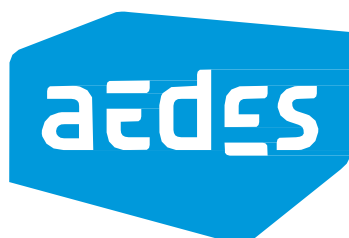


# Leveranciers- management

Een praktische leidraad voor  
woningcorporaties

*december 2019*

vereniging van  
**woningcorporaties**



## Voorwoord

### 'Hogere huurderstevredenheid door goed leveranciersmanagement'

Het onderwerp leveranciersmanagement leeft meer en meer bij corporaties. Dat is geen wonder. Corporaties zijn steeds meer gaan uitbesteden aan gespecialiseerde marktpartijen. Dat vergt regisserend en professioneel opdrachtgeverschap van ons, omdat we jaarlijks voor vele miljoenen inkopen. We zijn verplicht aan onze huurders om dat geld goed te besteden. We leven wat dat betreft in een glazen huis. Het is daarbij voor corporaties dan ook van belang dat de leveranciers die de meeste invloed hebben op de prestaties van een corporatie goed en tijdig betrokken worden. Dit vraagt van corporaties een andere aanpak dan alleen sturen op contractafspraken. Immers, deze leveranciers zijn een verlengstuk geworden van de dienstverlening die een corporatie levert aan haar huurders.

Regisserend opdrachtgeverschap is de optelsom van: professionele inkoop, goed georganiseerd contractmanagement en natuurlijk leveranciersmanagement. Dat laatste richt zich op de beperkte groep van kernleveranciers van de corporatie. Samen met hen wil je meer uit de relatie halen. Nog niet eens zo heel lang geleden hadden we het met onze leveranciers eigenlijk alleen over de prijs. Met de kernleveranciers maken we nu prestatie afspraken over kwaliteit, huurderstevredenheid, *levenscycluskosten (TCO – Total Cost of Ownership)*, verduurzaming en *compliance*. Met deze selecte groep van leveranciers wil je samen als corporatie groeien, verder komen. Daarom monitoren en borgen we de prestaties met kritische prestatie-indicatoren. Ook leveranciers vinden het prettig dat er heldere afspraken zijn over resultaatgerichte samenwerking en dat prestaties periodiek worden gemeten en geëvalueerd. Dat geeft hen ook duidelijkheid en ze zijn dat ook gewend als ze zaken doen met de private sector.

Een dergelijke toekomstgerichte samenwerking heeft verschillende baten voor ons en voor de kernleveranciers, zo heeft de ervaring ons inmiddels geleerd. Leveranciers dragen daadwerkelijk bij aan de verschillende corporatiedoelstellingen, waaronder verhoging van de huurderstevredenheid en verduurzaming van ons woningbestand. En voor de leveranciers die voor ons echt van strategisch belang zijn is continuïteit vaak belangrijker dan alleen prijs. Beide partijen hebben immers belang bij betere prestaties en daarmee ontstaat een win-winsituatie.

Deze zeer praktische *Leidraad Leveranciersmanagement* is vooral bedoeld voor corporaties die een vliegende start willen maken met leveranciersmanagement. Maar ook corporaties die op dit gebied al flinke stappen hebben gezet, kunnen hun voordeel ermee doen. De ervaring heeft ons geleerd dat je de professionalisering van leveranciersmanagement het beste kunt beginnen met een paar leveranciers die in je primaire proces zitten en het behalen van je eigen (corporatie)doelstellingen wezenlijk en positief kunnen beïnvloeden.

*Karin Verdooren, directeur-bestuurder GroenWest*

## Managementsamenvatting

De gezamenlijke woningcorporaties zijn de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector en investeren jaarlijks vele miljarden euro's. Gezien die omvang en de groeiende maatschappelijke behoefte aan transparantie, streeft Aedes naar een professionele invulling van opdrachten. Daarom bracht zij eerder de *Leidraad Aanbesteden* (2015), de *Leidraad Inkoop* (2017) en de *Leidraad Contractmanagement* (2018) uit. Door professioneel opdrachtgeverschap kunnen we de betaalbaarheid en kwaliteit van woningen verbeteren. Daarnaast kunnen we huurders beter bedienen en onze rol, op het gebied van huisvesting op de juiste manier uitoefenen. Bij het realiseren van onze doelstellingen speelt leveranciersmanagement een belangrijker rol.

Veel overeenkomsten leveren niet op wat men ervan had verwacht. Daarmee gaat economische waarde verloren en lopen corporaties risico's, onder meer op het gebied van compliance, rechtmatigheid en de uitvoering van de Aedes Governancecode. Met goed leveranciersmanagement wordt bereikt dat belangrijke risico's worden verkleind, de *total cost of ownership* wordt gereduceerd, kwaliteit van de dienstverlening wordt verhoogd en samen met leveranciers wordt geïnnoveerd.

Corporaties onderkennen het belang van leveranciersmanagement weliswaar, maar nog niet iedereen heeft dit op orde. Deze praktische leidraad geeft de visie weer op leveranciersmanagement specifiek voor woningcorporaties. De informatie is bedoeld voor het opstellen en implementeren van beleid en processen.

### Leveranciersmanagement zit in de lift

Corporaties besteden meer uit en worden daardoor afhankelijker van leveranciers. Je zult als organisatie een visie moeten hebben op wat wel en niet tot je kernactiviteiten behoort. Deden we lange tijd het meeste zelf, nu voeren we de regie over uitbestede activiteiten. Inmiddels wordt zo'n 70 procent van alle opdrachten bij een corporatie uitbesteed aan marktpartijen. Juist daarom is leveranciersmanagement zo belangrijk. Echter zijn niet alle leveranciers even belangrijk. Leveranciersmanagement richt zich op een kleine groep kernleveranciers. Een kernleverancier is een leverancier die grote invloed heeft op de kwaliteit van wonen, waarbij innovatie van belang is en/of er grote risico's zijn bij wanprestatie van de leverancier.

Corporaties die aan de slag gaan met leveranciersmanagement doen dat om kosten te verlagen dan wel te vermijden en leveranciersrisico's te verkleinen. Maar weinig organisaties hebben een duidelijke visie op hoe zij door adequaat leveranciersmanagement waarde – denk aan het bijdragen aan innovatie, verduurzaming en verkorten van oplevertijden – kunnen creëren voor de organisatie.

### Leveranciersmanagement, contractmanagement en inkoop

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende overeenkomst. Daarna begint het contractmanagement en vervolgens kan worden gestart met leveranciersmanagement.

Contractmanagement is de basis van leveranciersmanagement. Het doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van de grip op de prestaties van leveranciers. Wat hebben we afgesproken in de overeenkomst en krijgen we dit ook geleverd? Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet goed van de grond.

Leveranciersmanagement heeft als focus het verhogen van de leveranciersprestaties en gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je kernleveranciers te halen.

Het primaire doel van leveranciersmanagement is het verbeteren van de prestaties van de leverancier met als gezamenlijk doel *groei* en meer uit de relatie te halen. 'Meer' kan bijvoorbeeld zijn: een hogere tevredenheid van de huurder en/of een lagere *total cost of ownership* voor de corporatie. Vanuit het perspectief van de leverancier kan 'meer' zijn: een langdurige relatie, een efficiënte samenwerking en/of meer goed renderende omzet bij de corporatie.

### **Visie van de corporatie**

De kern van leveranciersmanagement is het motiveren van leveranciers om samen te werken aan de organisatiedoelstellingen van de corporatie. Leveranciersmanagement moet zodanig vorm worden gegeven dat ze maximaal bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen van de corporatie. Daar liggen bijvoorbeeld keuzes aan ten grondslag op het gebied van uitbestedingsbeleid, cultuur, duurzaamheid en betaalbaarheid.

Om een begin te maken met het creëren van een visie op of beleid voor leveranciersmanagement kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Wat zijn de belangrijkste organisatiedoelstellingen en hoe kan een leverancier hier een bijdrage aan leveren?
- Wat wil de corporatie bereiken op leveranciersgebied?
- In hoeverre worden mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende afdelingen of andere corporaties benut om de positie op de leveranciersmarkt te verbeteren?
- Zijn er mogelijkheden om samen te werken met leveranciers op het gebied van innovatie, kwaliteitsverbetering, verminderen van faalkosten en het verkorten van doorlooptijden?
- Wat vindt de corporatie belangrijk in de relatie met leveranciers?
- Hoe wil de corporatie de stappen van het leveranciersproces doorlopen?

### **Kenmerken van kernleveranciers**

De corporatie geeft jaarlijks vele miljoenen uit aan leveranciers. Maar hoeveel wordt aan welke leveranciers betaald? Daar is achter te komen door het uitvoeren van een analyse van de inkoopuitgaven. Zo'n 'spendanalyse' is een middel om alle uitgaven en daarmee het leveranciersbestand inzichtelijk te maken. Met het 'Grip-en-groei-model' maak je het leveranciersbestand inzichtelijk op basis van twee variabelen: invloed op het financieel resultaat en toeleveringsrisico. Een gedegen spendanalyse en analyse van het leveranciersbestand is onmisbaar voor het starten met leveranciersmanagement. Alleen zo wordt echt duidelijk wat de kernleveranciers zijn. En, wat de minder belangrijke leveranciers zijn waar beter geen tijd en energie aan kan worden besteed. Kernleveranciers scoren hoog op de volgende punten:

- centrale rol in de dienstverlening aan huurders
- aanzienlijke impact op innovatie en kennis om de corporatie te adviseren over toekomstige ontwikkelingen
- cruciale rol bij risicomanagement
- in staat om de corporatie te helpen bij ontwikkelingen waarin techniek nog niet volledig is uitgewerkt, wettelijke kaders een belemmering kunnen vormen en/of de kostenstructuur niet past bij de corporatiedoelstellingen.

