

Purchasing Excellence Publiek

MSU+ Model

Inhoudsopgave

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

1 Inleiding

1.1. Achtergrond Purchasing Excellence Publiek

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

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

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

1.2. Doel van het MSU+ model

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

1.3. Doelgroep

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

1.4. Totstandkoming van het model

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

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

De stuurgroep Purchasing Excellence Publiek:

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

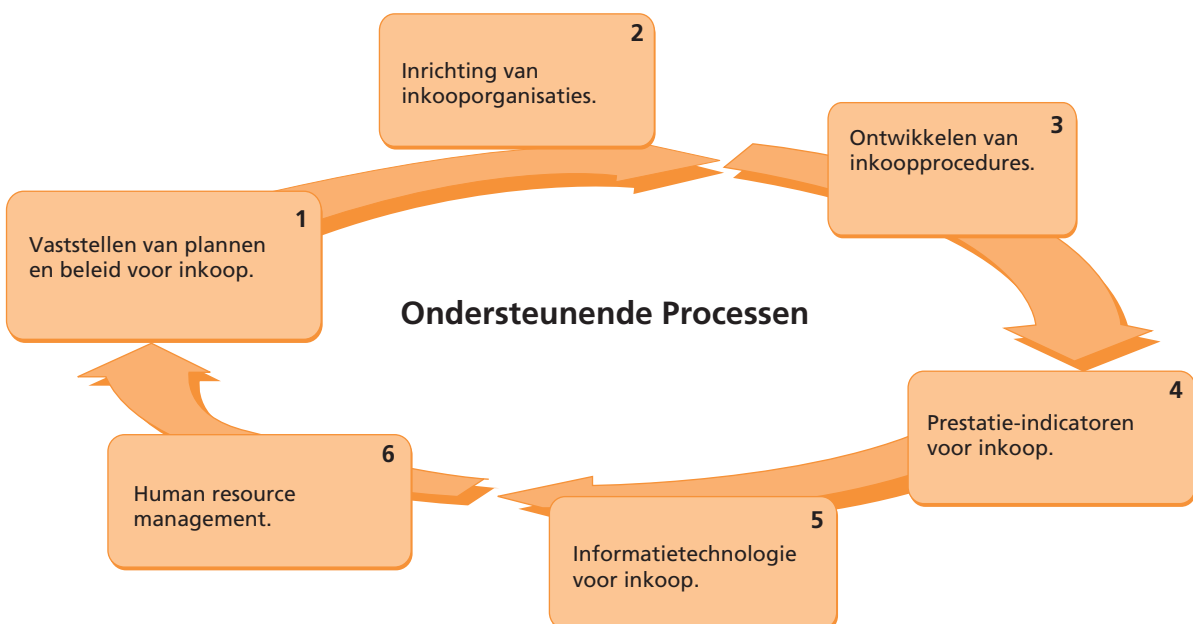
2. Werken met het model

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

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



Figuur 1 De acht strategische processen van het MSU⁺ model



Figuur 2 De zes ondersteunende processen van het MSU⁺ model

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

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

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

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

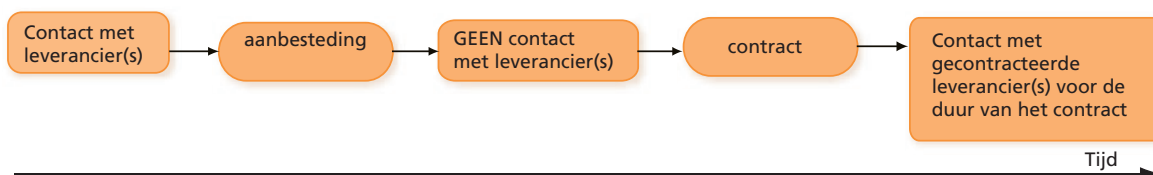
Zo scoort een organisatie een 3 op een bepaald proces wanneer er nog niet aan alle criteria van niveau 4 is voldaan, ook al is bijvoorbeeld wel aan alle eisen van niveau 5 en 6 voldaan. Het goede nieuws is, dat de organisatie in dat geval, door aandacht te besteden aan de criteria van niveau 4, direct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

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

Algemene aandachtspunten:

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

Schematisch ziet het bovenstaande er zo uit:



Figuur 3 Contact met leveranciers gezien in de tijd.

