet in het systeem zijn opgenomen. Ze liggen waarschijnlijk ergens, de vervanging is ook niet geregeld daardoor.” De Demand Manager VAM (2018) vult aan: “Wat je daarmee doet is dat je niet de instandhouding regelt, het wordt niet in het assortiment belegd en je creëert daarmee een vicieuze cirkel”. Door wijzigingen in de inkoopprocedures is het ‘kopen buiten het systeem om’ binnenkort niet meer mogelijk. Om toch een product of dienst geleverd te laten worden is het zaak dat deze artikelen in het assortiment opgenomen worden, zo een aanvraag noemt men een behoeftestelling doen.

3.3.2 Behoeftestelling.

Voor alle producten in het assortiment geldt dat deze zijn opgenomen in een PDC. Hierin zou iedere eindgebruiker moeten kunnen vinden waar hij naar op zoek is. Op de vraag wat een eindgebruiker moet



doen wanneer een gewenst product ontbreekt in het huidige assortiment antwoordt de Demand Manager VAM dat kleine behoeftes rechtstreeks bij de assortiment houder neergelegd kunnen worden terwijl het Hoofd Bedrijfsvoering Materieel en Diensten (2018) dit sterk afraadt: “Rechtstreeks contact tussen eindgebruikers en de assortimenten is niet mogelijk”. Wat betreft grote behoeftestellingen zijn beide partijen het eens dat via de lijn van de brigade en het LTC deze bij de staf terecht moet komen waar zij om tafel tussen gaan met assortimentshouders.

Zowel kleine als grote behoeftestelling beginnen bij de eindgebruiker, deze is verantwoordelijk voor het SMART specificeren van de behoeften. Op de vraag of eindgebruikers op de hoogte zijn van het feit dat men SMART hun behoeftestelling kenbaar moet maken antwoordt de inkoopspecialist (2018): “Dat zijn ze wel maar men wil er niet aan toegeven”. De functionaris binnen Staf VAM (2018) geeft een voorbeeld: “Laatst kwam er een behoefte binnen bij VAM: wij willen een hond. Is dat dan een drugshond of een bijthond? Men neemt hier te gemakkelijk aan dat men wel snapt waar het over gaat.” Volgens de inkoopspecialist (2018) denken eindgebruikers dat zij de enige zijn met een behoefte. “Dan zeggen ze: vorig jaar heb ik die dingen bij jou gekocht, kan jij die weer voor mij bestellen? Wij proberen dan te zeggen: wees eens duidelijk. Wat heb je nodig en hoeveel?”. Het gevolg van deze houding is dat behoeftestellingen meerdere keren terug worden gestuurd naar de behoeftestellers om een aanvraag voldoende duidelijk te krijgen. Een behoeftestelling kan ingediend worden via een email, telefoontje, behoeftestellingsformulier of een Aanvraag Tot Behoeftestelling (ATB). Een ATB is vereist wanneer het gaat om grote bedragen boven €1250,00 per aanvraag. “Het probleem met een dergelijk ATB”, zegt de inkoopspecialist (2018), “is dat er te weinig kennis is over wat men waar moet opschrijven.” Er zijn vervolgens meerdere mogelijkheden waar de eindgebruiker de behoeftestelling kan uitzetten, de eerste stap is het aanspreken van de servicebalie van het FBD op de brigade. Wanneer bij dat loket de behoefte niet vervuld kan worden, dient een eindgebruiker met zijn behoefte naar zijn bedrijfsbureau te gaan. Deze bedrijfsbureaus hebben de verantwoordelijkheid om behoeftes door te spelen naar de afroepers binnen KMar. Deze laatstgenoemde groep pakt uiteindelijk de behoeftestelling op om te keuren in welke categorie een aanvraag valt en indien nodig stellen zij op basis van het behoeftestellingsformulier een ATB op en zetten deze uit naar het juiste assortiment. Eindgebruikers zijn van deze manier van werken niet op de hoogte, sommigen bellen rechtstreeks naar de Staf VAM met hun aanvragen. De inkoopspecialist (2018): “Je ziet het bij iedereen, klanten snappen het niet meer. Als ik in Digion een dienst wil afnemen dan snap ik het niet, en ik zit in de materieel”. Het hoofd Bedrijfsvoering Materieel en Diensten (2018) stelt: “Er moet helder komen welke aanvraag op welk niveau ligt, bij het bedrijfsbureau moet het helder zijn welke opties ze hebben, wanneer leg ik een aanvraag op LTC-niveau bij de afroepers? En wij als LTC moeten weten wanneer iets op staf niveau gelegd moet worden”.

Sinds mei 2018 is een pilot gestart met een nieuw behoeftestellingsformulier, aan de hand waarvan het voor eindgebruikers eenvoudiger zou moeten worden om behoeftes kenbaar te maken en te specificeren. Echter, op dit papier is het aantal regels waarop gespecificeerd zou moeten worden gelijk gebleven aan het voorgaande formulier, ook is er geen extra uitleg of nadruk gelegd op het beschrijven van de gewenste functionele eisen. Specificeren op merken mag binnen de overheid niet, dus eindgebruikers moeten aangeven wat voor voertuig zij willen, welke afmetingen en voor welk doel het dient en niet enkel: ik wil een Volkswagen Golf. De inkoopspecialist (2018): “Specificaties moeten heel neutraal zijn maar eindgebruikers kijken al naar: dit wil ik hebben”. “Ook,” zo vervolgt hij, “wordt er niet altijd door de juiste personen gespecificeerd.” Er bestaan verschillende secties met productspecialisten op



verschillende gebieden. Wanneer eindgebruikers met hen in gesprek zouden gaan voordat een behoeftestelling gedaan wordt zouden de juiste specificaties opgesteld kunnen worden.

3.3.3 Plannen behoeftes. Defensie heeft te maken met een begrotingscyclus van vier jaar, de zogenaamde Beleids-, Plannings- en Begrotingscyclus (BPB). De cyclus bestaat uit jaar-2, de kaderstelling, jaar-1, de planvorming, jaar 0, het begrotingsuitvoering jaar, en jaar 1, het begrotingsverantwoordingsjaar. Een groot deel van de behoeftes wordt meegenomen in de begrotingscyclus, “Waar de KMar tegenaan loopt is dat men roept dat behoeftes niet planbaar zijn, want we weten niet wat er morgen gebeurt”, aldus het hoofd Bedrijfsvoering Materieel en Diensten (2018). Dit komt voort uit het feit dat de KMar altijd operationeel is en direct op situaties moet reageren. “Tachtig procent van deze behoeftes zijn planbaar”, vervolgt het hoofd Bedrijfsvoering (2018), “Als je al die behoeftes weg kan zetten in tijd dan weet je wat er op je af gaat komen en kom je aan de voorkant van het proces waardoor men proactief kan reageren op onverwachte situaties”.

Knelpunten methoden en procedures.

- Het afroepen van facilitaire producten kan via SAP, maar dat systeem is niet gebruiksvriendelijk en is nooit goed ingericht.
- Assortimenten binnen DOSCO hebben geen eenduidige werkwijze wat betreft afroepen, sommigen zijn zelfs niet in SAP te vinden.
- Een behoeftestelling kan op verschillende manieren worden ingediend, waarbij het voor de eindgebruiker niet duidelijk is welke manier gewenst is en via welk persoon of portaal een aanvraag gedaan kan worden.
- Een behoeftestelling wordt onvoldoende SMART aangeleverd, omdat er niet (door de juiste personen) gespecificeerd wordt.
- Binnen de gehele KMar worden behoeftes niet genoeg van tevoren gepland, dit komt voor uit de overtuiging dat er adaptief gewerkt en gereageerd moet worden op situaties in verband met de altijd operationele staat van zijn.

3.4 Informatievoorzieningen

In deze paragraaf wordt behandeld welke factoren met betrekking tot informatievoorziening tussen de klant en de dienstverlener dragen niet bij aan het afstemmen van de facilitaire vraag en het aanbod. Veel communicatie tussen eindgebruikers en inkopend personeel vindt via indirecte wegen plaats. Er is weinig ruimte voor direct *face to face* contact, dit alles heeft te maken met de huidige cultuur. De functionaris binnen Staf VAM (2018) stelt: “Er heerst angst om het gesprek aan te gaan, men gaat het uit de weg”. De Demand Manager VAM (2018) vervolgt: “Dat gebeurt op de Staf dus wel maar de afstand tussen het LTC en de Staf is te groot, dan blijven dat twee aparte werelden. In hoeverre weet de Staf wat er speelt op de werkvloer? Communicatie gaat vaak via email. Er moet meer begrip komen tussen tactisch en operationeel. Men moet meer durven en eens praten over dingen die ertoe doen. Wat loopt er wel en wat loopt er niet? Laat als Staf de Operatie zien hoe de wereld hier is, laat als Operatie zien aan de Staf hoe jullie wereld eruit ziet.” De inkoopspecialist (2018) vult aan: “Een eindgebruiker kiest de weg van de minste weerstand. Zij denken: ik bel wel even direct naar de Staf. Dit heeft ook te maken met het feit dat eindgebruikers het overzicht kwijt zijn bij wie men terecht kan. Een vorm van *Governance* bestaat niet, dus bellen eindgebruikers bekenden.” De functionaris binnen Staf VAM (2018): “Om iets geregeld te



krijgen is het zaak dat je weet bij wie je moet zijn!” Volgens hem levert het veel op wanneer er meer communicatie betreffende de gestelde behoeftes zou plaatsvinden: “Als die informatievoorziening er wel zou zijn en je gaat met elkaar in gesprek over bepaalde wensen dan komt er ineens een bestaand product omhoogdrijven die in behoeftes voorziet!” Volgens de inkoopspecialist (2018) hebben eindgebruikers onvoldoende inzicht in wat er gebeurt met hun behoeftestelling nadat hij is uitgezet. “De verbeter slag zit hem in *one point of contact*”, vervolgt hij. Afroepers zouden dossierhouders moeten worden en het aanspreekpunt zijn met betrekking tot alle behoeftestelling gerelateerde vragen.

Knelpunten informatievoorzieningen.

- Communicatie vindt indirect plaats, er wordt veel gemaild en gebeld en te weinig *face to face* gesproken met als gevolg: onbegrip en onnodige behoeftestellingen. Hierdoor blijft onbewust de afstand tussen het tactische- en operationele niveau op gevoelsniveau aanwezig.
- Eindgebruikers hebben geen overzicht over de staat van hun behoeftestelling, uitvinden waar in de lijn hij is blijven liggen is vrijwel onmogelijk.

3.5 Prestatie-indicatoren

Het gesprek aangaan tussen eindgebruikers en de inkopende partij aan het begin van een behoeftestelling zou dus sommige behoeftestellingen overbodig kunnen maken omdat er al producten in de assortimenten zijn opgenomen die aan de specificaties voldoen. De functionaris binnen Staf VAM (2018): “Men zegt te snel: ik wil dit hebben, in plaats van functionele eisen door te geven.” Door het gesprek aan te gaan kan ook getoetst worden in hoeverre een behoefte gegrond is. Sprake van metingen betreffende het specificeren van de klantbehoefte, en daarmee het voorzien in de behoeftes, is er niet. “Het is Defensiebreed dat er weinig gemeten wordt. Dat is lastig omdat je geen inzicht en overzicht hebt”, aldus het hoofd Bedrijfsvoering Materieel en Diensten binnen het LTC (2018). “Spullen komen niet. Eindgebruikers die iets aanvragen en dan geen spullen ontvangen, zoeken naar waar die aanvraag ligt. Maar er is niemand die na drie maanden denkt: er moet iemand in actie komen want ik heb iets aangevraagd. Hoe belangrijk is deze aanvraag als jij er nooit achteraan gaat waar je behoeftestelling gebleven is?” Deze resultaten zijn ter beantwoording van de deelvraag: ‘Welke KPI’s met betrekking tot het specificeren worden gemeten?’ Er bestaat geen procedure voor het toetsen in hoeverre een behoeftestelling gegrond is. Bij grote aankopen gebeurt dit wel, het hoofd Bedrijfsvoering Materieel en Diensten binnen het LTC (2018): “We hebben gezegd: operationele aanvragen zouden operationeel getoetst moeten worden. De secties binnen OPS moeten zo eenzelfde toets uitvoeren voordat facilitaire behoeftestellingen bij inkoop terecht komen. Ik ben er niet om te bepalen wat men nodig heeft, ik ben hier om behoeftes te vervullen”. De pilot met het ZKA moet wel data gaan opleveren over de mate waarin behoeftes herhaaldelijk voorkomen, op basis daarvan worden veelgevraagde producten opgenomen in het standaard assortiment.

Knelpunten prestatie-indicatoren

- Veel behoeftestellingen worden niet getoetst door een specialist voordat ze naar de inkopende partij gaan. Dit werkt onnodige aanvragen in de hand, het gebrek aan communicatie draagt hier ook aan bij.



- Metingen wat betreft het behoeftestellingsproces, doorlooptijden en realisatiepercentages worden niet gedaan.



4. Onderzoeksresultaten externe analyse

De Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire dienstverlening (B/CFD) is de facilitaire dienstverlener die de bedrijfsvoering van de Belastingdienst ondersteunt en is een van de vier concern dienstverleners (CDV) Rijksbreed. Een CDV is een dienstverlener die facilitaire diensten verleent aan het concern Rijk. Elk CDV biedt haar klanten een standaard dienstenpakket aan waar verplichte afname voor geldt, deze is gebaseerd op de Rijks Product en Diensten Catalogus (RPDC). Indien gewenst kunnen klanten een pluspakket afnemen, hiervoor wordt in overleg een selectie van bepaalde diensten en producten samengesteld. De respondent zoekt vanuit haar positie als Senior Accountmanager van de Belastingdienst bij de Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire Dienstverlening naar manieren om tot een afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod te komen. Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en werkt dagelijks aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. De organisatie voert regie over de planning en uitvoering van ondersteunende diensten. Vanuit een Shared Service Center worden deze geleverd aan de verschillende units binnen de organisatie. Vanuit zijn positie als Coördinator contractmanagement kijkt de respondent naar factoren die positief bijdragen aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod. Afsluitend aan dit hoofdstuk zijn alle succesfactoren voor de afstemming tussen vraag en aanbod volgens de bovengenoemde respondenten nog eens beknopt weergegeven.

4.1 Organisatie en personeel

In deze paragraaf wordt behandeld welke factoren met betrekking tot het Personeel dragen positief bijdragen aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod. Wat betreft de hiërarchie in een organisatie geeft de Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018) aan dat eindgebruikers niet direct contact met leveranciers moeten kunnen opnemen. “Als je kijkt naar de structuren binnen een organisatie zou men op een bepaald niveau kunnen stellen dat men gemandateerd is om een vraag te stellen aan die partij. Het bundelen van de aanbodzijde is belangrijk, aan de vraagkant is *Governance* nodig zodat niet iedereen zomaar met al hun vragen naar een leverancier kan stappen.” De coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat (2018) bevestigt dit: “Er is structuur nodig om een behoefte van de klant boven water te krijgen, het beste is ook om dit via de lijn te laten gebeuren. Zo kan een medewerker naar zijn afdelingshoofd en deze brieft de adviseur bedrijfsvoering”. Volgens hem zijn deze twee laatstgenoemden verantwoordelijk voor het stellen van de juiste functionele vragen, bij gebrek aan voldoende specificaties wordt later in het inkoopproces vertraging opgelopen. Hij vervolgt: “Wanneer je een structuur hebt kan je de vraag sturen en monitoren”.