### **Leveranciersmanagement is vooral mensenwerk**

De visie en doelstellingen van de corporatie liggen ten grondslag aan leveranciersmanagement. Voorts is het meten van de prestaties van de kernleveranciers van belang om samen verder te groeien. In deze leidraad wordt, net als in de *Leidraad Contractmanagement*, aandacht besteed aan prestatiemeting.

De kern van leveranciersmanagement is echter om de relatie met de leverancier te managen op een zodanige manier dat de relatie zich positief ontwikkelt. 'Ontwikkelen' in de zin van het creëren van toegevoegde waarde voor de corporatie.

De leveranciersmanager, of dat nu een aparte functionaris is (bij de grote(re) corporaties) of een lid van de directie bij een kleine(re) corporatie, heeft een aantal specifieke taken die in deze leidraad de revue passeren. Daarnaast zijn specifieke harde en zachte persoonlijke vaardigheden van groot belang, die ook worden besproken. Niet iedereen is geschikt om een leveranciersrelatie tot bloei te laten komen.

### **De juiste mindset: focus op wederzijdse voordelen**

Het ontwikkelen van een leveranciersrelatie tot een strategisch partnerschap vraagt om een veranderende mindset bij beide partijen. In plaats van een primaire focus op de eigen belangen (laagste prijs versus hoogste winst) vraagt het om een diepgaand en wederzijds vertrouwen, openheid en betrokkenheid met de blik op de wederzijdse voordelen. Als deze voordelen niet aanwezig zijn of niet voldoende helder kunnen worden gemaakt dan kan de volgende stap in de relatieontwikkeling niet worden gezet.

Intensievere samenwerking leidt vaak tot een betere contractuitnutting (hogere *compliance*). Hierdoor verhoogt de efficiëntie en worden de kosten voor corporatie en kernleverancier verlaagd. De voordelen van samenwerken worden verdeeld. Veelal is deze verdeling niet proportioneel, maar wordt hij afgemeten tegen de investering die elk van de partijen heeft moeten doen. Het vooraf afspreken van een heldere verdeelsleutel voor de opbrengsten of het uitdagen van leveranciers door het opstellen van een bonus/malusregeling neemt veel discussie weg. Ook stimuleert het een open relatie waarin wederzijdse kansen worden besproken.

### **Deze leidraad**

De leidraad is bestemd voor corporaties die een begin willen maken met leveranciersmanagement. Ook kan de informatie worden gebruikt om bestaand beleid te toetsen. Naast de basisprincipes zitten er in deze leidraad ook delen die meer geschikt zijn voor corporaties die de basis al op orde hebben.

Deze leidraad heeft een praktische insteek en leidt de lezer door de wereld van leveranciersmanagement. Naast de actuele basiskennis zijn vele aanbevelingen en ook praktijkvoorbeelden opgenomen. We verwijzen naar documenten en websites van onder meer Aedes en Nevi (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement). Ook zijn relevante hyperlinks opgenomen.

<b>1</b>	<b>Doel, doelgroepen en gebruik leidraad</b>	<b>8</b>
1.1	Waarom deze praktische leidraad?	8
1.2	Totstandkoming van deze leidraad	9
1.3	Doelgroepen	9
1.4	Hoe zit deze leidraad in elkaar?	9
<b>2</b>	<b>Inkoop en Leveranciersmanagement</b>	<b>11</b>
2.1	Toenemende aandacht voor leveranciersmanagement	11
2.2	Inkoop: alles waar een externe factuur tegenover staat	11
2.3	Belang van leveranciersmanagement	12
2.4	Contractmanagement als basis voor leveranciersmanagement	12
2.5	Leveranciersmanagement is gericht op gezamenlijke groei	13
2.6	Organisatiedoelstellingen	15
2.6.1	<i>Visie van de corporatie</i>	16
2.7	Van visie naar leveranciersmanagement	16
<b>3</b>	<b>Kernleveranciers en categoriestrategieën</b>	<b>17</b>
3.1	Spendanalyse: onmisbaar voor leveranciersmanagement	17
3.2	Inkoopuitgaven en toeleveringsrisico: de inkoopportfoliomatrix	18
3.3	Leveranciersmanagement strategische leveranciers en knelpuntleveranciers	20
3.3.1	<i>Kenmerken van kernleveranciers</i>	20
3.3.2	<i>Samenwerken met kernleveranciers</i>	23
3.4	Ontwikkelen van categoriestrategieën	25
3.4.1	Categoriemanagement: de 10 grootste inkoopcategorieën bij corporaties	26
3.5	Het perspectief van de leverancier: Dutch Windmill	28
3.5.2	<i>Koppelen van strategieën</i>	30
3.6	Voorkeursklant in negen stappen	30
3.7	Ontwikkelen van relaties	32
3.7.1	Afbouwen van de relatie met een kernleverancier	32
<b>4</b>	<b>Prestatiemeting</b>	<b>34</b>
4.1	De noodzaak van prestatiemeting	34
4.1.1	<i>De baten van prestatiemeting</i>	34
4.2	Opzetten van prestatiemeting in zes stappen	34
4.3	Prestatiemeting: precies voorschrijven of vrij laten?	39
<b>5</b>	<b>Kosten verlagen door digitale oplossingen</b>	<b>40</b>
5.1	Leveranciersmanagement integreren in de ICT-omgeving	40
5.2	Effectief kosten reduceren	41
<b>6</b>	<b>Relaties ontwikkelen en managen</b>	<b>45</b>
6.1	Leveranciersmanagement is mensenwerk	45
6.2	Persoonlijke vaardigheden	46
6.3	Focus op wederzijdse voordelen	47
6.4	Vertrouwen opbouwen	47
6.5	De juiste mensen voor leveranciersmanagement	48
6.5.1	<i>Het kleurenmodel</i>	49
6.5.2	<i>Voork(l)euren</i>	50

6.6	Corporatie en kernleverancier: perceptieverschillen helder krijgen	51
6.6.1	<i>Meet de percepties: de perceptiemeter</i>	52
6.7	Onmisbaar: een heldere communicatiestructuur	52
	Tot slot	53

# 1 Doel, doelgroepen en gebruik leidraad

**In dit eerste hoofdstuk lees je waarom en hoe deze leidraad tot stand is gekomen en voor wie deze is bedoeld. We sluiten af met een korte toelichting op de structuur van de leidraad en de wijze van gebruik.**

## 1.1 Waarom deze praktische leidraad?

### *Professioneel leveranciersmanagement*

Woningcorporaties zijn gezamenlijk de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector en investeren jaarlijks vele miljarden euro's. Gezien die omvang en de groeiende maatschappelijke behoefte aan transparantie, streeft Aedes naar een professionele invulling van opdrachten. Daarmee kunnen we de betaalbaarheid en kwaliteit van woningen verbeteren. Daarnaast kunnen we onze huurders beter van dienst zijn en onze rol op het gebied van huisvesting op de juiste manier uitoefenen. Bij het realiseren van deze doelstellingen spelen professioneel opdrachtgeverschap, aanbesteden, inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement een belangrijke rol.

Het houdt elke corporatie bezig: na veel inspanning is een uitstekende overeenkomst afgesloten, maar gaat het toch mis bij de uitvoering: de marktpartij levert niet wat je hebt afgesproken. Vaak vindt inkoop de waarde wel op papier (denk aan lage kosten, rechtmatigheid en risicobeheersing), maar in de praktijk krijg je deze waarde onvoldoende. Veel contractrelaties starten veelbelovend, maar eindigen teleurstellend. Daardoor gaat economische waarde verloren en loop je risico's, onder meer op het gebied van compliance, doelmatigheid en de uitvoering van de Aedes Governancecode. Precies daarom is leveranciersmanagement zo belangrijk. Door adequaat leveranciersmanagement bereik je dat overeenkomsten goed worden benut en je risico's verkleint. Het is zaak de middelen van de corporatie te richten op de kleine groep van leveranciers die er echt toe doen. In deze leidraad duiden we ze aan als 'kernleveranciers'.

Corporaties onderkennen het belang van leveranciersmanagement, maar nog niet iedereen heeft dit op orde. Deze praktische leidraad geeft de visie weer op leveranciersmanagement, meer specifiek voor woningcorporaties. De informatie is bedoeld voor het opstellen en implementeren van beleid en processen.

### *Samenwerking Aedes en Nevi*

Aedes en de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (Nevi) hebben de handen ineen geslagen om de ontwikkeling van leveranciersmanagement bij woningcorporaties te stimuleren. Naast deze leidraad bieden we ook een afgestemd aanbod van opleidingen en trainingen voor woningcorporaties. Je kunt ze vinden in het inkoopdossier op [Aedes.nl](http://Aedes.nl).