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

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

3 Interpretatie van de scores en de vergelijkbaarheid met het bedrijfsleven

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

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

Ad1)

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

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

Ad 2)

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

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

4 Strategische Processen

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

Definitie:

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

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

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

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

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

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

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

Een voorbeeld van het bovenstaande

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Aandachtspunten / valkuilen:

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

Toelichting op de tabel:

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

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

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

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

Definitie:

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

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Aandachtspunten / valkuilen:

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

Toelichting op de tabel:

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

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

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

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand

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

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

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

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

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

Toelichting op de tabel:

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

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand

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

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Aandachtspunten/valkuilen:

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

Toelichting op de tabel:

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

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

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

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

Definitie:

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Aandachtspunten/valkuilen:

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

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

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

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces

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

Het doel is om o.a.:

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Toelichting op de tabel:

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

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Toelichting op de tabel:

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

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

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

Strategisch proces 8: Strategisch kostenmanagement

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

Vereisten:

Succesvol strategisch kostenmanagement wordt gerealiseerd door o.a.:

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

Toelichting op de tabel:

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

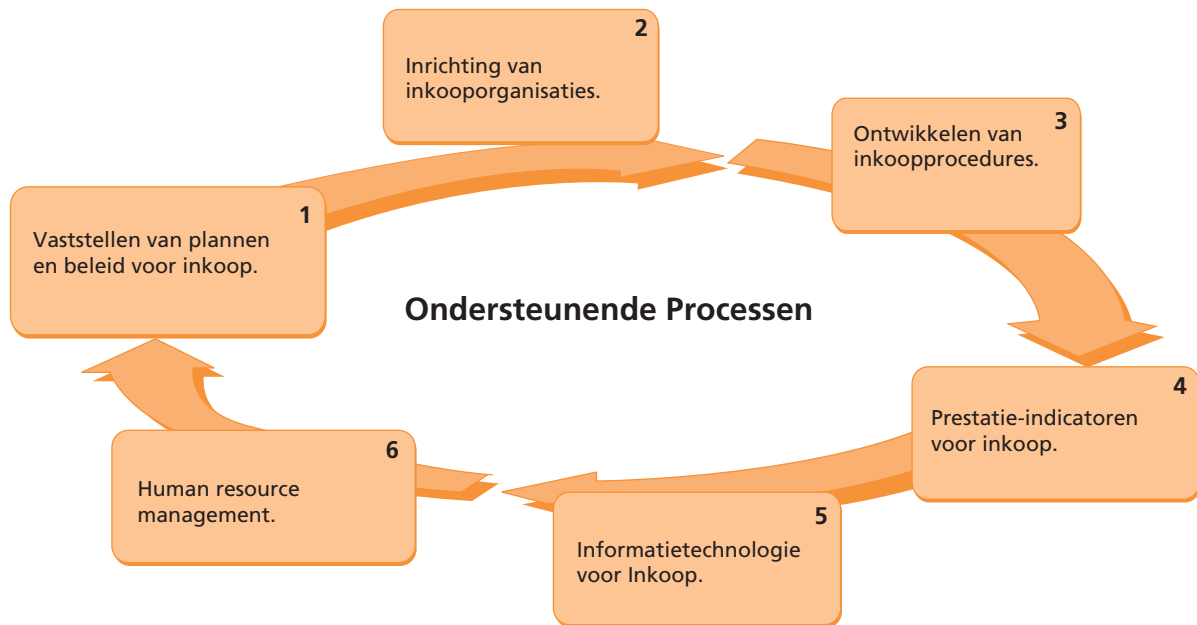
² Het is mogelijk dat dit proces aansluiting zoekt bij de verantwoordingssystematiek van het Rijk VBTB (Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording) als sluitstuk van de planning.