4.2 Methoden en procedures

Onderstaande paragraaf gaat in op welke factoren met betrekking tot gehanteerde methodes en procedures positief bijdragen aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod. De manier waarop gespecificeerd wordt zou volgens de Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018) gefocust moeten zijn op het stellen van de functionele vraag, in de vorm van een PVE bij voorkeur. “Wat ook heel belangrijk is dat vraag en aanbod elkaar aan het begin vinden. Als je ziet dat er organisatieontwikkelingen zijn, ook al weet je niet exact welke kant dat op gaat, laten we bij elkaar aanhaken en laten we vanaf het begin af aan kijken: hoe vertalen we dit in een PVE?” De coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat (2018) bevestigt dit: “Het is belangrijk dat men continu met elkaar in verbinding blijft staan. Structurele gesprekken met elkaar voeren ook al heb je nog niets te



bespreken. Dan voorkom je onverwachte behoeftes, dat is een deel verwachtingsmanagement.” De Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018) vervolgt: “Er zijn nog heel veel onvervulde klantbehoeftes hoor, standaardisatie wordt aangeboden terwijl soms behoefte is aan maatwerk. Door elkaar aan de voorkant van het specificatieproces te vinden kan tegelijkertijd onderscheid gemaakt worden tussen gegronde behoeftes waarvan de organisatie vindt dat deze vervuld zouden moeten worden en de behoeftes die niet overeenkomen met de gebieden waar de organisatie nadruk op legt.” Volgens de coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat is het open zijn over wat de mogelijkheden zijn binnen de kaders van het beleid naar de klant toe ook een onderdeel van verwachtingsmanagement. “Daarmee kan sturing plaatsvinden, dit is bepalend voor het succes van de inkooporganisatie. Toets of de behoeftes van de klant overeenkomen met de ideeën van de inkoper.”

De Defensiebrede centralisatie van facilitaire ondersteuning die door het Rutte II kabinet is ontworpen betreft ook de ministeries die de Senior Accountmanager van de Belastingdienst ondersteunt. “Door schaalvergroting kan je iets doen met je tarieven maar er moet ook bewustwording zijn bij ministeries dat de tijd van gouden kranen en deurknoppen wel voorbij is. Ook wij moeten bewust omgaan met de middelen die we hebben”, aldus de Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018). Uit ervaring weet zij dat eindgebruikers vaak een behoeftestelling doen waarbij de behoefte al een oplossing voor de eigenlijke vraag is. “Maar wat is de vraag achter de vraag? Aan de hand van een PVE kunnen beide partijen samen kijken naar mogelijke oplossingen.” De coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat (2018) merkt vaak dat, wanneer men op een te laag abstractieniveau de vraagbehoefte formuleert, later in het traject tegen onduidelijkheden aangelopen wordt. Het specificeren vindt binnen Rijkswaterstaat plaats in de verkenningfase, hierbij zijn producteigenaren of zogenaamde adviseurs bedrijfsvoering de koppelfunctie tussen vraag en aanbod. De facilitaire klant kan via haar afdelingshoofd of het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) behoeftes bij de adviseur kenbaar maken. Het is aan het afdelingshoofd en de adviseur om de juiste functionele vragen te stellen, de mogelijkheden aan te geven wat betreft bepaalde specificaties en beleidskaders en vervolgens dit pakket door te geven. “Geen aannames doen, doorvragen en toetsen of je de vraagstelling helder hebt”, aldus de Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018). Op deze manier vindt juiste specificering plaats en voorkom je dat later in het proces teruggedaan moet worden naar de eindgebruiker om opheldering te vragen. Volgens de coördinator contractmanagement (2018) is het plannen van behoeftes ook belangrijk: “Dan kan je tijdig anticiperen wanneer iets onverwachts voorbijkomt”.

4.3 Informatievoorzieningen

Deze paragraaf behandelt op welke manier informatievoorzieningen tussen de klant en de dienstverlener bijdragen aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod. Als accountmanager begint het voorzien in informatie al tijdens het aansluitingstraject. Ministeries zijn van oorsprong gewend om zelf de ondersteuning te regelen en de regie te voeren. “Het moment dat zij inbesteden, verliezen zij toch een stuk controle en zeker als wij zeggen: hier is ons basispakket, dat is verplicht. Men is gewend daar zelf invulling aan te geven en een hoofd bedrijfsvoering is gewend zelf aan te sturen. De manier waarop iets gebeurt, kan ook veranderen; dit geeft heel veel gevoeligheden”, aldus de Senior Accountmanager (2018). “Verandering,” zo vervolgt ze, “begint bij bewustwording”. Ze stelt dat verandering te maken heeft met gedrag en cultuur. Volgens haar heeft verandering te maken met gedrag en cultuur. Communicatie is van grote invloed op het proces, het is een manier om vertrouwen te creëren door kenbaar te maken dat je iets niet voor jezelf doet maar ten behoeve van de eindgebruiker. Volgens haar



is een stuk verwachtingsmanagement aan de vraagzijde ook noodzakelijk, “Is het nog steeds ‘u roept, wij draaien’?” De coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat (2018) bevestigt dit: “Vertel wat nodig is aan mensen en middelen om een klantbehoefte te realiseren”. Binnen Rijkswaterstaat kan een vraag definiëring plaats vinden door middel van het FMIS, via de lijn naar het afdelingshoofd of via het ideeën managementproces. Dit laatstgenoemde houdt in dat in het kader van *LEAN*-bedrijfsvoering medewerkers binnen hun eigen werkproces verbeter suggesties aan kunnen dragen. Een team onderzoekt bij goede voorstellen de mogelijkheden voor realisatie hiervan. “Het voordeel op deze manier is dat je bij klanten een verwachting schept bij te kunnen dragen, het nadeel hiervan is dat veel ideeën, die op basis van beleidsstukken jaren geleden al zijn verworpen, opnieuw worden aangedragen. Dit levert extra werkdruk op voor functionarissen, wat onnodig is. Het is belangrijk dat medewerkers binnen het team dat mogelijkheden onderzoekt op de hoogte is van speelruimte binnen de kaders”, zo stelt de coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat.

4.4 KPI's

De accountmanager heeft in ieder geval een paar keer per jaar gesprekken met de opdrachtgever om te toetsen of de dienstverleningsafspraken nog optimaal zijn. “Dan bespreken we de ontwikkeling van een organisatie, wat betekent dit voor de gemaakte afspraken? Sluit het nog aan bij wat wij hebben afgesproken?”. Deze antwoorden klinken op de vraag: ‘Welke KPI's met betrekking tot het specificeren worden gemeten?’ Binnen Rijkswaterstaat worden KPI's deels tijdens de verkenningsfase opgesteld, voornamelijk deze die te maken hebben met risicomanagement. “Een deel laten we open om samen met de leverancier in te vullen”, aldus de coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat (2018). Verder worden vanuit het FMIS-klachten geïnventariseerd en doorlooptijden bijgehouden. “Aan de hand van die data kan je managementinformatie vormen waar we als organisatie van kunnen leren.”

4.5 Succesfactoren

Een analyse van de onderzoeksresultaten aan de hand van het Ishikawa model (Ishikawa, 1976) brengt de volgende succesfactoren in beeld voor het afstemmingsproces van vraag en aanbod en daarmee het vervullen van facilitaire klantbehoeftes:

- Een duidelijke structuur, een *Governance* aan de hand waarvan eindgebruikers via de lijn hun behoeftes kenbaar maken.
- Een inkoopende partij die de functionele vraag aan eindgebruikers stelt en geen aannames doet.
- Behoeftestellingen SMART laten aanleveren, in de vorm van een PVE.
- Directe communicatie bewerkstelligen tussen de vraag en aanbodkant via de lijn en met gemandateerde woordvoerders als vertegenwoordigers, op deze manier continue verbinding tussen de beide partijen creëren.
- Vraag en aanbod samen een antwoord laten vinden op de behoeftestelling.
- Verwachtingsmanagement, duidelijkheid bieden over de beleidskaders en de speelruimte waarbinnen men opereert.
- Het FMIS als communicatiesysteem gebruiken voor klachten en verbeter suggesties.
- Het FMIS gebruiken om managementinformatie te vergaderen wat betreft klachten, verbeter suggesties en KPI's.



5. Conclusie

De theoretische kennis gecombineerd met de door data-analyse verkregen inzichten, vormen de basis voor de conclusies in dit hoofdstuk. De hoofdvragen 1 en 2 zijn aan het einde van elke paragraaf beantwoord aan de hand van de uitkomsten van deelvragen.

5.1 Beantwoording hoofdvraag 1

Hoe vindt het specificeren van de facilitaire klantbehoeftes binnen de KMar plaats?

Specificeren houdt volgens de theorie in dat er een duidelijk beeld gevormd wordt waaraan een organisatie behoefte heeft. In het geval van de KMar begint het specificatieproces bij de eindgebruiker tijdens het aandragen van een behoeftestelling, de eindgebruiker is verantwoordelijk voor het SMART aandragen van zijn/haar behoefte. De oorzaken voor ondergenoemde knelpunten liggen in het gebrek aan duidelijke communicatie zowel *top down* over werkwijzen als *bottom up* wat betreft behoeftes. Pogingen die gedaan worden om eindgebruikers beter te laten specificeren, zoals het aanpassen van het behoeftestellingsformulier, nemen meer de vorm aan van symptoombestrijding. Het lijkt dat met deze maatregelen het vergroten van kennis onder eindgebruikers betreffende het specificeren niet wordt behaald. Functionele eisen worden niet voldoende beschreven door eindgebruikers.

- Hierdoor is het voor inkopend personeel onduidelijk wat de behoefte is en ontstaat er vertraging. Tevens levert dit extra werklast op voor het inkopend personeel.

Welke knelpunten worden ervaren op het gebied van de Organisatie en het Personeel met betrekking tot de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?

De literatuur van Rietveld (2009) in paragraaf 2.2 wijst aan dat de mate waarin een inkooporganisatie is ingebed in de totale organisatie en haar bedrijfsprocessen van cruciaal belang is. Binnen de KMar wordt duidelijk dat een te grote afstand tussen het inkooporgaan en de organisatie negatieve impact heeft op het verloop van het inkoopproces, zo blijkt uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.2.

- Er vindt op te frequente basis een functiewisseling binnen de KMar plaats waardoor kennis en ervaring binnen een bepaalde functie weer verloren gaan.
- Onderbezetting binnen de ondersteuning zorgt voor een te hoge werkdruk.
- Leveranciers van de assortimenten gaan gebukt onder zware werkdruk, tevens ontbreekt er kennis met betrekking tot de KMar werkzaamheden bij de leveranciers wat zorgt voor onbegrepen behoeftestellingen die onderop de stapel belanden. Dit betekent vertraging in het afstemmingsproces.

Welke knelpunten worden ervaren op het gebied van de gehanteerde Methoden & Procedures met betrekking tot de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?

De theorie van Rietveld (2009) in paragraaf 2.2 wijst op het nut van een eenduidige procedure en het consequente gebruik hiervan, uit de resultatenanalyse in paragraaf 3.3 blijkt dat het ontbreken hiervan negatieve invloed heeft op de afstemming van vraag en aanbod. De oorzaak van deze knelpunten ligt bij de reorganisatie in 2008 waar in tijden van recessie systemen volledig op hun kop gezet zijn en niet goed geïmplementeerd.

- Het systeem SAP, waarin producten kunnen worden afgeroepen, wordt als niet gebruiksvriendelijk ervaren.



- Er bestaat geen eenduidige werkwijze voor het aanvragen van producten bij leveranciers, deze verschilt per assortiment.
- Er zijn veel manieren om een behoeftestelling aan te dragen, er heerst onduidelijkheid bij eindgebruikers welke aanvraag, welke vorm vereist.
- Er heerst onduidelijkheid waar in de lijn een behoeftestelling kenbaar gemaakt moet worden.
- De opvatting heerst dat behoeftes niet planbaar zijn, dat maakt dat men niet aan de voorkant van het proces kan staan.

Welke knelpunten worden ervaren op het gebied van de informatievoorzieningen tussen de klant en de dienstverlener met betrekking tot de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?

De theorie van Rietveld (2009) in paragraaf 2.2 wijst ons op de essentie van duidelijke informatievoorzieningen tussen de verschillende niveaus binnen een organisatie. Te zien is in de praktijk dat het ontbreken hiervan voor de KMar een verlies betekent wat betreft het efficiënt afstemmen van vraag en aanbod. De oorzaken van deze knelpunten kunnen deels gezocht worden in de heersende cultuur, daarnaast werkt de afwezigheid van een duidelijke *Governance* bij aan de onwetendheid voor eindgebruikers met wie zij contact moeten leggen.

- Er heerst binnen de KMar een cultuur die indirecte communicatie omarmt.
- Weinig direct contact vergroot de afstand tussen het tactische- en het operationele niveau.
- Er is hierdoor weinig bewustzijn van elkaars werkwijze en beweegredenen.

Welke KPI's met betrekking tot het specificeren worden gemeten?

In paragraaf 2.4 halen Kaplan & Norton (1992) en Eelants (z.d.) het meten van prestatie-indicatoren aan als zijnde nuttig voor het verbeteren van processen. Uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.5 blijkt in de praktijk dat het ontbreken van procesmetingen een verlies betekent voor de KMar. De oorzaak voor de afwezigheid van procesmetingen klinkt: "Dat is Defensiebreed zo", aldus de functionaris binnen Staf VAM (2018).

- Binnen de KMar, binnen heel Defensie, worden processen nauwelijks gemeten aan de hand van KPI's.
- In hoeverre een behoeftestelling gegrond is wordt ook nauwelijks getoetst, dit drijft de hoeveelheid inkomende behoeftestellingen op, met als gevolg een hogere werkdruk voor de onderbemande inkooporganisatie.
- Er is momenteel een Hbo-student bezig met het inventariseren welke informatie de KMar zou moeten weten en wat men zou moeten meten om het inkoopproces beheersbaar te maken.

Hoofdvraag 1: *Welke knelpunten met betrekking tot de eerste fase van het inkoopproces binnen de KMar zorgen ervoor dat de facilitaire vraag en het aanbod niet goed op elkaar aansluiten?*

Uit onderzoek is gebleken dat de knelpunten, gerelateerd aan het specificeren van facilitaire behoeftes en het aansluiten daarop van het facilitaire aanbod binnen de KMar, te herleiden zijn naar de huidige systemen en het gebrek aan structuur en communicatie. De organisatiestructuur die ongebalanceerde focus legt op de operationele tak, de afstand tussen DOSCO en de KMar, en de functiewisselingen binnen de KMar dragen niet bij aan het afstemmen van vraag en aanbod. Verder heerst er onder behoeftestellers onduidelijkheid wat betreft de *Governance* en werkwijzen binnen de KMar. Het ontbreken van communicatie leidt tot het aandragen van onvoldoende specificaties door behoeftestellers en het voedt de afstand tussen het tactische- en operationele niveau. De systemen waarin afroepen gedaan kunnen worden door eindgebruikers zijn niet gebruiksvriendelijk, de systemen aan de aanbodkant zijn niet



eenduidig, ten slotte ontbreken systemen voor het meten van KPI's omtrent het afstemmen van vraag en aanbod. Dit alles leidt tot een opeenstapeling van on vervulde facilitaire behoeftes.

5.2 Beantwoording hoofdvraag 2

Hoe vindt het specificeren van de klantbehoefte binnen de externe organisaties plaats?

De theorie wijst op het succes van eenduidigheid binnen de organisatie wat betreft het afstemmen van behoeftes, dit is te lezen op pagina 20 en 21. Onderstaande *best practice* voorbeelden bevestigen deze opvatting.

- De specificatie van klantbehoeftes vindt plaats onder leiding van specialisten tijdens de verkenningsfase.
- Er wordt met de vraag- en aanbodkant dan wel de vraag- en inkoopkant om tafel gezeten om specificaties duidelijk te maken.
- Een behoefte kan kenbaar gemaakt worden via het FMIS of gecommuniceerd worden naar het afdelingshoofd. Deze speelt hem via de lijn door naar producteigenaren of bedrijfsvoeringadviseurs. Deze laatstgenoemden gaan op tactisch niveau met de aanbodkant praten.

Welke factoren met betrekking tot de Organisatie en het Personeel dragen positief bij aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?