In de ondersteuning richt Aedes zich op de verschillen in het kennis- en ambitieniveau van corporaties. Daarom zetten we in op onderlinge kennisdeling en proberen we te voorkomen dat iedere corporatie zelf het wiel moet uitvinden. Toekomstige inkopers, contractmanagers en leveranciersmanagers kunnen ook terecht bij Nevi. De beroepsvereniging voor inkoopprofessionals ondersteunt hen met trainingen specifiek voor woningcorporaties.

## 1.2 Totstandkoming van deze leidraad

Deze leidraad is in de periode maart 2019 – november 2019 tot stand gekomen door middel van een aantal bijeenkomsten van een werkgroep. De corporatie-professionals in dit team maken deel uit van het inkoopnetwerk van Aedes.

Bij de samenstelling van de werkgroep is gestreefd naar een diversiteit van corporaties en functies. Met hun brede ervaring hebben de betrokken corporatiemedewerkers een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de leidraad.

De werkgroep bestond uit:

▪ Sandy van Rijn	Alwel
▪ Hans Geus	GroenWest
▪ Richard de Groot	Mooiland
▪ Fred Schmal	Woonbedrijf
▪ Bart van Loon	Woonbedrijf
▪ Roger Kerssens	Woonzorg
▪ Rogier Fabels	Staedion
▪ Ron Sierink	Mitros
▪ Joeri Voorn	Zowonen
▪ Jan van der Giezen	Lefier
▪ Harrie Boertien	Domesta
▪ Linda Rebel	Portaal
▪ Gaby van der Peijl	Aedes
▪ Maarten Georgius	Aedes
▪ Erik van Assen	Nevi Kennislab
▪ René van den Hoven	Nevi
▪ Freek Andriessse	Deal! Magazine over Inkoop en Supply Management

## 1.3 Doelgroepen

De leidraad is bestemd voor corporaties die een begin willen maken met leveranciersmanagement. Ook kun je de informatie gebruiken om bestaand beleid te toetsen. De leidraad is geschreven voor: contractbeheerders, contractmanagers, inkopers, budgethouders, juristen, controllers en risicomangers. Bestuurders en leden van de raad van commissarissen kunnen de managementsamenvatting lezen.

## 1.4 Hoe zit deze leidraad in elkaar?

### *Praktische insteek*

Deze leidraad heeft een praktische insteek en leidt je door de wereld van leveranciersmanagement. Naast de actuele basiskennis vind je aanbevelingen en praktijkvoorbeelden. We verwijzen naar documenten en websites van onder meer Aedes en Nevi. Ook zijn relevante hyperlinks opgenomen, die blauw en onderstreept zijn weergegeven.

Een aantal van de in deze leidraad genoemde modellen is voor een ieder beschikbaar op Aedes.nl. Specifieke handboeken zijn alleen beschikbaar voor leden van Aedes en Nevi. Aedes-leden kunnen gratis lid worden van het digitale inkoopnetwerk. Voor leden van het inkoopnetwerk is via de digitale community een toolbox beschikbaar, die mogelijk is gemaakt door [Trevian](#). In de community kun je instrumenten vinden waar je direct mee aan de slag kunt.

Bijvoorbeeld: stakeholder-analyse, RASCI-matrix, risicoprofiel, handleiding kpi, conceptovereenkomsten, implementatieplan en een checklist voor het opzeggen van een overeenkomst.

#### *Opbouw leidraad*

In **hoofdstuk 2** lees je wat we onder leveranciersmanagement verstaan. Volwassen leveranciersmanagement is niet van de ene op de andere dag een feit. De groei naar volwassenheid kent zes fasen. Deze fasen passeren uitgebreid de revue. Uiteraard heeft jouw corporatie een visie en daarvan afgeleide doelstellingen. We sluiten dit hoofdstuk af met de kernvragen die je jezelf zou moeten stellen voor inrichting van leveranciersmanagement dat nauw is afgestemd op corporatievisie en doelstellingen.

Leveranciersmanagement is gericht op de kernleveranciers van de corporatie. In **hoofdstuk 3** lees je hoe je op basis van een spendanalyse en de inkoopportfoliomatrix kunt vaststellen wie nu precies die kernleveranciers zijn. Daarna ga we in op het ontwikkelen van categoriestrategieën.

Het meten van de prestaties van de kernleveranciers is essentieel. Per slot van rekening is prestatiemeting de basis waarop je samen verder groeit. Centraal in **hoofdstuk 4** staat het opzetten van prestatiemeting in een aantal heldere stappen.

De wezenlijke kostenbesparingen liggen in de gehele toeleveringsketen. Dat veronderstelt dat je als corporatie zelf ook de zaken goed voor elkaar hebt. Dat geldt in het bijzonder voor de digitalisering van leveranciersmanagement. Daarom gaan we in **hoofdstuk 5** eerst in op de toegevoegde waarde van automatisering. Daarna zetten we de stappen op een rij die je moet nemen voor kostenbesparing in de keten.

**Hoofdstuk 6** *Relaties ontwikkelen en managen* is de kern van deze leidraad, omdat het bij leveranciersmanagement allereerst draait om samen met de leverancier naar een hoger niveau toe te groeien. En dat is mensenwerk. Eerst kijken we daarom naar de ontwikkelingsfasen die een mens kan doormaken. Voor leveranciersmanagement zijn zowel harde als zachte vaardigheden nodig en die komen daarna ter sprake. Om de juiste mensen te vinden, presenteren we een model waarin we vier types onderscheiden inclusief een basistest. Welk type ben jij?

## 2 Inkoop en Leveranciersmanagement

**De belangstelling voor leveranciersmanagement neemt toe. In dit hoofdstuk lees je wat we daaronder verstaan. Volwassen leveranciersmanagement is niet van de ene op de andere dag een feit. De groei naar volwassenheid kent zes fasen.**

### 2.1 Toenemende aandacht voor leveranciersmanagement

Als er één terrein is waarop zowel inkopers in de private als publieke sector zich willen ontwikkelen, dan is dat wel leveranciersmanagement. Dat bleek klip-en-klaar uit de Deal!-Nevi Nationale Inkoopenquête van de afgelopen jaren: leveranciersmanagement is niet alleen de nummer 1 persoonlijke ontwikkelbehoefte maar ook een van de belangrijkste inkooponderwerpen voor organisaties. Dat is wel te verklaren. Organisaties besteden meer en meer uit en worden daardoor afhankelijker van toeleveranciers. In toenemende mate wordt daarbij ook productontwikkeling aan derden toevertrouwd. Alleen door een goede greep op de leveranciersmarkt krijg je precies wat je wil (en bij voorkeur meer).

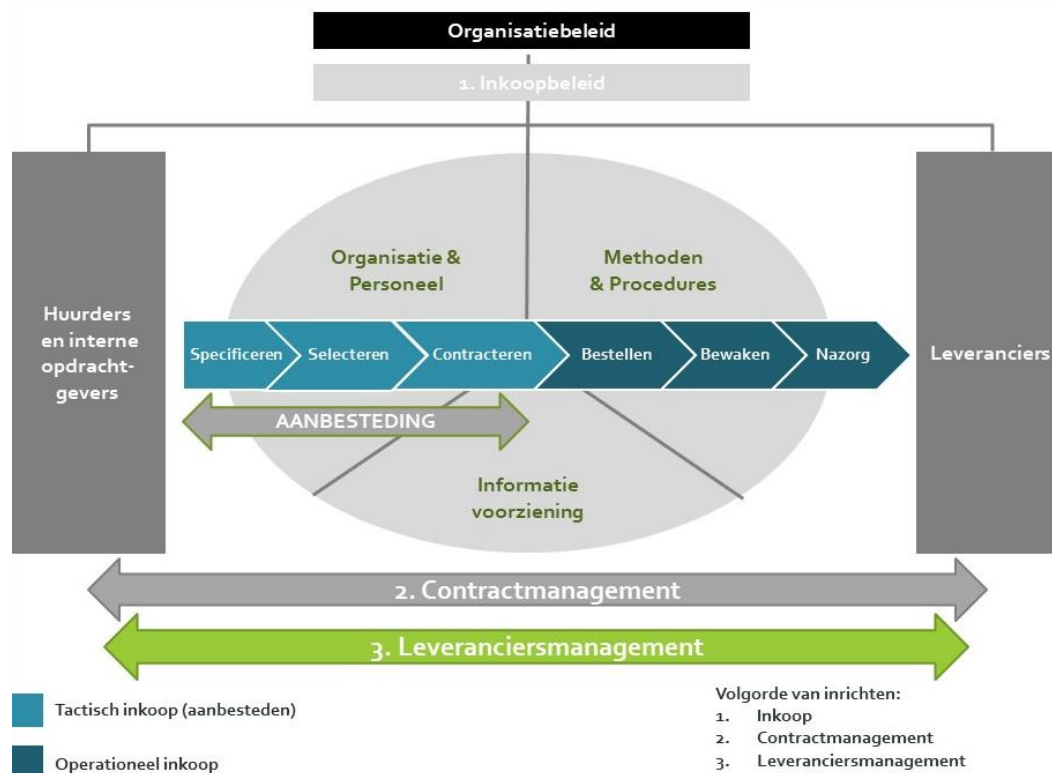
Qua ontwikkeling op het gebied van leveranciersmanagement is er echter nog een lange weg te gaan. De cijfers spreken boekdelen. Slechts één op de zes organisaties heeft een proces en strategie voor het managen van leveranciersrelaties en waarbij die strategie is toegesneden op het specifieke leverancierssegment, blijkt uit onderzoek van Capgemini Consulting. Uit het *Global SRM Research Report* van adviesorganisatie State of Flux komt een nog minder rooskleurig beeld naar voren: slechts één op de tien organisaties beschikt over een uitgekristalliseerd, volwassen programma voor leveranciersmanagement.