Strategisch proces 8: Strategisch kostenmanagement

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

5 Ondersteunende Processen

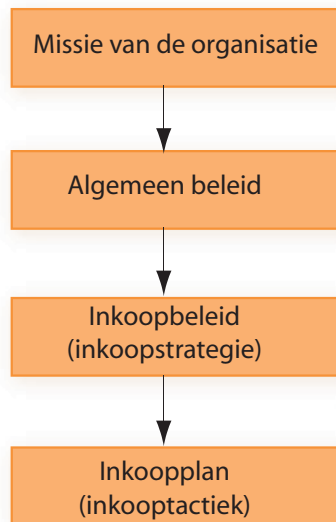
Zoals eerder beschreven bestaat het MSU+ model uit 8 *strategische* en 6 *ondersteunende* processen. Het is onmogelijk om een niveau van 6 of hoger te bereiken voor de strategische processen (laat staan niveau 10: Purchasing Excellence) als de ondersteunende processen niet een bepaald niveau van volwassenheid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



Figuur 4 Ondersteunende processen van het MSU+ model

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

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



Figuur 5 Schematische weergave van beleid en plannen

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Toelichting op de tabel:

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

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

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

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

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

Drie aspecten worden in het bijzonder behandeld in dit proces:

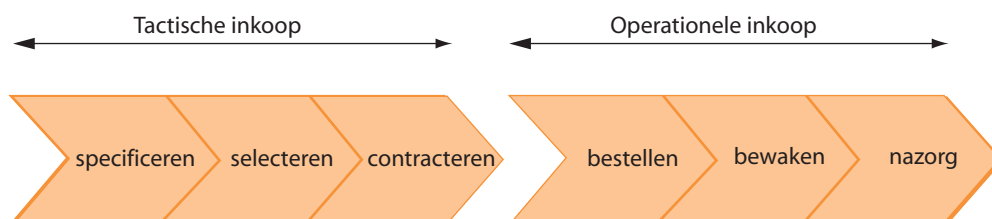
- Vervult Inkoop een strategische rol in de organisatie;
- Zijn alle noodzakelijke multidisciplinaire teams aanwezig en zijn zij betrokken bij leveranciersevaluatie, -selectie, -integratie en -verbetering;
- Zijn de huidige inkooporganisatie en –structuur volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen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



Figuur 6 Schematische weergave structuur van inkoop

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

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



Figuur 7 Aspecten van tactische en operationele inkoop

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

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

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

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

Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor Inkoop

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Toelichting op de tabel:

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

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

Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor Inkoop

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

Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor Inkoop

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Toelichting op de tabel

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

Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor Inkoop

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

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Toelichting op de tabel:

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

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

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

6 Begrippen- en afkortingenlijst

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

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

Inbesteden	<p>Zelf doen: een organisatie investeert zelf in alle middelen om een bepaalde activiteit uit te voeren. Doordat de overheid voor de bepaling van de grenzen tussen inbesteden (zelf doen) en uitbesteden het volgende formeel-juridische afbakeningscriterium hanteert, worden alle activiteiten en leveringen binnen eenzelfde juridische entiteit (rechtspersoon) als inbesteden aangemerkt. Voor de rijksoverheid, die vanuit juridisch perspectief één rechtspersoon is (de Staat der Nederlanden), betekent dit dat alle leveringen en diensten tussen ministeries, tussen ambtelijke diensten of agent-schappen als inbesteden worden aangemerkt. Het begrip inbesteden volgens het formeel juridische afbakeningscriterium valt uiteen in twee onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zelf doen (binnen het eigen onderdeel van bijvoorbeeld de Staat der Nederlanden); - Werken voor tweeden (het werken van onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden voor andere onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden). <p>Wanneer er sprake is van 'werken voor tweeden' of 'werken voor derden' (dus buiten dezelfde rechtspersoon) dan wordt er in dit model gesproken over uitbesteden (zie ook uitbesteden, werken voor tweeden en werken voor derden).</p>
Initiële inkoop	Zie tactische inkoop.
INK model	<p>Een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit dat handvatten biedt om gestructureerd integrale kwaliteitszorg in te voeren. Het model heeft twee aandachtsgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement); - resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten, voor meer informatie zie www.ink.nl).
Inkoop	Het van externe bronnen betrekken van producten, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Alles waar een factuur van tweeden of derden tegenover staat.
Inkoopbeleid	Het inkoopbeleid (of inkoopstrategie) is een vertaling van het algemeen beleid naar inkoop. Het zijn de algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop, die door de organisatie zijn vastgesteld, en die door de medewerkers in al hun beslissingen (voor zover relevant) moeten worden meegenomen. Hier zijn ook de strategische doelstellingen voor de langere termijn opgenomen. Tevens wordt er rekening gehouden met ideële keuzen (bijvoorbeeld politiek of economisch, zoals het bevorderen van de lokale werkgelegenheid of duurzaam inkopen). Zo kan in het inkoopbeleid opgenomen zijn dat bepaalde pakketten lokaal moeten worden ingekocht.
Inkoopmodellen	Inkoopmodellen zoals de Pareto-analyse en het Kraljic-model helpen om inzichtelijk te krijgen hoeveel omzet er omgaat bij bepaalde leveranciers of inkooppakketten.
Inkooppakket	Of artikelgroep: een groep producten (goederen of diensten), die gekocht worden op de leveranciersmarkt, hetzij om verwerkt te worden in een product, hetzij ten behoeve van de eigen processen. Voorbeelden zijn soortgelijke producten (productfamilies) zoals IT, Telefoonie, Catering, Gereedschappen, Kantoorbehoeften, Aannemerij, Schoonmaak, Lease auto's.