Volgens de theorie van Rietveld (2009), paragraaf 2.2, wordt de mate van een succesvolle afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod mede bepaald door de kennis van het personeel. Onderstaande externe onderzoeksresultaten bevestigen dit.

- De afdelingshoofden en producteigenaren bijvoorbeeld moeten dermate specifieke vragen stellen, totdat een behoefte volkomen duidelijk is en er geen aannames gedaan worden.
- Gewezen wordt op de noodzaak van het bundelen van de aanbodzijde, *Governance* zou gewaarborgd moeten zijn aan zowel de vraag- als aanbodzijde zodat eindgebruikers niet rechtstreeks contact opnemen met leveranciers.
- Van groot belang is de structuur in een organisatie, vastgestelde routes waarlangs een klant zijn behoefte duidelijk kan maken.

Welke factoren met betrekking tot gehanteerde Methodes en Procedures dragen positief bij aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?

In paragraaf 2.2 wijst Rietveld (2009) op de noodzaak van duidelijke en hanteerbare methodes en procedures. Dat het afstemmingsproces gebaad is bij duidelijkheid blijkt uit de *best practice* voorbeelden.

- Het is van essentieel belang om aan de voorkant van het afstemmingsproces te staan als organisatie.
- Dit begint met het zoveel mogelijk plannen van behoeftes, vervolgens resulteert dat in meer ruimte om nieuwe behoeftes te inventariseren en met zowel de vraagkant als de inkoopende partij om tafel te gaan om mogelijkheden te bespreken.
- Wanneer behoeftespecificaties opgesteld worden in een samenwerking tussen behoeftesteller en specialist is er weinig ruimte voor het doen van aannames. Wanneer de functionele vraag gesteld wordt, verkleint dit de kans op vertraging vanwege onduidelijkheid later in het inkoopproces.
- Dit is ook het aangewezen moment voor de inkoopende partij om behoeftes te filteren op relevantie, getoetst aan de kaders van het inkoopbeleid.



- Duidelijke communicatie betreffende de mogelijkheden binnen kaders is van grote invloed op de mate van begrip tussen de facilitaire klant en de inkoopende partij.

Op welke manier draagt informatievoorziening tussen de klant en de dienstverlener bij aan de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod?

Wanneer informatievoorzieningen volledig, juist en snel zijn zou dat volgens de theorie van Rietveld (2009) in paragraaf 2.2 bijdragen aan de afstemming tussen vraag en aanbod. Externe onderzoeksresultaten in paragraaf 4.3 bevestigen dit.

- Er dient sprake te zijn van bewustwording onder eindgebruikers van de beleidskaders en de benodigde mensen, tijd, middelen en voor een succesvol afstemmingsproces.
- Een constante aanwezigheid van communicatie tussen de vraagkant en de inkoopende partij voorkomt dat behoeftes onverwachts boven komen drijven, tevens is op deze manier het managen van verwachtingen mogelijk.
- Het is succesvol gebleken om via een gelimiteerd aantal portalen behoeftestellingen aan te dragen: het FMIS, via de lijn (afdelingshoofd) en via het Management Ideeën Proces, een portaal voor medewerkers om werkveld gerelateerde verbeteringen voor te stellen.

Welke KPI's met betrekking tot het specificeren worden gemeten?

Om procesresultaten te monitoren zijn meetbare resultaten benodigd, zo wordt gesteld in paragraaf 2.4 door Kaplan & Norton (1992) en Eelants, (z.d.). Uit externe onderzoeksresultaten klinken de volgende succesfactoren.

- Deze KPI's worden deels aan het begin van de verkenningfase opgesteld, voornamelijk om risico's te managen. Het resterende deel op te stellen KPI's blijft open om deze samen met de leverancier op te stellen.
- Informatie die gemeten wordt betreffende het afstemmingsproces van vraag en aanbod doorlooptijden en klachten, wordt aangedragen vanuit het FMIS.
- De Accountmanager gaat periodiek om tafel met haar opdrachtgevers om te bekijken of het huidige aanbod nog voldoende aansluit op behoeftes. Op deze manier zijn KPI's volledig afgestemd op het betreffende product, dat maakt sturing op de klanttevredenheid gemakkelijker.

Hoofdvraag 2: *Op welke manier geven experts in vergelijkbare organisaties invulling aan de eerste fase van het inkoopproces en voorzien zij daarmee in de facilitaire klantbehoefte?*

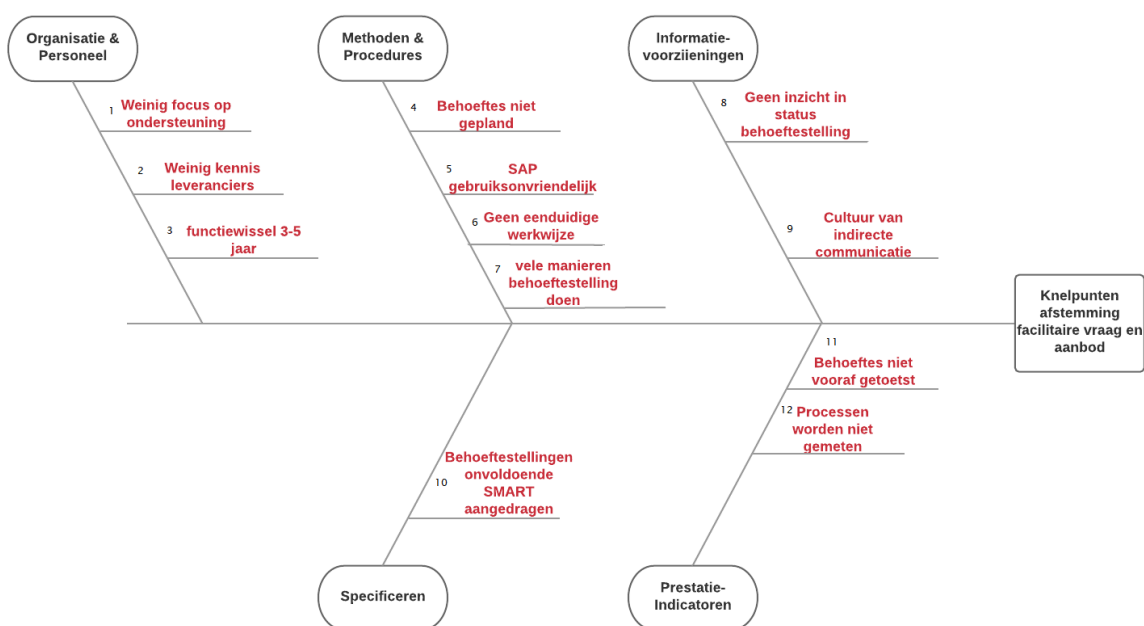
Uit externe analyses kwam naar voren dat het betrekken van specialisten in het specificatieproces een positieve uitwerking heeft. In beide organisaties vinden vraag en aanbod elkaar in gesprek om tafel, deze directe vorm van communicatie draagt bij aan het scheppen van duidelijkheid, het inkoopend personeel wordt opgedragen door te vragen, totdat behoeftes volledig duidelijk zijn. Een accountmanager blijkt een verbindende rol te spelen tussen vraag en aanbod en de sturing op het afstemmingsproces. Tijdens dit proces waarin specificaties met een specialist gevormd worden vindt gelijktijdig een toetsing plaats wat betreft de relevantie of noodzaak van de behoeftestelling. Het bundelen van de vraag- en aanbodkant door middel van een duidelijke *Governance* en een eenduidige werkwijze door de hele organisatie heen, draagt bij aan het overzicht voor eindgebruikers bij wie men terecht kan op welke wijze. Door duidelijk te communiceren over de kaders van het inkoopbeleid, de consequenties van een behoeftestelling en de manier waarop een behoefte moet worden aangedragen creëer je bewustwording onder eindgebruikers, een vorm van verwachttingsmanagement. Het

afstemmingsproces kan gemeten worden aan de hand van het FMIS Systeem, waar het aantal klachten en doorlooptijden inzichtelijk gemaakt worden. Het aanhangen van deze werkwijze zorgt nog steeds voor on vervulde facilitaire klantbehoeftes, het verschil is dat door middel van communicatie bewustwording wordt gerealiseerd en begrip wordt gevraagd voor de situatie.

5.3 Ishikawa-model

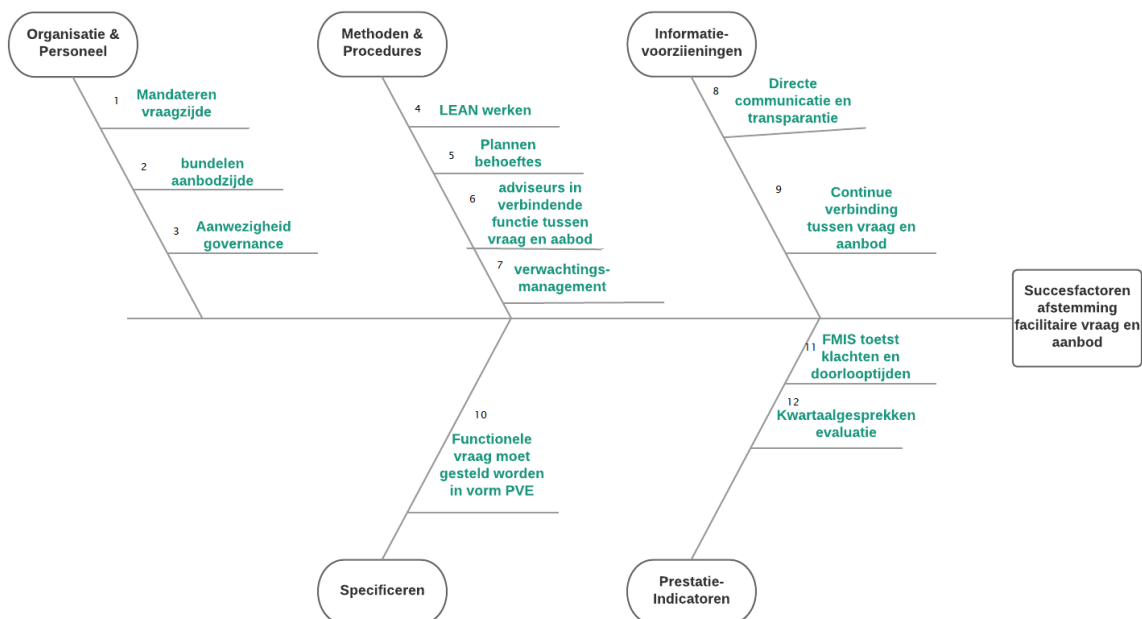
Het Ishikawa-model (Ishikawa, 1976) dat beschreven staat in paragraaf 2.4 geeft inzicht in de knelpunten die gevonden zijn binnen de KMar en de succesfactoren die voortkomen uit externe onderzoeken. Door deze twee met elkaar te vergelijken worden mogelijke oplossingen zichtbaar.

KNELPUNTEN INKOOPPROCES KMAR



Figuur 5.1 Ishikawa knelpunten. Overgenomen uit Guide to quality control door Ishikawa, 1976, Tokyo, Japan: Asion Productivity Organization.

SUCCESSFACTOREN INKOOPPROCES EXTERNE ORGANISATIES



Figuur 5.2 Ishikawa Succesfactoren. Overgenomen uit Guide to quality control door Ishikawa, 1976, Tokyo, Japan: Asion Productivity Organisazation.



6. Advies

Op basis van de verzamelde en geanalyseerde onderzoeksgegevens wordt een advies gevormd ten behoeve van het realiseren van het adviesdoel dat luidt: 'Het doel van dit adviesrapport is om informatie te vergaren dat inzicht geeft in een manier waarop het inkoopproces kan worden vormgegeven zodat de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar aansluiten met een geoptimaliseerde interne klanttevredenheid t.a.v. de aard van diensten en producten en de snelheid van levering als gevolg'.

Eerst worden verschillende aanbevelingen aangedragen die als antwoord op het managementvraagstuk kunnen klinken dat luidt: 'Hoe kan het inkoopproces voor de KMar vormgegeven worden op zo een manier, dat de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar aansluiten, teneinde het optimaliseren van de interne klanttevredenheid t.a.v. de aard van diensten en producten en de snelheid van levering?'. Deze aanbevelingen worden door middel van aspecten uit het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) toegelicht en vervolgens geëvalueerd. Aan de hand van een beslissingsmatrix worden aanbevelingen op basis van verschillende criteria afgewogen. Het voorstel dat het meest bruikbaar blijkt voor het oplossen van het managementvraagstuk wordt nader uitgewerkt en onderbouwd met een implementatieplan. De aanbevelingen rusten op bevindingen, resulterend uit theoretisch- of veldonderzoek. Procesoptimalisatie betekent veranderingen voor systemen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

6.1 Oplossingsalternatieven

Om het inkoopproces op zo een manier in te richten dat de facilitaire vraag en het aanbod beter op elkaar aansluiten zijn drie alternatieve oplossingen geformuleerd. Het betreft een vorm van systeemoptimalisatie, het herpositioneren van reeds actieve functies binnen de KMar en het creëren van een nieuwe functie. Per aangedragen oplossing wordt aan de hand van het racewagenmodel (Rietveld, 2009) de toegevoegde waarde van de oplossing beschreven. De oplossingsalternatieven zijn tot stand gekomen door de Ishikawa modellen (Ishikawa, 1976) in paragraaf 5.3 met elkaar te vergelijken.

Oplossing 1: Systeemoptimalisatie ten behoeve van procesoptimalisatie.

Uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.3 blijkt dat het gebruiksgemak van het inkoopstelsel, SAP, te wensen overlaat. SAP wordt als niet gebruiksvriendelijk ervaren, verder is in het stelsel niet zichtbaar waar in de lijn een gedane behoeftestelling zich bevindt en wat de status ervan is. Het advies luidt om technici het inkoopstelsel waarin producten worden afgeroepen en behoeftestellingen worden geplaatst zo in te laten richten, dat voor eindgebruikers het gebruik hiervan als gemakkelijker ervaren wordt. Uit extern onderzoek in paragraaf 4.4 blijkt het gemak van het hanteren van een FMIS, dit behoort ook tot de mogelijkheden. Wel moeten de risico's van het implementeren van een nieuw stelsel afgewogen worden tegen de baten die het oplevert ten behoeve van de procesoptimalisatie van afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod.

Inkoopbeleid. Het aanpassen van de inkoopstelsels heeft geen gevolgen voor de mate waarin het inkoopbeleid wordt gehanteerd in het afstemmingsproces tussen vraag en aanbod.

Organisatie & Personeel. Het herinrichten van SAP zorgt niet direct voor meer kennis binnen inkopend personeel dat in paragraaf 2.2 door Rietveld (2009) wordt benoemd. Het geeft de inkopende partij wel een mogelijkheid via dit portaal een stukje bewustwording en verwachtingsmanagement te implementeren naar eindgebruikers toe door openheid te geven over de kaders van het inkoopbeleid. Uit externe onderzoeksresultaten in paragraaf 4.3 wordt bewustwording genoemd als basis voor



verandering. Wanneer eindgebruikers verwachtingen bijstellen binnen het redelijke zal er minder sprake zijn van een kloof tussen vraag en aanbod.

Methoden & Procedures. In paragraaf 2.2 beschrijft Rietveld (2009) dat methoden & procedures eenduidig moeten zijn en gemakkelijk hanteerbaar. Uit de onderzoeksresultaten in paragraaf 3.3 blijkt dat er veel methoden zijn voor het kenbaar maken van je behoefte en dat deze via veel portalen kunnen worden aangedragen, zowel online als offline. Verder wordt door weinig eindgebruikers een behoeftestelling SMART aangedragen waardoor veel vertraging opgelopen wordt. Externe onderzoeksresultaten in paragraaf 4.2 beschrijven dat de vraag gesteld moet worden wat er benodigd is, het liefst in de vorm van een PVE. In diezelfde paragraaf wordt geopperd om specialisten bij in het specificatieproces te betrekken om de kwaliteit hiervan te verhogen. Het optimaliseren van SAP kan hier een toegevoegde waarde leveren door het zo in te richten dat dit het hoofdportaal wordt waarin eindgebruikers behoeftestellingen kunnen aandrazen. Een vorm van *one point of contact* wat aangedragen is door een respondent in paragraaf 4.3. Verder kan in SAP een tool geplaatst worden die contact met een specialist stimuleert indien gewenst voor het opstellen van de specificaties en kan het behoeftestellingproces zo worden ingericht dat eindgebruikers vereist zijn hun specificaties in de vorm van een PVE aan te leveren.