Zij die aan de slag gaan met leveranciersmanagement doen dat primair om kosten te verlagen dan wel te vermijden en leveranciersrisico's te verkleinen. Maar weinig organisaties hebben een duidelijke visie op hoe zij door adequaat leveranciersmanagement waarde – denk aan het bijdragen aan innovatie, verduurzaming en verkorten van oplevertijden – kunnen creëren voor de organisatie. Visie is één, maar voor leveranciersmanagement is ook een lange adem nodig, zo blijkt.

### 2.2 Inkoop: alles waar een externe factuur tegenover staat

*'Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat',* zo luidt de kortste definitie van inkoop van Jan Telgen, voormalig inkoophoogleraar voor de publieke sector. En een vollediger variant: *'het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden'.*

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende overeenkomst. Daarna begint het contractmanagement en vervolgens kun je starten met leveranciersmanagement. Het volgende model laat alle elementen van inkoop zien, inclusief hun onderlinge samenhang. Het inkoopproces (van specificeren tot en met nazorg) is weergegeven als het hart van de inkoop.



Bron: Jan Telgen (bewerkt door Hans Geus en Gaby van der Peijl)

#### Aanbeveling verschillende leidraden beschikbaar

Het Inkoopproces, aanbestedingsproces en contractmanagement staan uitgebreid beschreven in respectievelijk de [Leidraad Inkoop](#), de [Leidraad Aanbesteden](#) en de [Leidraad Contractmanagement](#) van Aedes.

### 2.3 Belang van leveranciersmanagement

Je zult als organisatie een visie moeten hebben op wat wel en niet tot je kernactiviteiten behoort. Zo'n visie kan echter niet in beton worden gegoten. Wie had bijvoorbeeld 20 jaar geleden kunnen denken dat onderzoek en ontwikkeling worden uitbesteed? Ook corporaties zijn veel gaan uitbesteden. Deden we lange tijd het meeste zelf, nu voeren we de regie over uitbestede activiteiten (zie voor meer informatie [Stap voor stap naar regisserend opdrachtgeverschap](#)). Inmiddels wordt zo'n 70 procent van alle opdrachten bij een corporatie uitbesteed aan marktpartijen. Juist daarom is leveranciersmanagement zo belangrijk. Niet alle leveranciers zijn echter even belangrijk. Leveranciersmanagement richt zich voornamelijk op een kleine groep kernleveranciers (voor meer informatie over kernleveranciers zie H 3.3).

### 2.4 Contractmanagement als basis voor leveranciersmanagement

Contractmanagement is de basis van leveranciersmanagement. Contractmanagement is het goed beheren van de overeenkomsten (contractbeheer) en het managen van de prestaties van de leverancier (prestatie management), zodat je krijgt wat je hebt afgesproken in het contract.

Het primaire doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van de grip op de prestaties van leveranciers. Wat hebben we afgesproken in de overeenkomst en krijgen we dit ook geleverd? Daar draait het om bij contractmanagement. Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet goed van de grond.

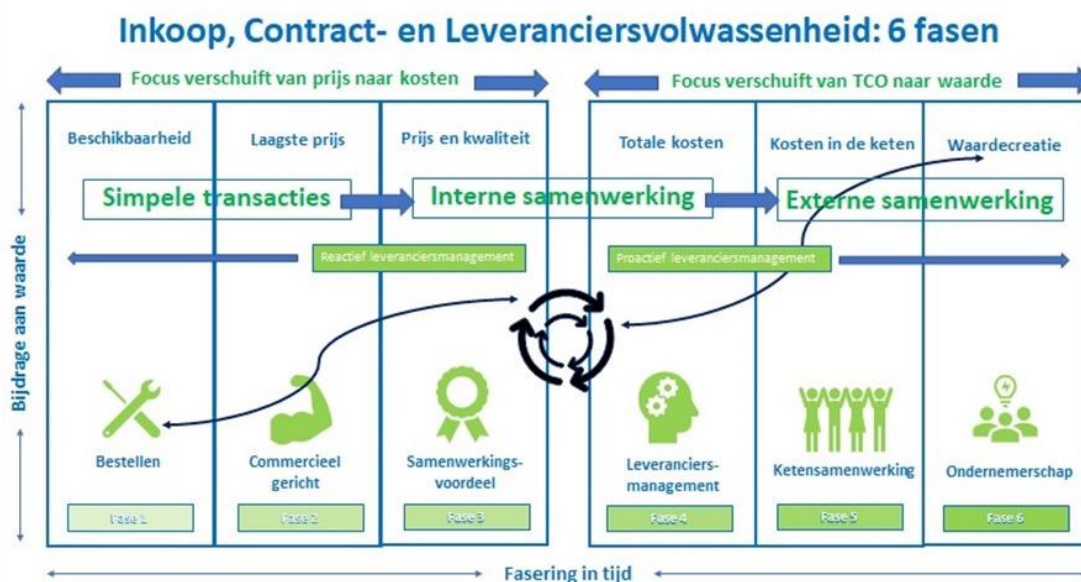
## 2.5 Leveranciersmanagement is gericht op gezamenlijke groei

Leveranciersmanagement heeft als focus het verhogen van de leveranciersprestaties en gaat dus verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement omvat het analyseren, plannen en implementeren van verschillende activiteiten. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je kernleveranciers te halen.

Het primaire doel van leveranciersmanagement is het verbeteren van de prestaties van de leverancier met als gezamenlijk doel *groei* en meer uit de relatie halen. 'Meer' kan bijvoorbeeld zijn: een hogere tevredenheid van de huurder en/of een lagere *total cost of ownership* (in tegenstelling tot de laagste inkoopprijs) voor de corporatie. Vanuit het perspectief van de leverancier kan 'meer' zijn: een langdurige relatie, een efficiënte samenwerking en/of meer goed renderende omzet bij de corporatie.

*Het groeipad van inkoop en leveranciersmanagement*

Er bestaan verschillende modellen over het groeipad van inkoop. In onderstaand model van de TU Eindhoven staan zes ontwikkelingsfasen genoemd. Per fase geven we aan wat de rol van leveranciersmanagement is.



Bron: Technische Universiteit Eindhoven (bewerkt door Gaby van der Peijl)

### *Beschikbaarheid (fase 1)*

Professioneel ingericht inkopen, contractmanagement en leveranciersmanagement worden in deze fase niet toegepast. Het draait primair om de beschikbaarheid van goederen. Inkoop in deze fase staat gelijk aan bestellen. De functie valt vaak onder facilitaire zaken of financiën en is sterk administratief gericht. Er zijn geen procedures en er is geen overzicht van de totale inkoopuitgaven. Er wordt gestuurd op basis van (interne) klachten. Van leveranciersmanagement is in deze fase geen sprake. Leveranciers hebben slechts een inspanningsverplichting bijvoorbeeld door het inzetten van mensen (uren) en het leveren van materialen (middelen).

### *Focus op laagste prijs (fase 2)*

In deze fase richt leveranciersmanagement zich voornamelijk op de laagste prijs. Wat structuur betreft valt het op dat inkoop een zelfstandige afdeling gaat vormen. Contracteren is één van de hoofdtaken. Contractbeheer krijgt een beetje voet aan de grond. De jaarplannen richten zich voornamelijk op het realiseren van besparingen. De zelfontwikkelde systemen worden uitgebreid met prijsinformatie. Nieuwe tools worden gehanteerd, zoals een lijst met voorkeursleveranciers. Prestatiemetingen betreffen de prijs en gerealiseerde besparingen. De leverancier heeft een ondergeschikte rol. Men komt alleen in actie als er problemen zijn met bestaande leveranciers.

### *Samenwerkingsvoordeel door bundeling van inkoop (fase 3)*

Naast het beïnvloeden van prijs en kosten wordt inkopen gezien als belangrijk voor de geleverde kwaliteit. Leveranciersmanagement (of eigenlijk contractbeheer en contractmanagement) krijgt een centrale rol en wordt gekenmerkt door het zoeken naar synergievoordelen en het bundelen van inkoopkracht. Procedures en richtlijnen worden verbeterd. Er is meer aandacht voor communicatie en (interne) samenwerking. Systemen van de corporatie en leverancier zijn nog gescheiden, maar de automatisering komt op gang. Bij de inkooptools ligt de nadruk op de inkoopportfoliomatrix (Kraljic-matrix) om specifieke leveranciers op de juiste manier te kunnen managen. Hier proberen we inkoopdoelstellingen actiever te realiseren met leveranciers.