Inkoopplannen	Het inkoopbeleid wordt vertaald in inkoopplannen. Deze plannen zijn een verzameling activiteiten, die gericht zijn op het realiseren van het inkoopbeleid. Zo zijn in een inkoopplan o.a. de taken, de verantwoordelijkheden en het inkoopbudget opgenomen naast natuurlijk het tijdsplan waar het plan betrekking op heeft.
IS	Informatiesysteem.
IT	Informatietechnologie: betreft zowel allerlei technische middelen en faciliteiten om gegevens en documenten te kunnen invoeren, verwerken en uitvoeren (denk aan hardware en software) als de kennis en kunde om met die middelen en faciliteiten om te gaan.
Kasstelsel	Stelsel waarbij uitgaven en ontvangsten worden toegerekend aan het tijdvak waarin de feitelijke uitgaven en ontvangsten plaatsvinden.
Klant	Hieronder wordt zowel de interne (binnen de eigen organisatie) als de externe (buiten de eigen organisatie) klant verstaan.
Kosten van 'non quality'	De kosten die ontstaan doordat de eigenschappen van een product of dienst niet in overeenstemming zijn met de gerechtvaardigde verwachtingen.
Leveranciersdifferentiatie	Het is noodzakelijk om niet alle inkooppakketten en leveranciers over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten en leveranciers kunnen (en moeten!) onderscheidende strategieën en acties ontwikkeld en gebruikt worden. Een eerste differentiatie is het onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Een uitgebreid onderscheid tussen leveranciers kan worden vastgesteld met behulp van bijvoorbeeld een leveranciersportfolioanalyse. 'Wereldklasse' organisaties baseren de strategieën voor hun leveranciers op inkooppakketstrategieën en portfolioanalyses.
Leveranciersbestand	Bestand waarin alle leveranciers en eventueel ook mogelijke leveranciers in zijn opgenomen.
Leverancierskwalificatiesysteem (eenvoudig)	Is bijvoorbeeld een systeem waarbij alle leveranciers een kleur krijgen toegewezen; groen – de organisatie kan doorgaan met deze leverancier, geel – potentiële leverancier voor de toekomst of, indien deze leverancier reeds levert: er zijn verbeteringsacties noodzakelijk, rood – geen geschikte leverancier resp. niet meer verder gaan met deze leverancier.
Leveranciersmetingsysteem	Is een gereedschap om de prestatie van de leverancier op een regelmatige basis te meten / monitoren. Eenvoudige leveranciersmetingsystemen zijn gericht op de leveranciersprestatie binnen het orderrealisatieproces en meten alleen de kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Meer geavanceerde leveranciersmetingsystemen richten zich ook op het innovatieproces voor producten en processen en: <ul style="list-style-type: none"> - meten alle relevante leveranciers (over het algemeen strategische leveranciers) en hebben vastgelegde regels over wanneer, wat en wie gemeten dient te worden; - stellen zo objectief mogelijke metingen vast, die als regel door het informatiesysteem automatisch gegenereerd worden; - kennen vastgestelde, heldere en gewogen criteria (in lijn met de organisatiedoelstellingen); - beoordelen meer subjectieve aspecten binnen een multidisciplinair team; - geven terugkoppeling over de gemeten prestaties aan leveranciers en belanghebbenden; - bespreken samen met de leverancier verbeteringsprogramma's;

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

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

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

De stuurgroep Purchasing Excellence Publiek:

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