Informatievoorzieningen. Ook de informatievoorzieningen gedijen goed bij een systeemoptimalisatie. Uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.4 blijkt dat eindgebruikers binnen de KMar momenteel de weg van de minste weerstand kiezen wanneer het gaat om het kenbaar maken van een behoefte. Om te zorgen dat dit gedrag verdwijnt en men SAP als hoofdportaal gaat gebruiken dient het op zo een manier ingericht te worden dat het voor iedereen duidelijk is welke stappen doorlopen moeten worden en welke informatie benodigd is. Verder is er momenteel voor de behoeftestellers geen overzicht waar in de lijn hun aanvraag ligt, zo blijkt in diezelfde paragraaf terwijl Rietveld (2009) in paragraaf 2.2 juist pleit voor volledigheid, juistheid en snelheid van de informatievoorziening met betrekking tot de verschillende stappen binnen het inkoopproces tussen het strategische, tactische en operationele niveau. De herinrichting van SAP kan hier van toegevoegde waarde zijn door inzicht te verschaffen in de status van een behoeftestelling. Tevens kan binnen SAP een tool worden ingericht waar eindgebruikers binnen hun eigen processen verbeteruggesties kunnen aandrazen. Dit in het kader van *LEAN*-bedrijfsvoering dat externe respondenten in paragraaf 4.3 als succesfactor voor het verbeteren van het afstemmingsproces noemen.

Prestatie-indicatoren. Onderzoeksresultaten in paragraaf 3.5 geven aan dat binnen de KMar niet getoetst wordt of een behoeftestelling gegrond is. Tevens is in diezelfde paragraaf te lezen dat de organisatie weinig tot niet aan het meten van processen of klanttevredenheid doet. Het racewagenmodel (Rietveld, 2009) in paragraaf 2.2 pleit juist voor het meetbaar maken van processen door middel van prestatie-indicatoren. Systeemoptimalisatie is een uitgelezen kans om een tool te ontwikkelen of te activeren in SAP waarmee data met betrekking tot doorlooptijden en klachten geanalyseerd wordt. Die informatie kan dienen als managementinformatie voor procesoptimalisatie, zoals in paragraaf 4.4 succesvol blijkt binnen andere organisaties. Het meten van processen dient als basis voor de optimalisatie daarvan. Dit zal ten goede werken wat betreft de klanttevredenheid over de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod.

Reflectie relevantie aanbevelingsoptie. Deze aanbevelingsoptie dient als oplossing voor de knelpunten vijf, zeven, acht, tien en twaalf, zie paragraaf 5.3. Dit uit zich in een verhoogd gebruiksgemak van SAP



dat ervaren wordt, de inzichtelijkheid in de status van een bepaalde behoeftestelling die geboden wordt, het stukje bewustwording dat gerealiseerd kan worden onder klanten door kort en bondig de inkoopkaders te vermelden, het geminimaliseerde aantal portalen waardoor nog een behoeftestelling gedaan kan worden (dit creëert overzicht en is een vorm van *one point of contact*), het feit dat behoeftestellingen standaard in een PVE worden aangeleverd (mogelijk met behulp van een specialist), dat medewerkers zelf verbeterpunten kunnen aandragen in het kader van *LEAN*-bedrijfsvoering en ten slotte de data die het systeem genereert als input voor procesmetingen. Nadelig aan deze aanbeveling is het feit dat het systeem waarmee Defensie werkt geregeld is veranderd in de afgelopen jaren (zie aanleiding, paragraaf 1.2), weer een verandering in het systeem zal ongetwijfeld weerstand oproepen van klanten en medewerkers. Om dit te voorkomen is goede begeleiding gedurende de implementatie gewenst, dit is een grote uitdaging voor een organisatie van deze omvang.

- De aanbevelingsoptie is op korte termijn implementeerbaar en verdient op dit onderdeel een ++ score, zie tabel 6A.
- De aanbevelingsoptie draagt in hoge mate bij aan het verhogen van de klanttevredenheid omtrent het afstemmingsproces van vraag en aanbod doordat werkwijzen versimpeld worden, wat leidt tot meer duidelijkheid voor eindgebruikers. Mede daarom wordt de optie op dit onderdeel beoordeeld met een ++ score.
- De aanbevelingsoptie draagt in hoge mate bij aan het verhogen van de snelheid waarmee het inkoopproces doorlopen wordt en waarmee de producten uiteindelijk geleverd worden binnen 4 weken, door het verminderen van miscommunicatie betreffende specificaties van behoeftestellingen en het verduidelijken van de *Governance*. Daarom wordt dit onderdeel beoordeeld met een ++ score.
- Deze aanbevelingsoptie draagt bij aan het oplossen van vijf knelpunten, zie inleiding van deze alinea, en verdient daarom een score van vijf plusjes.

Oplossing 2: Accountteams opstellen ten behoeve van procesoptimalisatie.

In paragraaf 2.3 opperen Alkema en Chin Kwie Joe (2005) het opstellen van een accountteam. Deze bestaat uit afgevaardigden van de afdelingen financiën, inkoop, de servicedesk, wat productspecialisten en de leveranciers. Zij hebben als taak om dienstverlening en producten te evalueren en nieuwe producten en diensten te initiëren.

Inkoopbeleid. De komst van een accountteam betekent meer monitoring op het naleven van het inkoopbeleid. Vooral de afgevaardigde van de afdeling inkoop dient hier zicht op te houden. De taak van dit team is om dienstverlening en producten te evalueren, waar iedere deelnemer vanuit zijn eigen organisatieonderdeel naar zal kijken. Rietveld (2009) stelt in paragraaf 2.2 dat een vastgesteld inkoopbeleid gebruikt kan worden om de dagelijkse gang van zaken te toetsen. De taak van dit accountteam is om te evalueren of diensten en producten nog binnen de vastgestelde kaders worden geleverd, daarnaast kan bij het initiëren van nieuwe producten en diensten direct door hen getoetst worden of deze voldoen aan het beleid.

Organisatie & Personeel. Het opstellen van een accountteam dat op frequente basis bij elkaar komt om de dienstverlening te evalueren en nieuwe producten/diensten te initiëren is een manier om zowel aan de vraagzijde als de aanbodzijde bundeling plaats te laten vinden, zoals benoemd is in de externe onderzoeksresultaten in paragraaf 4.1. Voor de structuur in een organisatie is het van belang dat men op een bepaald niveau gemandateerd is om een vraag te stellen volgens onderzoeksresultaten in



paragraaf 4.1. De leden van het accountteam dienen dus als woordvoerders namens alle eindgebruikers, voor deze laatstgenoemde groep is het belangrijk te weten dat de accountteamleden via de lijn te bereiken zijn voor vragen en opmerkingen, dat bevordert de snelheid waarmee vraag en aanbod elkaar kunnen vinden. Binnen de KMar heerst behoefte aan duidelijke lijnen sinds er verwarring bestaat over waar men met een facilitaire vraag of behoeftestelling naar toe kan, zo bleek in paragraaf 3.3.

Methoden & Procedures. Rietveld (2009) pleit in paragraaf 2.2 voor het hanteren van een eenduidige werkwijze. De komst van zo een accountteam is een extra werkwijze bij op de reeds bestaande. Wel zorgt deze voor veel verbinding tussen stakeholders waar andere methoden & procedures die verbinding niet konden leggen, wat leidde tot onvervulde behoeftes. De toegevoegde waarde van de komst van een accountteam voor de afstemming tussen vraag en aanbod is de mate waarin direct contact leidt tot snellere resultaten.

Informatievoorzieningen. Wat betreft de mate van communicatie en informatievoorzieningen brengt de komst van een accountteam veel teweeg. Allereerst vindt er een omslag plaats van een contact-vermijdende cultuur naar een cultuur waar direct contact op structurele basis wordt gelegd. Dit is conform paragraaf 4.3 waar benoemd wordt dat dit heel bepalend is voor het succes van de afstemming tussen vraag en aanbod, de reden hiervoor is dat het voorkomt dat in het proces aannames worden gedaan. In paragraaf 2.2 benoemt Rietveld (2009) de volledigheid, juistheid en snelheid (tussen verschillende hiërarchische niveaus) waarmee communicatie plaatsvindt als invloed-hebbende factor in het afstemmingsproces. De komst van een accountteam omvat alle bovengenoemde factoren, zij bevordert vooral de verbinding tussen de verschillende lagen door als woordvoerder van belanghebbenden op te treden.

Prestatie-indicatoren. Onderzoeksresultaten in paragraaf 3.5 geven aan dat binnen de KMar niet getoetst wordt of een behoeftestelling gegrond is. Tevens is in diezelfde paragraaf te lezen dat de organisatie weinig tot niet aan het meten van processen of klanttevredenheid doet. Het racewagenmodel (Rietveld, 2009) in paragraaf 2.2 pleit juist voor het meetbaar maken van processen door middel van prestatie-indicatoren. Het accountteam heeft als taak dienstverlening en producten te evalueren, om dit te kunnen doen moet er eerst meting plaatsvinden. Dit is van toegevoegde waarde voor de afstemming van vraag en aanbod omdat inzichtelijk gemaakt wordt waar zich binnen het proces knelpunten bevinden. Op basis daarvan zal actie ondernomen worden die optimalisatie van het proces moeten bewerkstelligen. Input voor deze metingen kunnen volgens onderzoeksresultaten in paragraaf 4.4 onder andere uit het inkoopstelsel gehaald worden, denk hierbij aan data omtrent doorlooptijden en klachten.

Reflectie relevantie aanbevelingsoptie. Deze aanbevelingsoptie dient als oplossing voor de knelpunten zeven, negen en twaalf, zie paragraaf 5.3. Dit uit zich in een duidelijker overzicht voor eindgebruikers waar zij met hun facilitaire vraag of behoefte naar toe kunnen, de omslag van een contact-vermijdende cultuur naar een cultuur waar contact op structurele basis plaatsvindt, de verbinding tussen de verschillende hiërarchische niveaus waaraan dit team bijdraagt en het meten van processen dat plaats zal vinden; dit alles komt procesoptimalisatie ten goede. Nadelig aan deze aanbeveling is de extra werkwijze die het implementeert bovenop de reeds bestaande werkwijzen. In paragraaf 2.2 pleit Rietveld (2009) voor eenduidige werkwijzen, een grote hoeveelheid portalen en contactpersonen hoort daar niet in thuis. Ook de extra werkdruk die het op de schouders van teamleden legt naast hun dagelijkse werkzaamheden, uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.2.4 blijkt dat de werkdruk voor

ondersteunende medewerkers al hoog ligt. De aanleiding hiervan is de reorganisatie die beschreven is in hoofdstuk 2.1.

- Dit voorstel is daarom op korte termijn niet implementeerbaar en wordt op dit criterium beoordeeld met een – score, zie tabel 6A.
- Deze aanbevelingsoptie draagt in zekere mate bij aan het verhogen van de klanttevredenheid door de verbinding die zij leggen tussen vraag en aanbod en de duidelijkheid die gecreëerd wordt naar eindgebruikers toe waar zij hun behoeftestellingen kenbaar kunnen maken. Op dit criterium verdient de aanbevelingsoptie een + score.
- Deze aanbevelingsoptie draagt in zekere zin bij aan het verhogen van de leversnelheid van producten en diensten doordat zij als verbindende schakel tussen vraag en aanbod fungeren en door middel van hun directe communicatie verduidelijking kunnen brengen. Gezien het feit dat de aanbevelingsoptie geen invloed heeft op het SMART formuleren van behoeftestellingen door eindgebruikers zal de snelheid waarmee het inkoopproces doorlopen wordt niet optimaal verbeterd worden, dit resulteert in een + score.
- Ten slotte dient deze aanbevelingsoptie als oplossing voor drie knelpunten, zie de inleiding van deze alinea, en verdient daarvoor een score van drie plusjes.

Oplossing 3: Accountmanager aanstellen ten behoeve van procesoptimalisatie.

In paragraaf 2.3 droegen Alkema en Chin Kwie Joe (2005) accountmanagement aan als oplossing voor het onderzoeksvraagstuk naar een manier om vraag en aanbod op elkaar te laten aansluiten. Tevens bleek uit extern onderzoek de positieve invloed van functie van de Senior Accountmanager binnen de Belastingdienst. Wat is de toegevoegde waarde van zijn komst voor het afstemmingsproces tussen de vraag en het aanbod binnen de KMar?

Inkoopbeleid. De accountmanager behoort volgens de theorie vanuit zijn functie op de hoogte te zijn van beleidskaders waarbinnen geopereerd moet worden. Een helder inkoopbeleid dient als basis voor de inkoopfunctie, uit de onderzoeksresultaten in paragraaf 3.1 blijkt dat de KMar zich focust op: duurzaamheid, innovatie en kosten. Daarbij vindt een verschuiving plaats van focus op lage kosten naar focus op TCO. Een accountmanager kan de waarborging van beleidskaders monitoren binnen het proces van afstemming tussen verschillende partijen, en waar nodig adviseren, aldus Alkema en Chin Kwie Joe (2005).

Organisatie & Personeel. De komst van een accountmanager heeft positieve gevolgen voor de kwaliteit van het inkoopproces, het draagt namelijk bij aan de mate waarin de inkooporganisatie is ingebed in de totale organisatie en haar bedrijfsprocessen, dit is wat de theorie op Rietveld (2009) in paragraaf 2.2 beschrijft als noodzakelijk voor het succes van een inkooporganisatie. Uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.2 is gebleken dat in het kader van bezuinigingen de focus op de ondersteuning binnen de KMar flink is gedaald. Doordat de accountmanager een essentiële rol gaat spelen in het verbinden van verschillende afdelingen, verandert de rol van de (ondersteunende) inkooporganisatie naar een meer gelijkwaardige gesprekspartner die in verbinding staat met de rest van de organisatie. Op deze manier kan een constante verbinding tussen de vraag- en aanbodzijde ontstaan, iets wat in paragraaf 4.3 wordt bestempeld als zijnde een positieve invloed op de afstemming tussen vraag en aanbod.

Methoden & Procedures. Wat betreft de gehanteerde inkoopsystemen waar vraag en aanbod elkaar vinden, draagt de theorie niet aan dat een accountmanager hier actief verandering in kan aanbrengen.



Intern onderzoek wees uit in paragraaf 3.3 dat de huidige systemen en werkwijzen waarmee behoeftestellingen kenbaar worden gemaakt en behandeld als niet efficiënt worden ervaren omdat voornamelijk de afwezigheid van een *Governance* wordt ervaren, een overzicht aan de hand waarvan medewerkers kunnen aflezen waar een behoeftestelling naar toe moet. De accountmanager zou in de verbetering hiervan wel een actieve rol kunnen spelen. Wanneer hij zowel de verschillende stakeholders aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde om tafel heeft gebracht kan er overleg plaats vinden over wat voor de organisatie een gewenste *Governance* zou zijn, de theorie beschrijft namelijk dat een accountmanager een loketfunctie tussen twee partijen vervult om meer te stroomlijnen en te monitoren. (Hier wordt verder op ingegaan onder het kopje 'Prestatie-indicatoren'). Onderzoeksresultaten in paragraaf 4.1 bevestigen dat de aanwezigheid van zo een *Governance* positieve invloed heeft op de afstemming van vraag en aanbod.