### *Aandacht voor strategische leveranciers (fase 4)*

Inkoop is in deze fase niet meer iets van alleen de inkoopafdeling, maar een proces dat dwars door de hele organisatie heen loopt. Naast kosten en kwaliteit staat flexibiliteit centraal. Bij leveranciersmanagement gaat er nu extra aandacht uit naar enkele strategische leveranciers, de kernleveranciers. Operationele inkooptaken worden overgedragen aan de organisatie. Inkoop vindt centraal plaats in multidisciplinaire teams. Verbeteracties richten zich nog sterk op de processen. Systemen zijn inmiddels geïntegreerd met andere afdelingen, maar nog niet met die van de strategische leveranciers. De prestaties van leveranciers worden vooral gemeten aan de hand van benchmarks, kpi's, kwaliteitssystemen en klanttevredenheid. Organisatiedoelstellingen worden in de inkoopfase bij de leveranciers belegd. We beginnen met pro-actief sturen op leveranciersmanagement.

### *Leveranciersmanagement is ketenmanagement (fase 5)*

Deze fase kenmerkt zich door een strategie met daarin extra aandacht voor innovatie, naast kosten, kwaliteit en flexibiliteit. De focus richt zich op de hele toeleveringsketen en Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) heeft in deze fase pas echt kans van slagen. Leveranciersmanagement is ketenmanagement geworden. Ontwikkelpartners krijgen een grote rol. Inkoopteams worden gevormd door mensen van verschillende afdelingen en verschillende leveranciers. Inkoop is geen aparte afdeling meer, maar elke afdeling heeft eigen inkoopexpertise.

Integratie met andere disciplines en vooral leveranciers krijgt vorm om ketenmanagement gestalte te geven. Systemen en databanken zijn geïntegreerd met die van strategische leveranciers.

#### *Ondernemerschap en toegevoegde waarde (fase 6)*

Het realiseren van toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant (huurder) staat in deze fase centraal. De toegevoegde waarde voor de eindklant wordt geïnterpreteerd vanuit de totale ketenvisie. Op basis daarvan worden behoeften en mogelijkheden van de verschillende organisaties in de keten in kaart gebracht en op elkaar afgestemd. De cultuur in de organisatie wordt gekenmerkt door ondernemerschap: een ieder moet in staat zijn om de problemen die zich in de leveranciersketen voordoen op een slimme manier op te lossen. Partijen spreken hier ook actief op aan. Zowel de lusten als de lasten worden met elkaar gedeeld. Op basis van resultaatsverplichting worden organisatiedoelstellingen behaald.

De meeste organisaties bevinden zich in fase 2 of 3. Het blijkt in de praktijk moeilijk om met dezelfde medewerkers van fase 3 naar 4 te verschuiven. Tot de eerste drie fase is de organisatie nog niet overtuigd van de toegevoegde waarde van inkoop, contract- en leveranciersmanagement. Vanaf fase 4 wordt er structureel anders gewerkt. Dan moet de organisatie kantelen van functiegericht naar procesgericht en daar heb je veelal andere mensen voor nodig. Fase 1 en 2 hebben een operationeel karakter, fase 3 en 4 een tactisch en fase 5 en 6 een strategisch karakter.

#### **Aanbeveling community Inkoopsamenwerking**

Met het gratis lidmaatschap van de digitale inkoopcommunity van Aedes kun je gebruikmaken van het handboek *Strategisch inkoopproces (STIP)*, *Tactisch inkoopproces (TIP)*, *Contract- en leveranciersmanagement (CLM)* en de daarbij behorende documenten en sjablonen van Trevian. Lid worden? Dat kan door een [account aan te maken op Aedes.nl](https://www.aedes.nl/Accountaanmaken) en je aan te melden voor de community Inkoopsamenwerking. Een lidmaatschap voor deze community is exclusief beschikbaar voor corporatiemedewerkers.

## **2.6 Organisatiedoelstellingen**

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen of intenties en zijn ook vaak niet goed meetbaar. Daarom verwijzen we, als hulpmiddel, naar de [Strategiekaart Woningcorporaties](#) die Naris in opdracht van Aedes heeft ontwikkeld. Deze kaart geeft een algemeen beeld van de doelen van een woningcorporatie en de belangrijkste activiteiten om die doelen te bereiken. Aan deze activiteiten zijn vervolgens prestatie-indicatoren gekoppeld. Deze indicatoren geven informatie over de stand van zaken qua realisatie van activiteiten en doelen.

De organisatiedoelstellingen in de strategiekaart zijn:

- Betaalbaarheid
- Beschikbaarheid
- Kwaliteit
- Duurzaamheid
- Leefbaarheid.

Als je deze punten herkent en belangrijk vindt, dan kun je door het goed inrichten van het inkoopproces, contractmanagement en leveranciersmanagement ervoor zorgen dat leveranciers de juiste bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen leveren.

### 2.6.1 *Visie van de corporatie*

De kern van leveranciersmanagement is het motiveren van leveranciers om samen te werken aan de organisatiedoelstellingen van de corporatie. Leveranciersmanagement is van groot belang als de impact van de leverancier op de kwaliteit van wonen groot is, innovatie van belang is en er grote risico's zijn bij wanprestatie van de leverancier. Zo'n leverancier is een kernleverancier (*zie hoofdstuk 3*). Leveranciersmanagement moet zodanig vorm worden gegeven dat ze maximaal bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen van de corporatie.

Daar liggen bijvoorbeeld keuzes aan ten grondslag op het gebied van uitbestedingsbeleid, cultuur, duurzaamheid en betaalbaarheid.

Om een begin te maken met het creëren van een visie (of beleid) op leveranciersmanagement kun je de volgende vragen stellen:

- Wat zijn de belangrijkste organisatiedoelstellingen en hoe kan een leverancier hier een bijdrage aan leveren?
- Wat wil de corporatie bereiken op leveranciersgebied?
- In hoeverre worden mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende afdelingen of andere corporaties benut om de positie op de leveranciersmarkt te verbeteren?
- Zijn er mogelijkheden om samen te werken met leveranciers op het gebied van innovatie, kwaliteitsverbetering, verminderen van faalkosten en het verkorten van doorlooptijden?
- Wat vindt de corporatie belangrijk in de relatie met leveranciers?
- Hoe wil de corporatie de stappen van het leveranciersproces doorlopen?

### **2.7 Van visie naar leveranciersmanagement**

De vraag die je kunt stellen bij het behalen van de organisatiedoelstellingen: waarom is een leverancier belangrijk voor ons? Dit kun je toetsen met de volgende criteria:

- Wat is de impact van de leverancier op de kwaliteit van wonen voor de huurder?
- Wat zijn de risico's voor huurder en corporatie als de leverancier niet goed presteert?
- Heeft de leverancier voldoende innovatiekracht?
- Wat is onze relatieve machtspositie ten opzichte van de leverancier?
- In hoeverre voldoen de huidige leveranciers aan onze langetermijnbehoeften?

### 3 Kernleveranciers en categoriestrategieën

**Leveranciersmanagement is voornamelijk gericht op kernleveranciers. In dit hoofdstuk lees je hoe je op basis van een spendanalyse en de inkoopportfoliomatrix kunt vaststellen wie nu precies die kernleveranciers zijn. Daarna ga we in op het ontwikkelen van categoriestrategieën.**

Een leverancier kan het contract keurig nakomen en in de leveranciersprestatiemeting steeds hoger dan een 8 scoren, maar de perceptie van deze leverancier kan toch negatief zijn. Helpen zij je ook uit de brand als het erop aankomt? Zijn ze bereid die extra stap te zetten buiten de formele afspraken van het contract om? Vergelijk het maar met een huwelijk. Heb je een verstandshuwelijk of een relatie waarin je altijd voor elkaar klaarstaat en wilt groeien?

De kunst is niet alleen te handelen naar de letter van het contract, maar ook naar de geest van de samenwerking. Zelden zie je contracten met zodanige intenties dat partijen verder kijken dan de harde prestatiedoelstellingen. De wijze van inrichting van het leveranciersmanagement zou juist dát moeten faciliteren in plaats van af en toe een gesprek te voeren. Maar hoe kom je er nu achter in welke leveranciers je wel of niet moet investeren? Er zijn meerdere manieren om leveranciers te classificeren, we nemen een aantal manieren met je door.

#### 3.1 Spendanalyse: onmisbaar voor leveranciersmanagement

Corporaties besteden jaarlijks samen voor vele miljarden euro's aan onder meer bouw- en onderhoudsbedrijven, ICT- en schoonmaakdiensten, accountants en juristen. De producten (goederen én diensten) van die leveranciers dragen bij aan de kwaliteit van de dienstverlening van corporaties, zoals huurders die dagelijks ervaren.

Jouw organisatie geeft jaarlijks vele miljoenen uit aan leveranciers. Maar hoeveel betaal je aan welke leveranciers? Daar kom je achter door het uitvoeren van een analyse van de inkoopuitgaven. Zo'n analyse wordt ook wel een 'spendanalyse' genoemd. De spendanalyse is een middel om alle uitgaven en daarmee het leveranciersbestand inzichtelijk te maken.