Informatievoorzieningen. Zowel de vorm als de inhoud van communicatie zijn onderdelen waar de accountmanager positieve invloed op kan uitoefenen. Alkema en Chin Kwie Joe (2005) definiëren in paragraaf 2.3 een accountmanager als iemand die sociaalvaardig is en zorgt voor afstemming tussen vraag en aanbod, door eerst zijn eigen organisatie te mobiliseren om vervolgens op de juiste manier met de andere organisatie te collaboreren. Afstemming heeft alles te maken met een proces van informatie-uitwisseling, uit de onderzoeksresultaten in paragraaf 3.4 kwam naar voren dat dat iets is waar de KMar intern moeite mee heeft vanwege een contact-vermijdende cultuur en de ervaren afstand tussen de verschillende hiërarchische lagen als gevolg van het wegvallen van de districten. Door het opstellen van periodieke overleggen draagt de accountmanager bij aan zowel het funderen van een meer open-communicatieve cultuur alsmede presenteert hij een praktisch voorbeeld van hoe medewerkers elkaar kunnen vinden. De resultaten in paragraaf 3.4 wijzen er op dat verandering begint bij bewustwording, op deze manier draagt de accountmanager daaraan bij.

Prestatie-indicatoren. Een groot onderdeel van het takenpakket van de accountmanager is volgens de theorie het monitoren van processen, aldus Van Thiel, Jansen, Timmerman, en Plug (2004) in paragraaf 3.4. Monitoring vindt plaats door middel van dataverzameling en data-analyse, dit maakt (processen) meetbaar. Uit intern onderzoek is gebleken dat het meten van processen niet iets is wat binnen Defensie veel gebeurt, de externe respondenten in paragraaf 4.4 wezen op de essentie hiervan om als organisatie te kunnen verbeteren. Door de accountmanager inzichtelijk te laten maken waar in het proces van afstemming tussen vraag en aanbod herhaaldelijk dezelfde knelpunten worden gedetecteerd, kan er via een actieplan in samenwerking met desbetreffende stakeholders optimalisatie van het afstemmingsproces plaatsvinden.

Reflectie relevantie aanbevelingsoptie. Deze aanbevelingsoptie dient als oplossing voor de knelpunten zeven, negen en twaalf, zie paragraaf 5.3. Dit uit zich in de verhoogde mate van verbinding tussen verschillende hiërarchische afdelingen waar de accountmanager aan bij zal dragen, de *Governance* die onder zijn leiding opgesteld zal worden zal duidelijkheid en houvast bieden aan klanten en medewerkers, ook leveren de aanwezigheid en werkzaamheden van de accountmanager een bijdrage richting een minder communicatie-vermijdende cultuur. Zijn werkzaamheden omvatten onder andere het meetbaar maken van processen. Meten is weten en dat zal bijdragen aan het optimaliseren van processen. Nadelig aan deze aanbeveling is het feit dat er een extra functie gecreëerd wordt in de al complexe structuur en samenstelling van de organisatie. Uit onderzoeksresultaten in paragraaf 3.3 blijkt dat eindgebruikers het



overzicht kwijt zijn bij wie men terecht kan. Een extra schakel in het hele systeem kan in plaats van verbindend, ook verwarrend werken en daardoor zijn doel missen.

- Deze aangedragen optie is op relatief korte termijn implementeerbaar, het zal tijd kosten om een accountmanager aan te stellen en in te werken, maar binnen een jaar moet dit gerealiseerd zijn, daarom wordt deze aanbevelingsoptie beoordeeld met de score ++.
- De komst van de accountmanager draagt in zekere mate bij aan het verhogen van de klanttevredenheid door als verbindend vlak te fungeren tussen de vraag- en aanbodkant, wat een positieve uitwerking heeft voor de afstemming binnen het inkoopproces. Ook neemt de accountmanager het monitoren van processen voor zijn rekening, op basis hiervan kunnen procesoptimalisaties geïnitieerd worden die zullen leiden tot verhoogde klanttevredenheid. Op basis daarvan wordt dit onderdeel met een + score beoordeeld.
- Deze aanbevelingsoptie draagt in zekere zin bij aan het verhogen van de leversnelheid van producten en diensten doordat de accountmanager als verbindende schakel tussen vraag en aanbod fungeren en doordat hij door middel van zijn directe communicatie verduidelijking kan brengen. Gezien het feit dat de aanbevelingsoptie geen invloed heeft op het SMART formuleren van behoeftestellingen door eindgebruikers zal de snelheid waarmee het inkoopproces doorlopen wordt niet optimaal verbeterd worden, dit resulteert in een + score.
- Ten slotte biedt deze aanbevelingsoptie oplossingen voor drie knelpunten, zie de inleiding van deze alinea, en wordt daarom beoordeeld met een score van drie plusjes.

Evaluatie alternatieven

De bovengenoemde aanbevelingen worden beoordeeld aan de hand van de onderstaande criteria, welke in overleg met de opdrachtgever zijn opgesteld. Het maximum haalbare aantal punten is negentien. Dit betreft een aanbeveling die zowel alle knelpunten aanpakt als aan alle gestelde criteria volledig voldoet. Wanneer een aanbeveling minder hoog scoort, daalt de bruikbaarheid van de aanbeveling als oplossing voor het managementvraagstuk.

- Wanneer een aanbeveling niet aan het criterium voldoet, dit resulteert in -2 punten.
- Wanneer een aanbeveling deels aan het criterium voldoet, dit resulteert in -1 punt.
- + Wanneer een aanbeveling grotendeels aan het criterium voldoet, dit resulteert in 1 punt.
- + Voor het laatste criterium, het aantal knelpunten die opgelost worden met de implementatie van de aanbeveling, wordt per opgelost knelpunt een plusje toegekend. Elke plus staat gelijk aan 1 punt.
- ++ Wanneer een aanbeveling volledig aan het criterium voldoet, dit resulteert in 2 punten.

De uiteindelijke scores zijn te vinden in Tabel 6A. De snelheid waarmee een aanbeveling geïmplementeerd kan worden, bepaalt of de organisatie op korte- of lange termijn merkbare verbetering kan verwachten. In hoeverre een aanbeveling bijdraagt aan de afstemming tussen vraag en aanbod bepaalt mede de klanttevredenheid en de snelheid waarmee behoeftestellingen vervuld worden en geleverd zijn criteria die voortkomen uit het managementvraagstuk. Het oplossen van een knelpunt is een criteria dat aansluit bij de aanleiding van het onderzoek.



Tabel 6A

Beslissingsmatrix

Criteria	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Aanbeveling is binnen een jaar implementeerbaar	++	-	++
Aanbeveling draagt bij aan verhogen klanttevredenheid, streefcijfer 7.5	++	+	+
Aanbeveling verhoogt leversnelheid facilitaire producten, streven is binnen 4 weken	++	+	+
Aanbeveling lost knelpunten op welke aangedragen zijn in de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 3	+++++	+++	+++
Totaal	11	4	7

6.2 Aanbeveling

Op basis van de uitkomsten uit de beslissingsmatrix wordt de volgende aanbeveling gedaan: het optimaliseren van de inkoopssystemen, SAP. Uit intern onderzoek, opgetekend in hoofdstuk 3, kwam naar voren dat SAP als niet gebruiksvriendelijk wordt ervaren. Ook zijn er te veel portalen waar eindgebruikers hun behoeftestellingen kunnen aandragen, zowel online als offline. Verder is de status van een gedane behoeftestelling voor eindgebruikers niet inzichtelijk in het systeem. De theorie in paragraaf 2.2 wees er op dat eenduidige en hanteerbare 'Methoden & Systemen' essentieel zijn voor het succes van afstemming tussen vraag en aanbod. Extern onderzoek in hoofdstuk 4 bevestigde dit, het optimaliseren van het systeem zou positieve gevolgen hebben voor het ervaren gebruiksgemak, het overzicht voor alle partijen over het proces en daarmee voor de algehele klanttevredenheid betreffende het afstemmingsproces. Voor de KMar zal het versimpelen van het gebruik van SAP positief bijdragen aan het afstemmingsproces van de facilitaire vraag en het aanbod. Hieronder volgt een opsomming hoe de vereenvoudiging van het systeem bewerkstelligd kan worden.

- In de huidige situatie kan een eindgebruiker zelf een product afroepen in SAP, maar dat systeem sluit niet aan bij de wensen van de eindgebruikers, zo bleek uit paragraaf 3.3. De reden die hiervoor gegeven werd is het feit dat de KMar geen eigen assortiment heeft waar andere Defensieonderdelen dit wel hebben. Geadviseerd wordt dan ook om het systeem aan te passen aan de behoeftes van de eindgebruikers binnen de KMar zodat het ervaren gebruiksgemak verhoogd wordt en daarmee de klanttevredenheid stijgt.
- Wanneer een product niet in het systeem opgenomen is wordt een behoeftestelling gedaan. Dit kan op verschillende manieren en bij verschillende contactpunten. Om hier duidelijkheid in aan te brengen wordt geadviseerd in het geoptimaliseerde inkoopstelsel inzicht te verschaffen in de juiste werkwijze door middel van een flowchart of een ander visueel overzicht, dit idee werd in paragraaf



4.1 aangedragen door de Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018) die het nut van *Governance* benoemde. Aan de hand hiervan kunnen eindgebruikers het juiste loket, zowel online als offline, benaderen met hun specifieke behoeftestelling, dit voorkomt dat eindgebruikers op operationeel niveau naar strategisch niveau bellen of dat behoeftestellingen onbeantwoord blijven.

- Het systeem dient zo ingericht te worden dat het doen van een behoeftestelling automatisch in de vorm van een PVE gesteld wordt. Door af te stappen van velerlei formulieren en over te gaan op één vragenlijst die de functionele vraag van de behoefte benadrukt, zoals in paragraaf 4.2 benoemd werd door de Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018), verdwijnt de miscommunicatie tussen behoeftestellers en het inkopend personeel. Eerder zorgde het heen-en-weer sturen van behoeftestellingen tussen het inkopend personeel en de behoeftesteller voor veel vertraging in het inkoopproces, de oorzaak hiervan was het onvoldoende SMART aanleveren van de behoeftestellingen, zie paragraaf 3.2.2.
- Er dient een tool ontwikkeld te worden dat de status van een behoeftestelling voor eindgebruikers inzichtelijk maakt, dit creëert overzicht en maakt het voor behoeftestellers overbodig om het inkopend personeel hierover te contacteren.
- Een applicatie in het systeem inbouwen die rechtstreeks contact met een productdeskundige mogelijk maakt voor vragen, moet de kwaliteit van de aangeleverde PVE's verhogen. Tevens kunnen deze deskundigen toetsen of bepaalde behoeftestellingen gegrond zijn of dat er hier al bestaande substituten voor in het assortiment zijn opgenomen. De Inkoopspecialist binnen de KMar (2018) pleit voor contact tussen de eindgebruiker en productspecialisten in paragraaf 3.4.
- Ten slotte wordt geadviseerd het inkoopstelsel zo in te richten dat bruikbare managementinformatie gegenereerd kan worden. Dit betreft (het aantal) klachten, doorlooptijden van behoeftestellingen en eventueel verbeterpunten die medewerkers zelf aandragen in het kader van *LEAN* werken, zoals de coördinator contractmanagement binnen Rijkswaterstaat (2018) in paragraaf 4.4 aandroeg. Wel moet hier rekening gehouden worden met het feit dat het filteren van aangedragen verbeterpunten op relevantie veel werk met zich meebrengt.

Verantwoordelijkheden. Het optimaliseren van de inkoopssystemen ten behoeve van de procesoptimalisatie betreffende de afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod brengt een aantal verantwoordelijkheden met zich mee waar het strategisch- en tactisch niveau zich over zullen moeten buigen.

Op het strategische niveau ligt bij Staf KMar de verantwoordelijkheid en de verplichting naar de medewerkers toe om een besluit te nemen over het gehanteerde beleid betreffende het inkoopstelsel. Er wordt Defensiebreed met SAP gewerkt, aan de Staf KMar is het om de mogelijke speelruimte in kaart te brengen in overleg met DMO en DOSCO en hier een keuze in te maken. Intern onderzoek dient plaats te vinden naar de specifieke knelpunten in het inkoopstelsel dat maakt dat het stelsel als gebruiksonvriendelijk ervaren wordt. Tevens ligt de verantwoordelijkheid bij de Staf om uitsluiting te geven over de juiste werkwijze wat betreft het indienen van behoeftestellingen, dit kan in samenwerking met het LTC. Het moet voor Bedrijfsbureaus op operationeel niveau duidelijk zijn welke opties zij hebben voor een behoeftestelling, ook moeten zij weten wanneer een aanvraag op tactisch niveau bij het LTC terecht komt. Voor de afroepers binnen het LTC moet het duidelijk zijn wanneer zij een aanvraag op strategisch niveau moeten leggen, daarvoor pleit de Inkoopspecialist (2018) in paragraaf 3.3. Het implementeren van nieuwe systemen is in het verleden niet goed gegaan, zo bleek uit de aanleiding in paragraaf 1.2. Aan de Staf KMar en de afdelingshoofden is het de taak om de optimalisatie van de

inkoopssystemen goed te implementeren bij haar gebruikers zodat de hernieuwde systemen tot hun recht komen en toegevoegde waarde leveren voor het proces van afstemming tussen de facilitaire vraag en het aanbod. Ten slotte zijn strategisch- en tactisch niveau verantwoordelijk voor het benutten van de aangeleverde managementinformatie, data gegenereerd door het inkoopstelsel, door op basis hiervan procesoptimalisatie te initiëren.

6.3 Meetbare consequenties

De resultaten van het optimaliseren van de inkoopssystemen dienen voornamelijk zichtbaar te worden in een verhoogde klanttevredenheid, conform de doelen van het managementvraagstuk (zie hoofdstuk 1.3). De gehele BSC bestaat uit vier categorieën (zie Bijlage IV), voor het meten van de resultaten aangaande het optimaliseren van de inkoopssystemen worden alleen de categorieën 'Klant' en 'Interne processen' gemeten, deze zijn terug te vinden in respectievelijk Tabel 6B en Tabel 6C. De KMar doet momenteel weinig aan het monitoren van deze data, geadviseerd wordt om onderstaande BSC in te vullen naar de huidige situatie waarin de accountmanager nog niet in werking is gesteld, deze resultaten kunnen gehanteerd worden als nulmeting. De gemeten KPI's betreffende klanttevredenheid zijn opgesteld op basis van de literatuur in paragraaf 2.2, hier beschrijven Zeithaml et al. (1988) dat klanttevredenheid rust op de mate van betrouwbaarheid van een organisatie, de responsiviteit, de zorgzaamheid, het inlevingsvermogen en de tastbaarheden. De meest relevante KPI's, in het geval van het afstemmingsproces tussen de facilitaire vraag en het aanbod, zijn vertaald in onderstaande tabel. De gestelde normen zijn conform de beoordelingscriteria in de beslissingsmatrix in tabel 6A. De KPI's betreffende interne processen zijn gebaseerd op het s-SELFQUAL-model (de Vries et al., 2014) uit paragraaf 2.4. Onder interne processen wordt het gehanteerde inkoopstelsel SAP verstaan in dit onderzoek, de BSC geeft inzicht in de mate waarin dit stelsel bijdraagt aan de afstemming tussen vraag en aanbod van facilitaire producten en diensten. Ook voor dit BSC onderdeel zijn de gestelde normen conform de beslissingsmatrix in tabel 6A.



Tabel 6B

BSC Klant

KSF	KPI	Norm	Meten
Klant- tevredenheid	Ervaren tevredenheid omtrent de betrouwbaarheid van het inkopend orgaan.	Binnen 12 maanden dient de ervaren tevredenheid omtrent de betrouwbaarheid van het inkopend orgaan met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Periodieke enquête/ meting
	Ervaren tevredenheid omtrent de responsiviteit van het inkopend orgaan.	Binnen 12 maanden dient de ervaren tevredenheid omtrent de responsiviteit van het inkopend orgaan met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Data uit systeem analyseren, periodieke enquête/ meting
	Tevredenheid omtrent de inkoopfaciliteiten, het inkoopstelsel.	Binnen 12 maanden dient de ervaren tevredenheid omtrent de inkoopfaciliteiten met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Periodieke enquête/ meting

Tabel 6C

BSC Interne processen

KSF	KPI	Norm	Meten
Eenduidig hanteerbare systemen	De ervaren controle betreffende het gebruik van SAP.	Binnen 12 maanden dient de ervaren controle omtrent het gebruik van SAP met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Enquête
	Het ervaren gemak betreffende het gebruik van SAP.	Binnen 12 maanden dient het ervaren gemak omtrent het gebruik van SAP met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Enquête
	De ervaren ondersteuning betreffende het gebruik van SAP.	Binnen 12 maanden dient de ervaren ondersteuning omtrent het gebruik van SAP met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Enquête
	De ervaren fulfilment betreffende het gebruik van SAP.	Binnen 12 maanden dient de mate van fulfilment omtrent het gebruik van SAP met een 7.5 te zijn beoordeeld.	Data uit het systeem analyseren, enquête



6.4 Implementatieplan

Onderstaand implementatieplan dat is weergegeven in Tabel 6D en Tabel 6E dient als springplank voor het daadwerkelijke plan dat door de KMar opgesteld dient te worden wanneer zij de aanbeveling in praktijk gaan brengen. De middelen die gedurende dit gehele implementatieplan benodigd zijn betreffen: internet en intranet, communicatiemiddelen, loonuren, monitoringssystemen en werk-ondersteunende faciliteiten.

Tabel 6D

Implementatieplan korte termijn

	Acties korte termijn		Verantwoordelijke	Tijd
1	Projectteam opstellen		Management	Augustus, 4 wk.
2	Schrijf plan van aanpak.		Projectteam	September en oktober, 8 wk.
3	Schrijf implementatieplan voor begeleiding naar medewerkers toe.		Management	September en oktober, 8 wk.
4	Projectteam benoemt knelpunten gerelateerd aan het inkoopstelsel met het oog op afstemming van de facilitaire vraag en het aanbod.	• Administratie • Inkoop • Verkoop • Magazijn • Logistiek • Marketing	Projectteam	November en december, 8 wk.
5	Oplossingen per knelpunt worden bedacht.		Projectteam	Januari, 4 wk.
6	Oplossingen worden vertaald naar een wensen en eisen lijst voor systeemaanpassingen, met behulp van een (externe) expert.		Projectteam, (externe) ICT-expert	Februari, 4 wk.
7	Aan de hand van de wensen & eisen lijst worden leveranciers beoordeeld.		Projectteam, management	Maart, 4 wk.
8	Leveranciersselectie		Management	April, 4 wk.



Tabel 6E

Implementatieplan lange termijn

	Acties lange termijn	Verantwoordelijke	Tijd
9	Implementatie advies, systemen worden geoptimaliseerd.	Leverancier, management	Mei tot medio juni, 6 wk.
10	Management start begeleidingsplan om nieuwe werkwijze te implementeren bij werknemers.	Management, afdelings- hoofden	Mei tot medio juni, 6 wk.
11	Monitoren	Management, afdelings- hoofden	Medio juni tot medio augustus, 8 wk.
12	Evaluatie	Projectteam, management, leverancier, afdelings- hoofden	Medio augustus tot einde augustus, 2 wk.

6.5 Haalbaarheid

Het optimaliseren van de inkoopssystemen heeft een hoge haalbaarheid. De KMar heeft al ervaring met het veranderen van werksystemen, die ervaring kunnen zij meenemen in dit traject. De mate waarin de implementatie van het nieuwe inkoopstelsel als succesvol kan worden beschouwd staat of valt met de voorbereidingen die de organisatie voorafgaand aan- en gedurende de implementatie treft. Uit ervaring, zie de aanleiding in paragraaf 2.1, is gebleken dat de implementatie van een nieuwe werkwijze cruciaal is wil de verandering van toegevoegde waarde zijn. Het gaat hier niet enkel om een geoptimaliseerd inkoopstelsel maar eveneens om een verandering in de werkwijze; hier komt een stuk verandermanagement bij kijken. Het benadrukken van de toegevoegde waarde van deze verandering voor eindgebruikers is van essentieel belang om dit project te doen slagen, zo blijkt uit onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4.3. De Senior Accountmanager van de Belastingdienst (2018) benoemt daar dat verandering begint bij bewustwording. Wanneer het management hier actief mee aan de slag gaat betaalt zich dat af in een nieuwe werkwijze met een nieuw inkoopstelsel dat toegevoegde waarde levert aan het afstemmingsproces tussen vraag en aanbod doordat er sprake is van minder onduidelijkheid, snellere doorlooptijden en een hogere klanttevredenheid.

6.6 Aanbevelingen vervolgonderzoek.

De interne analyse bracht meerdere aspecten aan het licht die ruimte voor verbetering bevatten. Aanbevolen wordt om verder onderzoek uit te voeren naar manieren waarop er een verandering teweeg gebracht kan worden van een contact-vermijdende cultuur naar een cultuur die directe communicatie omarmt. Uit de onderzoeksresultaten in paragraaf 3.3 blijkt dat veel contact indirect plaatsvindt. Tevens wordt daar de ervaren afstand tussen het strategisch- en het tactisch niveau genoemd. Een aanname is dat hier sprake is van een correlatie tussen de kloof tussen de hiërarchische niveaus en het ontbreken



van directe communicatie. Externe onderzoeken wezen vaak op verwachttingsmanagement en de noodzaak daarvan binnen het inkoopproces. De tweede aanbeveling luidt dan ook om onderzoek te doen naar hoe verwachttingsmanagement toegepast kan worden door de gehele organisatie teneinde een meer realistische klantverwachting die aansluit bij de beleidskaders. Ten slotte wordt er aanbevolen om de genoemde oplossingsalternatieven in paragraaf 6.1 door te nemen en de bruikbare facetten hiervan te overwegen, denk bijvoorbeeld aan het initiëren van een team van afgevaardigden van elke betrokken afdeling die het inkoopproces eens in de zoveel tijd evalueren en procesoptimalisatie voorstellen.



7. Discussie

Afsluitend aan dit adviesrapport vindt een discussie over de waarde, betrouwbaarheid en validiteit van deze uitkomst plaats.

Begripsvaliditeit. Volgens Verhoeven (2011) houdt begripsvaliditeit in dat het gekozen meetinstrument datgene meet dat beoogd was gemeten te worden, vrij van systematische fouten. Om een passend meetinstrument te vinden is het van belang dat kernbegrippen afgebakend worden door middel van het toewijzen van een definitie. Binnen dit onderzoek zijn de begrippen: inkoop, inkoopbeleid, inkoopproces en accountmanagement beschreven in het theoretisch kader. Om deze begrippen te definiëren zijn meerdere definities uit de literatuur met elkaar vergeleken en is vervolgens een omschrijving gevormd dat binnen dit onderzoek leidend is. Niet alle gebruikte bronnen zijn wetenschappelijk, er is veel gebruik gemaakt van vakliteratuur, bijvoorbeeld van Lennartz en Veeke (2007), of van Weele (2008), dit houdt echter niet in dat informatie onvoldoende valide is. Vervolgens zijn begrippen aan de hand van een boomdiagram geoperationaliseerd, een overzicht hiervan vindt u in Bijlage VI. Dit boomdiagram diende als basis voor de interviewguides, opgesteld voorafgaand aan de data-verzamelingsfase. Het betreft een verzameling van alle theoretische onderwerpen, gebundeld en gecategoriseerd op basis van onderlinge relatie. Het inkoopmodel van Van Weele, het Racewagenmodel van Rietveld (2009) en aspecten van accountmanagement zijn op deze manier samengekomen in de deelvragen. Voorafgaand aan de gesprekken is uitgelegd waar dit onderzoek voor dient en hoe de verschillende vragen tot stand zijn gekomen, zodat respondenten inzicht hadden in datgene waarnaar gezocht werd. Op deze manieren liggen begripsbetekenissen vast in het geval van misopvattingen tijdens het dataverzamelingsproces, dit verhoogt de kwaliteit van het onderzoek. Critici dragen volgens Verhoeven aan dat je niet zeker kan weten of je wel meet wat je wil meten door de interpretatieve manier van analyseren, om dit risico te beperken is tijdens de dataverzamelingsperiode gebruik gemaakt van gesprekstechnieken om zo tot de meest zuivere antwoorden te komen. Echter, kwalitatieve analyse blijft minder controleerbaar dan kwantitatief, dit doet af aan de validiteit van het onderzoek. Een beperking waar tegenaan gelopen werd binnen het onderzoek is dat de invalshoek gedurende het project enigszins is bijgesteld en dus data opnieuw geanalyseerd moest worden op bruikbare informatie vanuit de nieuwgekozen insteek. Dit maakt dat kansen misgelopen zijn binnen enkele interviews om vanuit een ander oogpunt het onderwerp te onderzoeken. Uiteindelijk hebben de resultaten conform de onderzoeksvragen aangetoond waar de knelpunten liggen binnen het afstemmingsproces van vraag en aanbod en de ondersteunende factoren binnen dit proces.

Interne- en externe validiteit. Een onderzoek is intern valide wanneer je op basis van de gekozen onderzoeksmethode de juiste conclusies kan trekken volgens Dingemanse (2015). Verhoeven (2011) vult aan dat interne validiteit gaat om de mate waarin de conclusies zuiver zijn. Om onjuistheden uit het onderzoek te filteren heeft geregeld een *peer evaluation* plaatsgevonden met mijn interne begeleider. Verder is gebruik gemaakt van een vast interviewschema en zijn alle respondenten in hun vertrouwde werkomgeving geïnterviewd. De lezer moet er rekening mee houden dat in deze studie een gelimiteerd aantal respondenten is gehoord, gezien de omvang van de KMar waren de mogelijkheden tot diepgang in het onderzoek oneindig. Met het oog op de vastgestelde deadline is gekozen voor het huidige aantal respondenten, op basis van de saturatie die tijdens interviews optrad.

Binnen dit kwalitatieve onderzoek is externe validiteit geen hoofddoel, dit houdt namelijk in dat resultaten generaliseerbaar zijn terwijl dit onderzoek een *case study* betreft die heel specifiek gericht is



op de KMar, bovendien is er gewerkt met een selecte steekproef en zijn er geen cijfermatige gegevens geanalyseerd.

Betrouwbaarheid. Volgens Verhoeven (2011) wordt de mate van betrouwbaarheid afgeleid van het feit in hoeverre bij een herhaalonderzoek dezelfde uitkomsten gegenereerd zouden worden. Binnen dit onderzoek zijn er twee vragenlijsten afgenomen bij meerdere respondenten, de eerste lijst betreft de interne respondenten en de tweede lijst is opgesteld voor het externe onderzoek, deze zijn opgenomen in Bijlage II. De respondenten binnen dit onderzoek hebben allemaal vanuit hun eigen functie naar het onderwerp gekeken, dat maakt dat het van meerdere kanten belicht is. Dat vanuit die verschillende posities dezelfde informatie naar boven kwam en saturatie optrad, is bevestiging voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten te waarborgen zijn alle gesprekken opgenomen en volledig getranscribeerd, waarna gecodeerd en geanalyseerd. Een verdere aanwijzing voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is dat gebruik is gemaakt van triangulatie, de interviews over het inkoopproces evenals aangeleverde inkoopoverzichten en communicatiematrixen dienden als input voor de algemene beeldvorming met betrekking tot dit onderwerp.



Nawoord

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op mijn onderzoekservaringen gedurende de afgelopen vier en halve maanden, mijn persoonlijke successen en de minder glorierijke momenten.

Eigen handelen

Vol goede moed begon ik begin februari 2018 het allerlaatste studiesemester waarin een thesis geschreven moest worden. Ik herinner mij van die beginfase vooral hoe overweldigd ik was door zowel het project als de organisatie waarin ik terecht was gekomen. Dit maakte dat ik mij behoorlijk stuurloos voelde ondanks de grote documenten die vanuit het Saxion verstrekt waren ter ondersteuning. Gedurende de eerste fase, het schrijven van het thesis voorstel, heb ik geregeld contact gehad met mijn stagebegeleider Bart, maar ben ik weinig op locatie geweest. Achteraf gezien had ik juist in die eerste fase de organisatie moeten 'ervaren' om een beeld te krijgen van het reilen en zeilen. Met de kennis van nu kan ik zeggen dat het een vorm van angst was voor de grootte en complexiteit van de organisatie en de bureaucratische cultuur, die maakten dat ik liever met mijn hoofd in de boeken theorie onderzocht. Naarmate het onderzoek vorderde, en ik een beetje grip kreeg op het project, verdween deze blokkade gelukkig en heb ik meerdere KMar locaties mogen bezoeken. Het contact met mijn collega's verliep soepel en gaf mij veel positieve energie. Het duurde langer dan gepland voor ik goedkeuring kreeg voor mijn onderzoeksvoorstel, dit maakte dat ik mijn planning wat moest aanscherpen om alles op tijd af te krijgen. Dit gegeven zorgde er wel voor dat ik nóg harder mijn best deed om vooruitgang te boeken, wat resulteerde in het tijdig gereed hebben van het uiteindelijke adviesrapport. Op wekelijkse basis heeft contact met Bart en/of Jelle plaatsgevonden, dit gaf mij houvast en voor de begeleiders was het mogelijk op deze manier bij te sturen waar nodig was, dit heb ik als erg prettig ervaren. Mentaal was deze afgelopen periode een uitdaging voor mij. Het optimisme waarmee ik startte verdween compleet toen bleek dat mijn eerste mondelinge verdediging niet toereikend genoeg was. Ik werd even volledig uit het veld geslagen en ik bleef achter met gebroken vertrouwen in zowel mijn kunnen als het positief afsluiten van dit onderzoek. Daarnaast: de omvang van de organisatie waarin ik terecht was gekomen en de heersende cultuur maakten ook dat ik soms geen uitzicht meer zag in de situatie die ik had geanalyseerd omdat het zo complex en ongrijpbaar voelde, dit ben ik (al was het in mindere mate) tot aan het einde van mijn thesis blijven ervaren. Een periode later, toen het onderzoek concreet was en de dataverzamelingsfase kon aanvangen, was mijn optimisme weer terug. Tot het schrijven van het laatste woord van dit rapport ben ik blijven schommelen tussen deze twee uitersten en alles wat er tussenin zit. Dit heeft mij niet zozeer onontdekte inzichten opgeleverd, eerder heeft het bestaande opvattingen over mijn karakter bevestigd. Ik kijk met een goed gevoel terug op de manier waarop ik toch de motivatie heb zien vast te houden gedurende dit project, al was het met behulp van anderen. De angst voor het onbekende die ik aan het begin van het thesisproject ervoer was mij ook niet onbekend, toch is dit een leerpunt geweest voor mij om in toekomstige situaties niet te vluchten maar door te pakken.