Een gedegen spendanalyse is onmisbaar voor het starten met leveranciersmanagement (en overigens ook voor inkoop en contractmanagement). Alleen zo weet je namelijk wat de belangrijkste leveranciers zijn. En, wat de minder belangrijke leveranciers zijn waar je dus beter je tijd en energie niet of veel minder aan kunt besteden.

##### *De baten van een spendanalyse*

Een analyse van de inkoopuitgaven levert je in de eerste plaats inzicht in uitgaven, uitgesplitst naar productgroep, leverancier en afdeling/locatie.

Andere baten zijn onder meer:

- concrete optimalisatiestappen en kostenbesparingen
- check op de juridische rechtmatigheid en mogelijkheid tot bijsturen
- bewustwording van en creëren van draagvlak bij interne klanten
- verbeteren van processen
- benchmark-gegevens voor vergelijking met soortgelijke organisaties
- beperken van risico's door sturen op contract-compliance.

De kern van het succesvol gebruiken van een spendanalyse bestaat uit de samenhang tussen (inkoop)kennis, mensen, middelen, structuur en inkooppakketten. Juist in die samenhang kijken we naar verbeteringen. De vertaling naar de operatie (het inkoopproces) via organisatie (rollen, verantwoordelijkheden en doelstellingen) naar het vertalen van inkoopkeuzes (organisatiedoelstellingen) en het verspreiden van de juiste informatie (overtuiging van voordelen, doelgroepgerichte rapportage) is van essentieel belang om te borgen dat verbeteringen blijvend zijn (zie voor meer informatie [Leidraad Inkoop](#) en [Leidraad Contractmanagement](#)).

### 3.2 Inkoopuitgaven en toeleveringsrisico: de inkoopportfoliomatrix

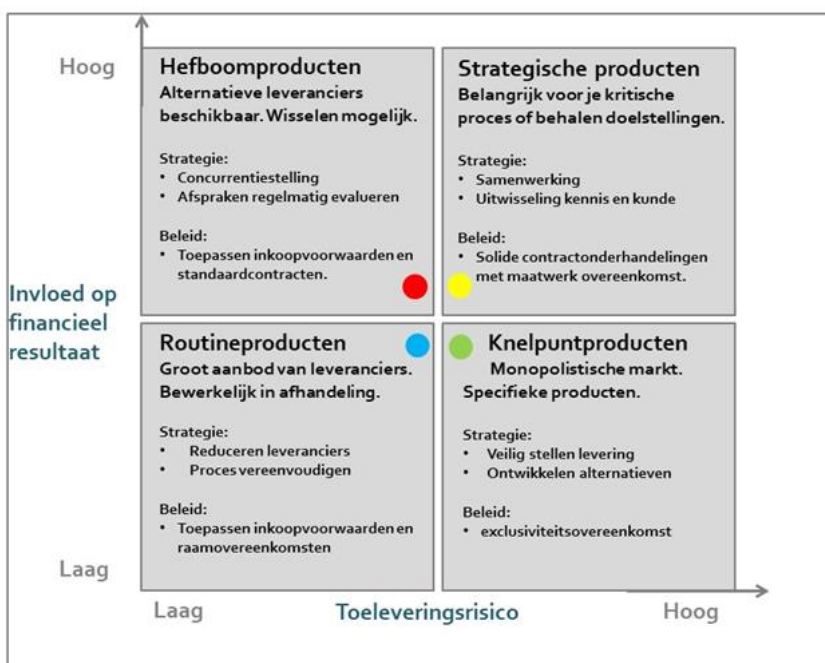
Op basis van de spendanalyse weet je onder meer aan welke leveranciers je hoeveel geld besteedt. Neem je dan per leverancier ook het toeleveringsrisico in ogenschouw, dan kun je voor jouw corporatie een inkoopportfoliomatrix opstellen. Die matrix werd in 1983 ontwikkeld door *Peter Kraljic*, en heet daarom de Kraljic-matrix.

De matrix is zeer nuttig voor het vaststellen van de juiste inkoopstrategieën, contractstrategie en is ook de basis voor leveranciersmanagement. Wat dat laatste betreft: op welke leveranciers passen we nu eigenlijk leveranciersmanagement toe?

Kraljic maakt onderscheid tussen vier typen producten (producten zijn zowel goederen, opdrachten, projecten, diensten et cetera) op basis van:

1. mate van (toeleverings)risico
2. invloed op het financiële resultaat (inkoopomzet/'spend').

Bij elk van de vier typen hoort een basisstrategie. De strategieën die variëren van concurrentie stellen tussen de leverancier(s) tot intensief met ze samenwerken, zijn van invloed op de wijze waarop de organisatie omgaat met leveranciers, medewerkers, algemene voorwaarden, contractvormen en issues zoals kwaliteitsverbetering.



Bron: Kraljic (bewerkt door Hans Geus en Gaby van der Peijl)

**Routineproducten** zijn goederen of diensten waarvan de kosten relatief laag zijn, die weinig afbreukrisico's kennen en waarvoor er voldoende leveranciers zijn. De strategie voor het routinesegment richt zich op vereenvoudiging van het logistieke proces en verbetering van de operationele efficiëntie. Hierin past het bundelen van inkoop en daardoor vermindering van het aantal leveranciers. In dit inkoopsegment kun je indirecte kosten verlagen door:

- concurrentiestelling
- opsparen van opdrachten om verzendkosten te verlagen
- samenvoegen van opdrachten van verschillende afdelingen
- aanpassen van het bestelbeleid: mag iedereen overal en nergens bestellen of gaan we hier scherp op sturen?

In het **hefboomsegment** is de financiële omvang van de aankoop groot, evenals het aantal (potentiële) leveranciers. De te volgen strategie is die van concurrentiestelling. De corporatie kan, in een normale markt, eisen stellen aan de prijs of extra servicebedingen. Maak op de juiste manier gebruik van marktmacht en kennismacht door vergaande concurrentiestelling. Het hanteren van de laagste prijs kan hier een optie zijn, maar ga daar uiteraard verstandig mee om. De focus moet liggen op: distributiemethoden, vraagaggregatie, waardeanalyse, standaardisatie, open kosten calculatie, eenheidsprijzen en *total cost of ownership*.

De financiële omvang van het **strategisch segment** is groot en het product is van grote invloed op de bedrijfsprocessen. Omdat het aantal leveranciers gering is (soms zelfs slechts één), streven wij naar een intensieve samenwerking, zoals een partnership. Hierbij benutten wij de kennis door het maken van een waardeanalyse en vergaande samenwerking. Met de leverancier ga je op zoek naar manieren om processen van beide organisaties te standaardiseren en op elkaar aan te sluiten. Het zwaartepunt ligt op de *should cost/whats the price*-methodiek: berekening van een geschatte prijs door alle materiële kosten, arbeidskosten, overheadkosten en winstmarge inzichtelijk te maken. Bij strategische producten zijn inzicht in de levensduurkosten (*total cost of ownership*) en een open kostencalculatie essentieel.

Hoewel de directe (inkoop)kosten in het **knelpuntsegment** laag zijn, stelt het niet beschikbaar zijn van goederen of diensten uit dit segment de corporatie voor grote problemen. Vergeet hier niet dat de leverancier over het algemeen meer macht heeft dan jij als inkopende partij. De strategie is dan ook gericht op het zeker stellen van de leveringen. Net zoals in het strategisch segment is bij de inkoop van goederen en diensten in het knelpuntsegment goed leveranciersmanagement en sturen op relaties essentieel. We gaan hier verder op in bij hoofdstuk 6 (relaties ontwikkelen).

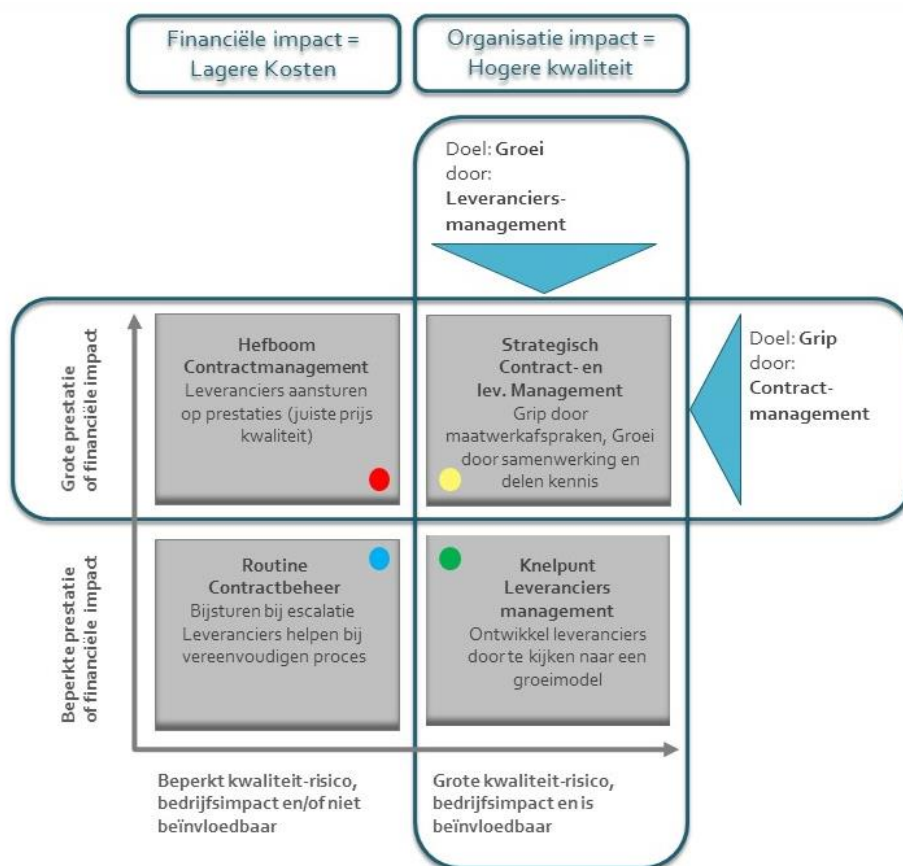
#### **Aanbeveling spendanalyse**

Voor corporaties is een gratis tool beschikbaar voor het maken van een spendanalyse. Hierin is ook het Kraljic-model met uitgebreide risico-analyse beschikbaar.

Wil je meer weten over TCO, Whats the price, Should cost et cetera, dan raden we je van harte aan om één van de trainingen van Nevi te volgen. Deze onderwerpen maak je je alleen eigen als je de volledige theorie kent, en weet hoe je het in de praktijk moet toepassen.

### 3.3 Leveranciersmanagement: alleen voor strategische leveranciers en knelpuntleveranciers

Gerco Rietveld heeft het Grip-en-groei-model ontwikkeld. Dit model maakt duidelijk dat leveranciersmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische leveranciers en knelpunt leveranciers (deze noemen we ook 'ontwikkelleveranciers'). Samen vormen zij de kernleveranciers. Een kernleverancier moet in ieder geval de basis op orde hebben, want als dat niet het geval is, heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van de corporatie zoals we die hiervoor op een rij hebben gezet. Zij hebben hetzelfde DNA, dezelfde visie en waarden. Denk aan betaalbaar en kwalitatief goed wonen en duurzaamheid. Een kernleverancier moet natuurlijk ook deze rol kunnen en willen vervullen. Als de leverancier dit niet op orde heeft, niet kan of wil, dan is er geen reden om in de relatie te investeren.



Bron: Gerco Rietveld ( bewerkt door Hans Geus en Gaby van der Peijl)

#### 3.3.1 Kenmerken van kernleveranciers

Gerco Rietveld maakt in het bovenstaande model een helder onderscheid tussen leveranciersmanagement en contractmanagement. Leveranciersmanagement is gericht op *groei*, terwijl contractmanagement is bedoeld om *grip* te krijgen en te behouden.

Leveranciersmanagement richt zich op de strategische leveranciers én de ontwikkelleveranciers. Samen vormen zij de kernleveranciers.

Bij leveranciersmanagement is een goede relatie tussen corporatie en kernleverancier van groot belang. De leverancier moet zeker hoog scoren op de volgende criteria:

- centrale rol in de dienstverlening aan huurders
- aanzienlijke impact op innovatie en kennis om je te adviseren over toekomstige ontwikkelingen
- net zo afhankelijk van ons als wij van de toeleveranciers
- cruciale rol bij risicomangement
- in staat om je te helpen bij ontwikkelingen waarin techniek nog niet volledig is uitgewerkt, wettelijke kader een belemmering kunnen vormen en/of de kostenstructuur niet past bij de corporatiedoelstellingen

Door op deze manier naar je leveranciers te kijken ontstaan er drie niveaus (in plaats van vier zoals in de Kraljic-matrix) met dito leveranciersrelatie:

1. basisleveranciers: focus ligt op prestatie, geen bericht is goed bericht, geen overleg
2. contractleveranciers: focus op prestatie- en procesverbetering, structureel maar laagfrequent overleg
3. kernleveranciers: focus op prestatie, proces en relatie, structureel hoogfrequent overleg op operationeel, tactisch en strategisch niveau met focus op het opbouwen, onderhouden en afbouwen van relaties.

Omdat met de eerste groep leveranciers geen overleg meer plaatsvindt, is er meer tijd om aan een hechte relatie met de belangrijkste leveranciers te werken. Of je voorkeur nou uitgaat naar het uitvoeren van alleen een spendanalyse, Kraljic, het Grip-en-groeimodel, het model uit onderstaand praktijkvoorbeeld of een andere methode, dat is ons om het even. De boodschap is duidelijk: ga met leveranciersmanagement aan de slag en zorg ervoor dat het aansluit bij de visie en organisatiedoelstellingen van jouw corporatie (zie hoofdstuk 2 visie en organisatiedoelstellingen).

### Aanbeveling leveranciersclassificatiemodel

In de inkoopcommunity kun je in de toolbox een model vinden voor leveranciersclassificatie. Nadat je de classificatie hebt ingevuld, kun je gedifferentieerd contractmanagement toepassen met de juiste aandacht en tijdsbesteding van de beoogde relatie.

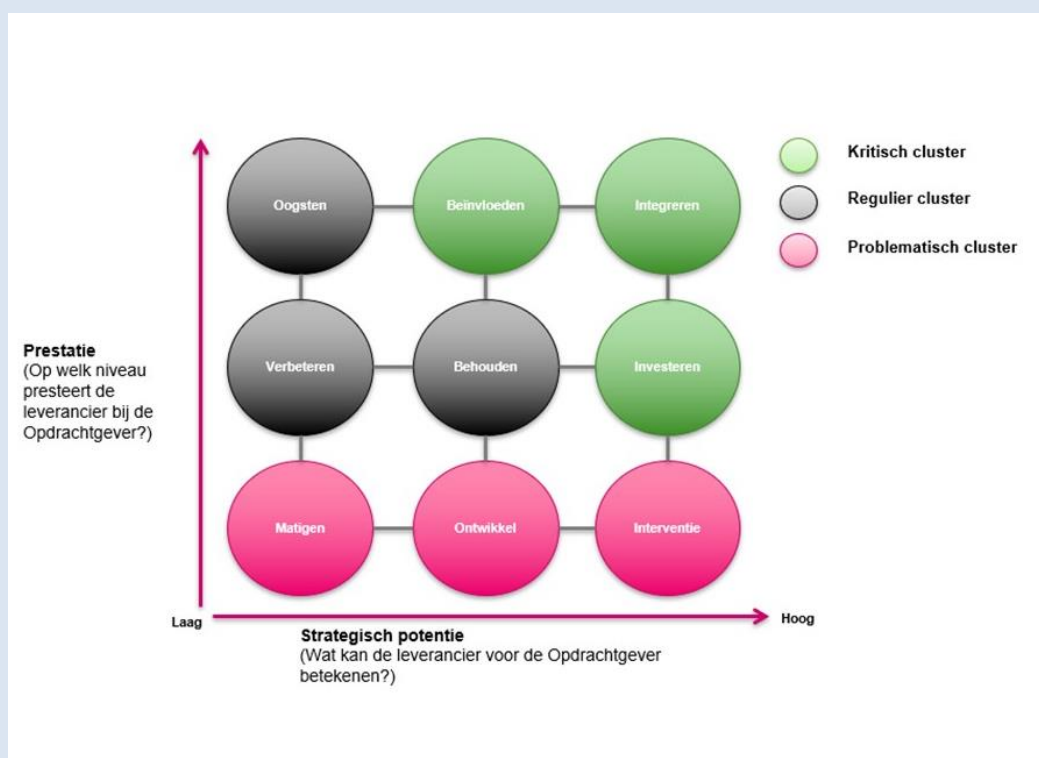
	A	B	C	D	E	F	G	H
6	Type	Criterium	A.Leverancier	B.Leverancier	C.Leverancier	D.Leverancier	BBS	
8								perspectief
9	8	<b>Kwaliteit</b>						
10	9	1.1	Strategisch belang dienstverlening (vanuit inkopende organisatie breed perspectief)	Hoog	Bepikt	Niet	Niet	Inname processen
11	10	1.2	Dragt bij aan het onderscheidend vermogen van de inkopende organisatie/interne klant	Hoog	Niet of beperkt	Niet	Niet	
12	11	1.3	Mate waarin een bijdrage aan de realisatie van de directe en indirecte dienstverlening wordt geleverd voor de (interne)	Zeer hoog	hoog	beperkt	niet	
13	12	1.4	Algemene servicegerichtheid naar inkopende organisatie	Zeer hoog	hoog	standaard	standaard	
14	13	<b>Betrouwbaar</b>						
15	14	2.1	Levering/Dienstverlening juiste tijd / juiste hoeveelheid	Zeer goed	Goed	standaard	standaard	Afhankelijkheid of
16	15	2.2	Betrokkenheid leverancier / maatwerk accountmanagement	Hoog	Gemiddeld	Bepikt	Niet	
17	16	2.3	Tijds horizon	Lang	Middelmatig	1 jaar	korte termijn	
18	17	2.4	Single/mult stuuring	Single	Second / single	multi	multi	
19	18							
20	19	<b>Innovatie</b>						
21	20	3.1	Type product/dienst: standaard vs maatwerk (innovatie)	Maatwerk/ innovatie	Standaard/ beperkt	standaard	standaard	Innovatie en groei
22	21	3.2	Duurzame bedrijfsvoering verankerd in dienstverlening en vernieuwing (incl. social return)	Zeer goed	Goed	standaard	standaard	
23	22	3.3	Onderscheidend vermogen/ toegevoegde waarde van leverancier binnen zichtbaar decilijn	Hoog	Hoog-gemiddeld	Gemiddeld-laag	Laag	
24	23							
25	24	<b>Risico</b>						
26	25	4.1	Kritisch voor continuïteit	Hoog	Gemiddeld	Niet	Niet	Risicoprofiel
27	26	4.2	Mate van afhankelijkheid van de leverancier	Hoog	Gemiddeld	Niet	Niet	
28	27	4.3	Mate van mago- en reputatieschade voor inkopende organisatie bij wanprestatie van de leverancier	Hoog	Hoog-gemiddeld	Bepikt	Bepikt	
29	28	4.4	Mate waarin de leverancier afhankelijk is van inkopende organisatie (beoordelen vanuit risico management perspectief)	Hoog	Hoog-gemiddeld	Bepikt	Bepikt	
30	29	4.5	Marktpositie van de leverancier	sterk tot zeer sterk Monopolist/Oligopolist	sterk Oligopolist	Gemiddeld veel aanbieders	Gemiddeld-laag veel aanbieders	
31	30							
32	31	<b>Kosten</b>						
33	32	5.1	Omzet/contractwaarde (direct/indirect)	Zeer hoog	hoog	gemiddeld	laag	Financieel perspectief
34	33	5.2	Goede, concurrerende en transparante prijs/prestatie verhouding	Afhankelijk van product/dienst en positie. Vaak een meerwaarde	Ja	Ja	nvt	
35	34	5.3	Sturing op TCO	Ja	Ja	Bepikt	Niet	
36	35	5.4	Lock-in (mate van inwisselbaarheid) en transactiekosten indien naar een alternatieve leverancier wordt overgestapt	sterk tot zeer sterk Monopolist/Oligopolist	sterk Oligopolist	Gemiddeld veel aanbieders	Gemiddeld-laag veel aanbieders	
37	36	5.5	Leverancier is solide, stabiel, financiële continuïteit	Ja	Ja	Ja	Jahreel stabiele financiële positie	
38	37	5.6	Resultaatsturing	KPI volledig	KPI volledig	KPI beperkt	Niet	
39	38							