Waarde voor branche

Verschillende knelpunten die uit het interne onderzoek binnen de KMar naar boven kwamen gelden volgens verschillende mondelinge bronnen voor meerdere Defensieonderdelen. Er werd bijvoorbeeld genoemd dat er weinig sturing plaatsvindt wat betreft processen, "maar dat is Defensiebreed". Ook zijn de reorganisaties binnen de overheid voor alle Defensieonderdelen van toepassing, dit zou een argument zijn voor de waarde van dit onderzoek voor andere krijgsmachtonderdelen. Het vraagstuk naar een



betere afstemming tussen facilitaire vraag en aanbod zal ongetwijfeld een veelvoorkomende zijn binnen zowel *profit*- als *non-profit* organisaties, de aanbevelingen voor het oplossen van dit managementprobleem zijn daarom in zekere mate toepasbaar zijn voor andere organisaties. Omdat de factoren die meespelen, bijvoorbeeld de onderdelen opgetekend in het Racewagenmodel (Rietveld, 2009) uit hoofdstuk 2.2, per organisatie verschillend zijn kunnen adviezen mogelijk niet een-op-een kopieerbaar zijn voor andere organisaties. Wel kunnen modellen, onderzoeksopzet en uitkomsten uit zowel de theorie als het praktijkonderzoek als inspiratie of voorbeeld dienen voor andere onderzoeken binnen de branche. Op deze manier fungeert het onderzoek als spiegel waaraan andere organisaties zich kunnen toetsen, wanneer blijkt dat het managementprobleem binnen andere organisaties voortkomt uit een andere bron kan de opzet van het onderzoek nog steeds worden aangehouden als leidraad. Dit omdat het onderzoek een duidelijk beeld biedt voor het uitvoeren van een analyse aan de hand van het Racewagenmodel (Rietveld, 2009), ook draagt het meerdere relevante manieren aan waarop het afstemmingsproces tussen vraag en aanbod verbeterd kan worden. Voor de *hospitality* branche is afstemming tussen vraag en aanbod een heel relevant onderwerp, gezien het feit dat alles draait om het ondersteunen van de klantbehoeftes. Verschillende facetten die binnen dit onderzoek cruciaal bleken kunnen gehanteerd worden als uitgangspunt voor vergelijkbare onderzoeken in de branche, namelijk: communicatie en verwachtingsmanagement. Uit de mond van respondenten kwam vaak dat achter bijna elk knelpunt een communicatieoorzaak schuilgaat, dit geeft de relevantie van het onderwerp aan.



Literatuurlijst

Alkema, J., & Chin Kwie Joe, J. (2005). *Bedrijfsvoering in klantperspectief*. Nieuwegein, Nederland: Arko uitgeverij.

Arbowetweter. (z.d.). *De grootte van een werkplek*. Geraadpleegd op 10 juni 2018, van <https://www.arbowetweter.nl/arbowetweetje/de-grootte-van-werkplek>

Burgers, J. (2003). *Relatiebeheer als groeistrategie* (2e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom.

Bos, R., Luchtenberg, B., & Schulte, R. (2002). *Wegwijs in accountmanagement: Echte accountmanagers golfen niet* (Wegwijs). Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.

Consultancy. (2017, 23 oktober). *Uurtarief van freelance interimmanagers en consultants*. Geraadpleegd op 10 juni 2018, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/14816/uurtarief-van-freelance-interim-managers-en-consultants>

Damstra, H. S. (2014, 21 november). *Informatie gestuurd optreden bij de Koninklijke Marechaussee*. Geraadpleegd van <http://www.militairespectator.nl/thema/operaties-bedrijfsvoering/artikel/informatiegestuurd-optreden-bij-de-koninklijke-marechaussee>

De Vries jr., W., & Van Helsdingen, P. (2009). *Diensten marketing management* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

De Vries, W., Lancée, E., Van Helsdingen, P., & Borchert, T. (2014). *Diensten Marketing Management Offline & Online* (6e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Dingemanse, K. (2015, 29 september). *Validiteit in interviews*. Geraadpleegd op 26 mei 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/>

Eelants, M. (z.d.). *Balanced Scorecard*. Geraadpleegd op 26 april 2018, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/balanced-scorecard/>

Faber-de Lange, B., Pieters, R., & Weijers, S. (2009). *Inkoop: werken vanuit een keten-benadering*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Facto. (2017, 14 juni). *Werkplekkosten 2016 stijgen naar 461 euro per m2*. Geraadpleegd op 10 juni 2018, van https://facto.nl/werkplekkosten-2016/?vakmedianet=approve-cookies=1&_ga=2.42133477.1541774519.1528710909-712557305.1528461450

Fischer, T., & Julsing, M. (2015). *Onderzoeksvaardigheden* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Gelderman, C. J., & Albronda, B. J. (2017). *Professioneel inkopen* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Glassdoor. (z.d.). *Salaris voor Accountmanager bij Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 10 juni 2018, van https://www.glassdoor.nl/Salarissen/accountmanager-rijksoverheid-salarissen-SRCH_K00,14_KE15,28.htm

Ishikawa, K. (1976). *Guide to quality control*. Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization.



- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). "*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*". In: Harvard Business Review. 1992, Jan-feb, pp. 71–79.
- Kempeners, M. A., Van der Hart, H. W. C., & Van Weele, A. J. (1997). *Accountmanagement. Dynamiek in commerciële relaties*, 103–122.
- Korsten, A. F. A. (2006). *Ins & outs van benchmarking*. Geraadpleegd op 27 februari 2018, van <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Onderzoek/Benchmarking.pdf>
- Lennartz, R. E., & Veeke, R. A. F. (2007). *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. Stevig faciliteren nog steeds noodzakelijk*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- NEVI. (z.d.). *Het Racewagenmodel*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://nevi.nl/inkoopkennis/racewagen-model>
- NEVI. (2018). *Specificeren*. Geraadpleegd op 12 april 2018, van <https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-SPEC-kre-001-bl.pdf>
- NEVI. (2017). *Toegevoegde waarde van inkoop*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf>
- Rietveld, G. (2009). *Inkoop: Een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Sigma. (2013, 26 augustus). *Visgraatdiagram uitgelegd*. Geraadpleegd op 23 mei 2018, van <https://www.sigmaonline.nl/2013/08/visgraatdiagram/>
- Van Thiel, S., Jansen, A., Timmerman, R., & Plug, P. (2004). *Competenties voor relatiemanagement: tussen ministerie en uitvoeringsorganisaties*. Geraadpleegd op 13 maart 2018, van http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/177540/177540_a.pdf?sequence=1
- Van der Honing, R., & Plu, R. (2004). *Procedures en tools voor borging van de inkoopfunctie. Weer een stap verder in inkoopprofessionalisering*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Van Weele, A. J. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, strategie, planning en praktijk* (6e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- VBM. (2017, 3 januari). *Landelijk Tactisch Commando verder uitgebouwd in 2017*. Geraadpleegd op 17 maart 2018, van <https://www.vbm.info/overleg/marechaussee/item/2893-landelijk-tactisch-commando-verder-uitgebouwd-in-2017.html>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (4e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Wet BES 2013. (2013, 1 januari). Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0028586/2013-01-01#Hoofdstuk5>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*. Journal of Marketing, 2–22.



Bijlage I – Weergave reorganisatie

Van gebiedsgebonden naar informatiegestuurd optreden ...

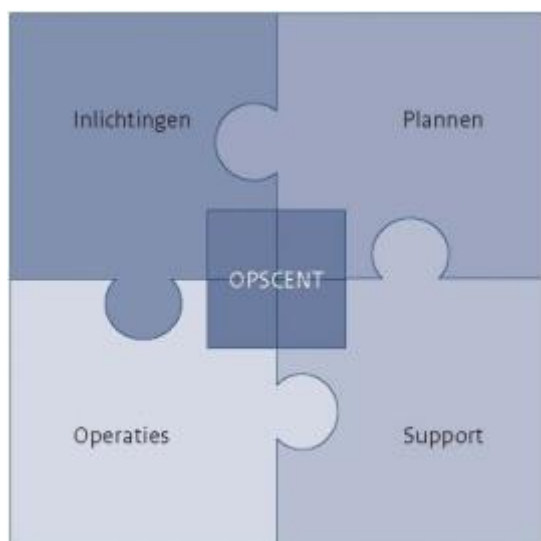


Figuur I.I Situatie voor reorganisatie

... zodat we daar zijn waar het erop aankomt



Figuur I.II Situatie na reorganisatie



Figuur I.III Opbouw LTC



Bijlage II – Interviewguides

In deze Bijlage vindt u allereerst de gebruikte structuur voor interne onderzoeken, vervolgens vindt u de gehanteerde structuur voor externe onderzoeken.

4.1 Interne analyse KMar

Respondent:

Aandachtspunten:

Doorvragen tot vraag volledig beantwoord is. Laat je overtuigen!

Neutrale en open vragen stellen

1 vraag tegelijkertijd

Bij alle vragen de link leggen naar het voorzien in facilitaire klantbehoefte en de gebieden waar het mis gaat.

Introductie:

Mijn naam is Rosanne ter Keurst, afstuderend Facility Management student. Ik doe onderzoek naar de optimalisatie van het inkoopproces met betrekking tot facilitaire dienstverlening binnen de KMar, hier zal dit interview dan ook over gaan.

Allereerst kijken we naar de organisatie omgeving, hoe bepaalde factoren invloed hebben op het inkoopproces.

Aan de hand van literatuur is het inkoopproces in zes fasen opgedeeld, per onderwerp zal ik een aantal vragen stellen om de huidige gang van zaken in beeld te krijgen en te ontdekken waar zich eventuele knelpunten bevinden.

Daarna worden enkele factoren die ter ondersteuning van het inkoopproces dienen behandeld.

Ten slotte is er ruimte voor het inventariseren van uw mening, hoe u aankijkt tegen (het oplossen van) bepaalde knelpunten.

Met uw toestemming wordt dit interview opgenomen, zodat data naderhand geanalyseerd kan worden. Tijdens het interview zal ik wat aantekeningen maken om overzicht te houden, laat dit u niet verhinderen in uw verhaal.

Doel interview:

Doel van dit interview is om van u te horen hoe het proces van inkoop facilitaire dienstverlening momenteel vorm wordt gegeven binnen de KMar en waar eventuele knelpunten zich bevinden, zodat daar vervolgens een advies aan kan worden gewijd.

Wat is de invloed van de afgelopen reorganisaties op de bezetting van inkoopfuncties, de kwaliteit van het inkoopend personeel en het inkoopproces?

Via welke Methodes & Procedures vindt het Specificeren plaats?

– Is daarmee de volledige klantbehoefte geïnventariseerd?



- Waarom wel, hoe wordt dit bevestigd?
- Waarom niet, hoe wordt dit duidelijk?
- Knelpunten?

Hoe maakt klant zijn behoefte kenbaar? Behoeftestellingsproces, welke communicatie vindt plaats?

- Welke knelpunten zijn merkbaar in dit proces?
- Wat zijn daar de oorzaken van?

Welke KPI'S worden gemeten met betrekking tot het Specificeren van de facilitaire klantbehoefte binnen de KMar?

- Welke informatie wordt hieruit gehaald?
- Welke acties worden aan de hand hiervan ondernomen?

Waar liggen volgens u mogelijkheden om dit proces van specificeren te verbeteren?

Opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



4.2 Externe analyse Belastingdienst/ Centrum Facilitaire Dienstverlening en Rijkswaterstaat.

Respondent:

Aandachtspunten:

Doorvragen tot vraag volledig beantwoord is. Laat je overtuigen!

Neutrale en open vragen stellen

1 vraag tegelijkertijd

Bij alle vragen de link leggen naar het verbinden van vraag en aanbod

Introductie:

Mijn naam is Rosanne ter Keurst, afstuderend Facility Management student. Ik doe onderzoek naar hoe de KMar hun facilitaire vraag en aanbod beter op elkaar kunnen afstemmen. Hier zal dit interview dan ook over gaan.

Allereerst kijken we naar de organisatie omgeving, hoe bepaalde factoren invloed hebben op het inkoopproces.

Aan de hand van literatuur is het inkoopproces in zes fasen opgedeeld, over de eerste stap, het Specificeren, zal ik u wat vragen stellen.

Daarna worden enkele factoren die ter ondersteuning van het inkoopproces dienen behandeld. Ten slotte is er ruimte voor het inventariseren van uw mening, hoe u aankijkt tegen (het oplossen van) bepaalde knelpunten.

Met uw toestemming wordt dit interview opgenomen, zodat data naderhand geanalyseerd kan worden.

Doel interview:

Doel van dit interview is om van u te horen hoe het proces van inkoop facilitaire dienstverlening momenteel vorm wordt gegeven binnen Rijkswaterstaat en hoe u denkt over het aanpakken van bepaalde knelpunten binnen de KMar.

Welke doelgroepen faciliteren jullie als Rijkswaterstaat zijnde?

Aan de hand van welke uitgangspunten wordt ingekocht?

- Keuze uit vast assortiment?
- Randvoorwaarden?

Via welke Methodes & Procedures vindt het Specificeren plaats?

- Is daarmee de volledige klantbehoefte geïnventariseerd?
- Waarom wel, hoe wordt dit bevestigd?
- Waarom niet, hoe wordt dit duidelijk?
- Knelpunten?

Welke vorm van communicatie vindt plaats tussen het inkoopend personeel en de behoeftesteller? (Operationeel en Tactisch)

- Welke knelpunten zijn merkbaar in dit proces?
- Wat zijn daar de oorzaken van?



– Hoe zorg je nou als organisatie voor kleine afstanden tussen deze twee groepen teneinde wederzijds begrip?

Welke KPI'S worden gemeten met betrekking tot het Specificeren van de facilitaire klantbehoefte binnen Rijkswaterstaat?

– Welke informatie wordt hieruit gehaald?

– Welke acties worden aan de hand hiervan ondernomen?

Waar zou volgens u de focus van een organisatie moeten liggen wanneer zij de facilitaire klant behoeftes beter willen laten aansluiten op het aanbod?

Vorm van accountmanagement aanwezig?

– Mate van verwachtingsmanagement?

Opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

.....

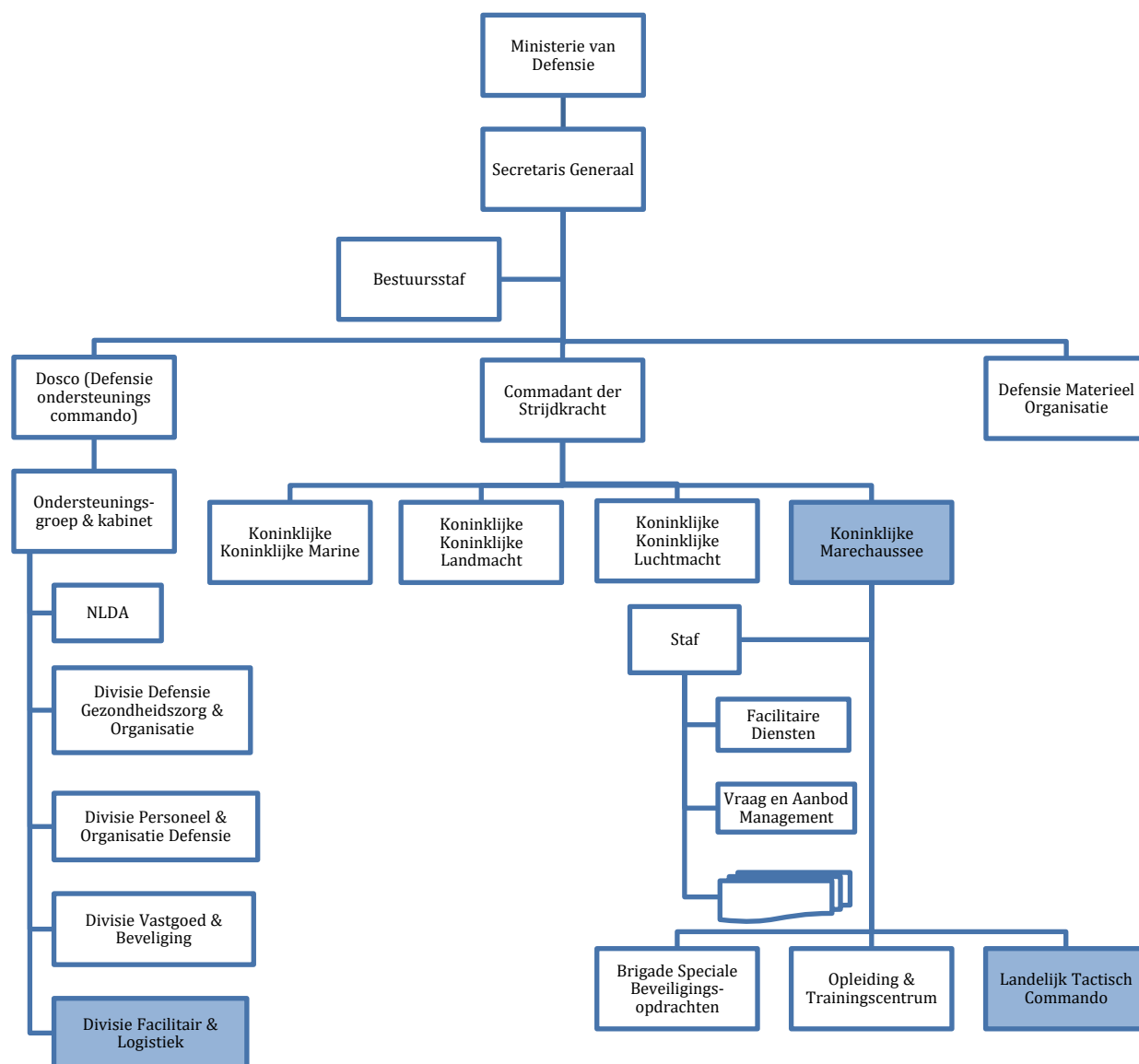
.....

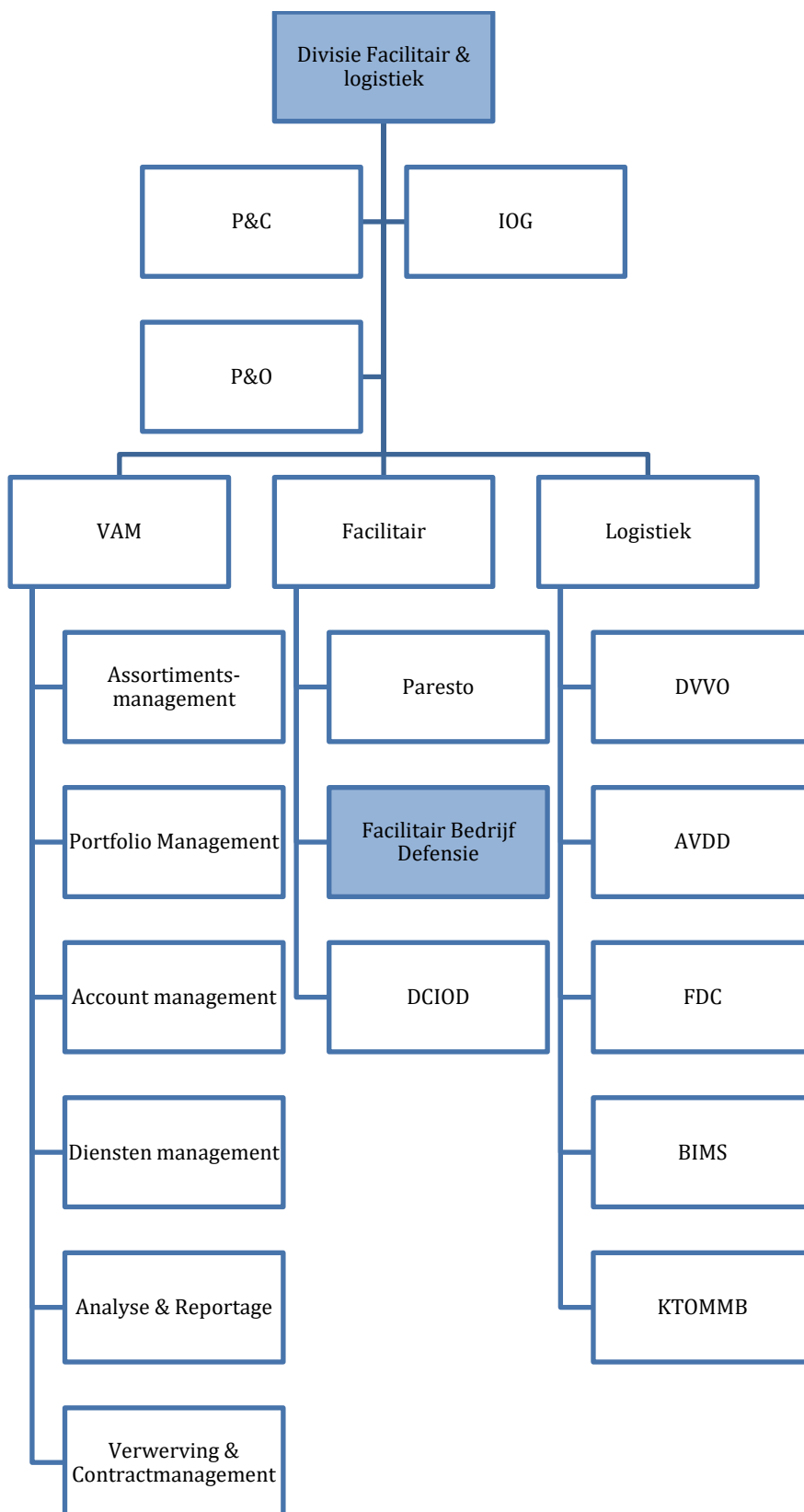
Uitleg situatie binnen de KMar:

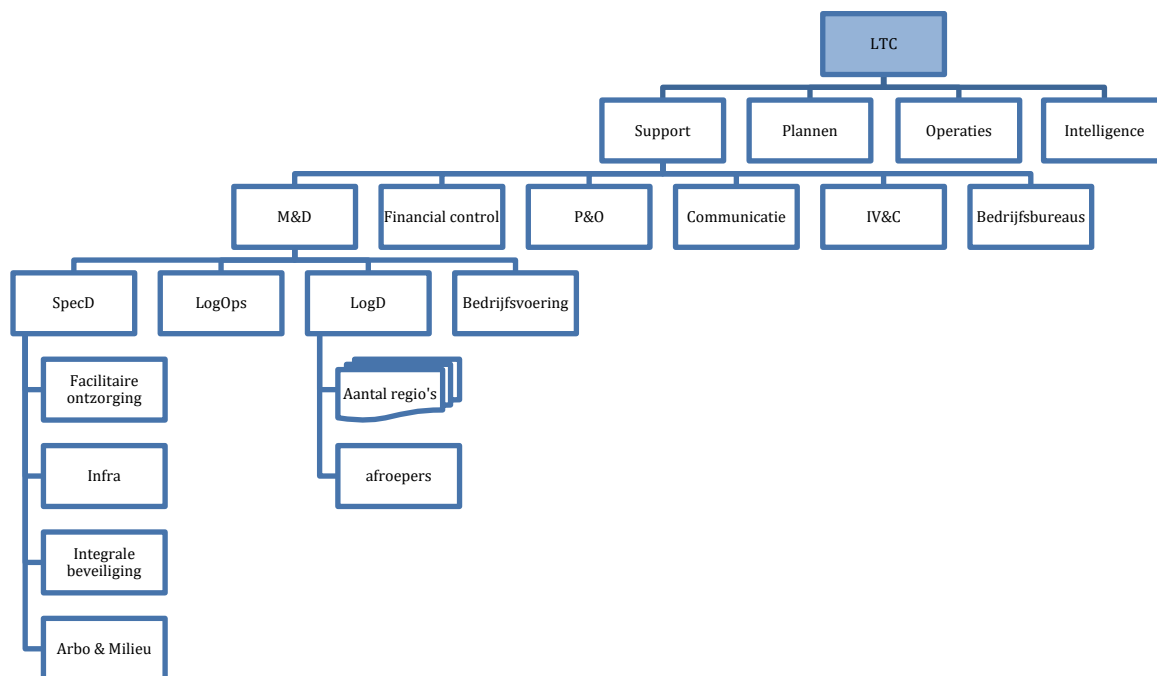
Sprake van reorganisatie, veel gesneden in de tactische ondersteunende laag. Geen eenduidige manier van facilitaire behoefte inventarisatie en tegelijkertijd sprake van een assortiment waar eindgebruikers moeten shoppen die niet toereikend is aan alle behoeftes. MAAR: de behoeftes worden niet op relevantie getoetst IVM communicatielijnen die vermeden worden.



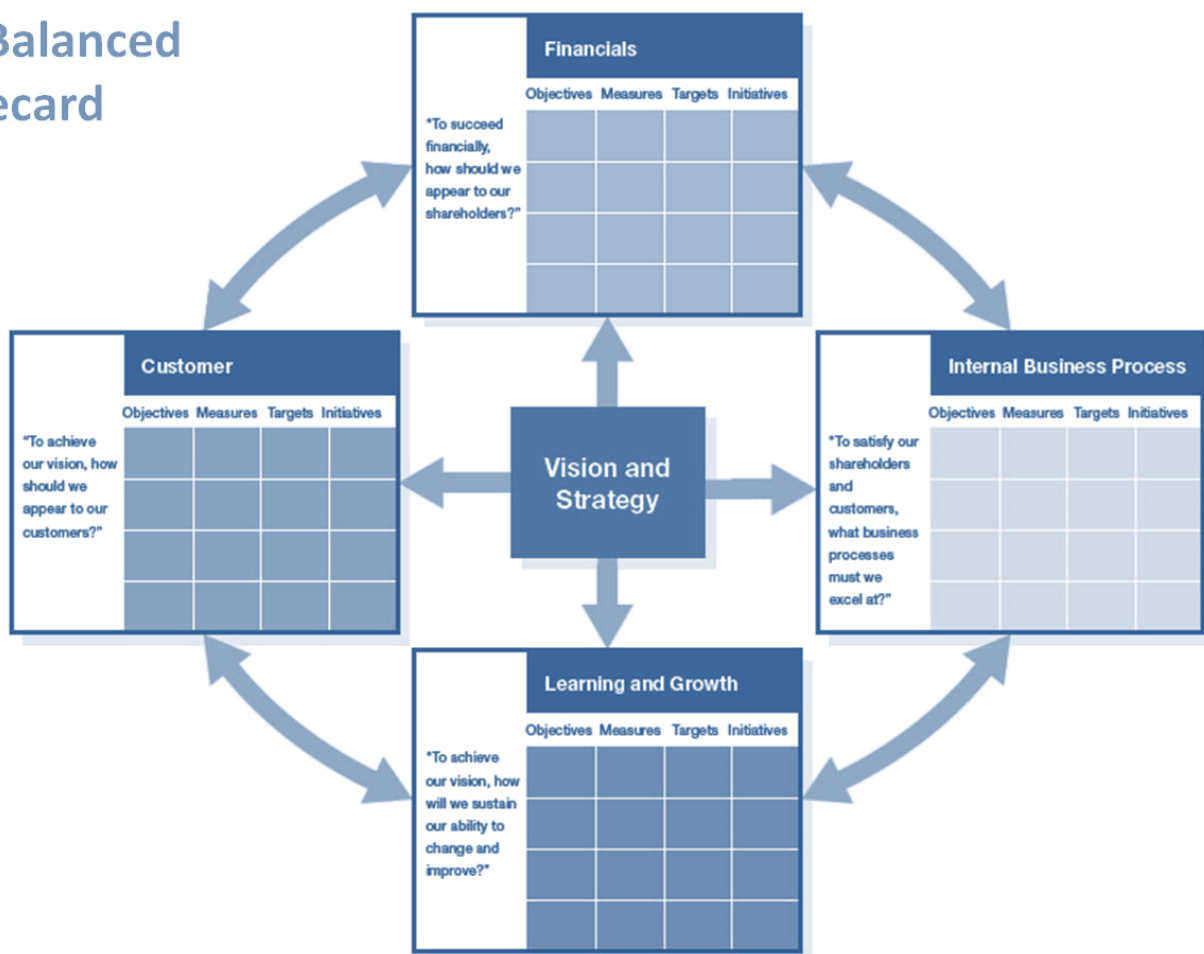
Bijlage III – Organisatie hiërarchie





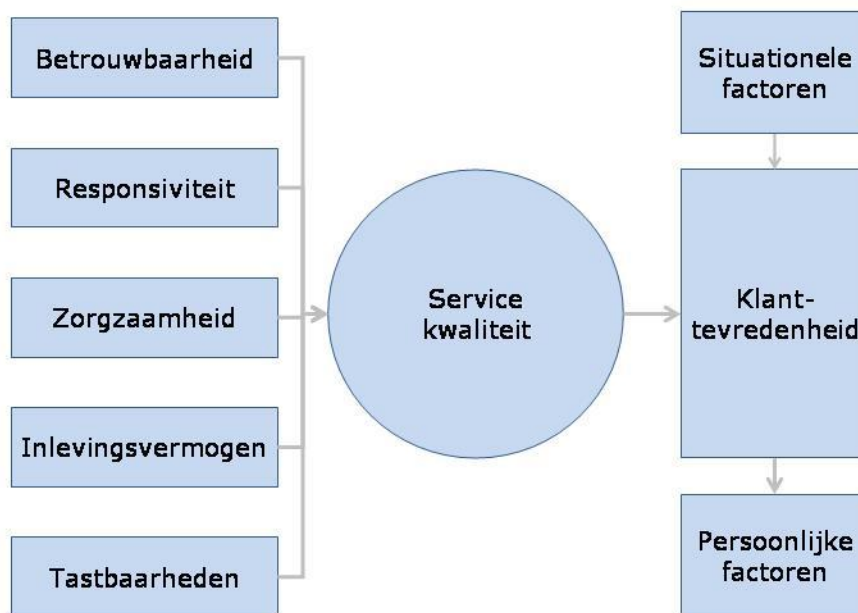


The Balanced Scorecard

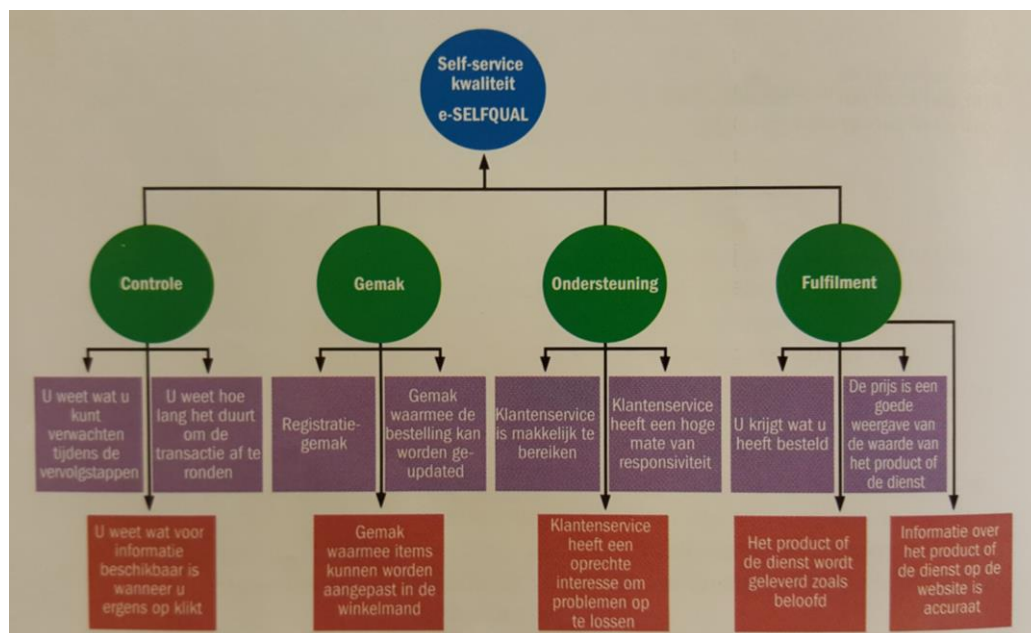


Figuur IV.1 Balanced Scorecard

Bijlage V - Servqual model



Figuur V.I Servqual model



Figuur V. e-SELFQUAL model



Bijlage VI – Operationalisering kernbegrippen