### Praktijkvoorbeeld *leverancier als partner*

Strategisch leveranciersmanagement gaat over het motiveren van leveranciers om samen te werken aan de doelstellingen van de corporatie. Het is vrij gebruikelijk om elke goed presterende leverancier, of gewoon een grote leverancier, te bestempelen als partner of zelfs strategische partner. Vaak genoeg trappen we in de valkuil dat we met alle leveranciers op strategisch niveau willen samenwerken. Gezien de beperkte middelen is dat echter onmogelijk. Daarom is binnen een corporatie een praktisch model ontwikkeld.

Deze corporatie gebruikt het model om leveranciers die er echt toe doen te onderscheiden van het grote aantal leveranciers dat een corporatie over het algemeen heeft. Dit wordt gemeten langs twee assen: de huidige prestaties van de leverancier en het strategische potentieel van de leverancier. Het resultaat is negen verschillende leveranciersinteractiemodellen.

De meeste leveranciers blijven in het midden van het model, wat betekent dat ze gemiddelde prestaties hebben en een volwassen zakelijke relatie hebben. Een beperkt aantal leveranciers zit in de interessante gebieden op de hoeken van de portefeuille. Dit leidt vervolgens tot de vraag hoe je als corporatie wil omgaan met deze negen soorten leveranciers.



Deze corporatie heeft de volgende negen strategieën ontwikkeld:

1. **Integreren.** Meerjarige exclusieve relatie met het doel de markt te veranderen. Beide partijen hebben gemeenschappelijke doelen en werken als partners.
2. **Beïnvloeden.** Gezamenlijk goederen en diensten ontwikkelen. De leverancier levert nagenoeg perfecte dienstverlening.
3. **Investeren.** Stel een gemeenschappelijk doel vast om te bouwen aan competenties en raadpleeg elkaars middelen. De leverancier heeft goede ideeën of innovaties maar niet de middelen.
4. **Oogsten.** Maximaliseer de ontvangen meerwaarde. *Compliance* is hier van belang. Prestatie staat immers niet gelijk aan partnership.
5. **Behouden.** Monitor de leveranciersprestaties en optimaliseer de waarde door de *roadmap* te synchroniseren.
6. **Verbeteren.** Help de leverancier om tekortkomingen te verbeteren, ervan uitgaande dat er een positieve businesscase is.
7. **Matigen.** Vervang deze leverancier en behoud tot het einde een open relatie.
8. **Ontwikkel.** Help een leverancier met potentie om meer uit zichzelf te halen.
9. **Interventie.** Stabiliseer de situatie en prestaties van de leverancier en leer voor de lange termijn. Vervanging is hier immers vaak geen eerste optie.

### 3.3.2 Samenwerken met kernleveranciers

Met kernleveranciers werk je sámen aan organisatiedoelstellingen om van één en één drie te maken. In de In de praktijk gaat het echter vaak fout. We bespreken hieronder vijf veel voorkomende valkuilen.

#### 1. Eenzijdige focus op laagste prijs

We hoeven niet ver te zoeken om organisaties te vinden die beweren een contract te hebben gesloten met een kernleverancier om waarde te creëren, terwijl zij zich vooral richten op het onder druk zetten van die leverancier om de laagst mogelijke prijs te realiseren. Dit heeft allerlei nadelige effecten. Het belangrijkste negatieve effect is wel dat de leverancier niet de kwaliteit levert die is afgesproken. En/of dat hij niet meer zijn beste mensen voor jou inzet en zijn innovaties niet meer met je deelt.

Inkopen op louter laagste prijs heeft op langere termijn nadelige effecten zoals:

- het ergste is een leverancier die de kantjes ervan afloopt als het gaat om kwaliteit, omdat de winst onder druk staat
- de beste leveranciers weigeren nog langer mee te dingen omdat ze het toch altijd verliezen op de factor prijs
- degenen die wel meedoen, zullen hun beste mensen inzetten op accounts die betere kansen bieden op duurzame inkomsten en langetermijnwinsten
- als vooruitgang wordt geboekt op het gebied van innovatie zullen leveranciers doorgaans de toegang tot hun nieuwste innovaties beperken tot klanten die het belang inzien van hun creatieve capaciteiten
- zoals inkopers hun voorkeursleveranciers leren onderscheiden, zo weten leveranciers waar ze een voorkeursopdrachtgever (zie 2.5) aan kunnen herkennen
- voortdurende prijs-benchmarking leidt ertoe dat leveranciers terughoudend worden in het delen van informatie over hun kostenstructuren
- leveranciers die het spel meespelen en de laagste prijs bieden om de opdracht binnen te slepen, zullen dit verlies daarna weer willen compenseren, dat wil zeggen: hun marges willen vergroten.

**Tip**

Kijk naar manieren voor waardecreatie aan de hand van de volgende drie aanbevelingen:

- focus niet op kosten en prijzen, maar op de *total cost of ownership (TCO)*
- als je een beeld hebt van de TCO en de bijbehorende verborgen risico's bepaal je de juiste waarde van de in te kopen goederen of diensten
- ten slotte schakel je van prijsdenken op individuele kosten naar een model voor totale compensatie waarmee je de ware kostenfactoren definieert.

## 2. Van bestek naar inschakelen van expertise

Een corporatie schakelt een leverancier in als expert en vertelt hem tot in detail hoe het werk gedaan moet worden. De werkschrijving (ook wel bestek) verplicht de leverancier contractueel te doen wat hem is opgedragen. Deze situatie komt vaak voor bij de eerste keer dat een corporatie een zakelijke relatie aangaat. De angst om de controle te verliezen is dan het grootst, en het vertrouwen in de capaciteiten van een leverancier relatief laag. Dit komt vooral voor bij het uitbesteden van complexe diensten, terwijl je daar de expertise van de leverancier nu juist het meest nodig hebt.

**Tip**

- Gebruik een inkoopmethodiek en overeenkomst waarin de beoogde doelstellingen het uitgangspunt zijn.
- Stel een duidelijke en proactieve werkverdeling vast. Wie heeft de leiding over welke activiteiten? Dit is essentieel voor complexe leveranciersrelaties. Hierdoor is er meer tijd om om te gaan met nodige veranderingen en het doorvoeren van innovaties in plaats van sturen op de processen.

## 3. De stilte na de wittebroodsweken

Alle nieuwe leveranciersrelaties kennen wittebroodsweken. Over het algemeen is de verhouding in het begin positief, maar wordt die in de loop der tijd slechter. Als de nieuwigheid eraf is, gaat het team dat de overeenkomst heeft gesloten door naar de volgende. Ondertussen hebben de inkopers die verantwoordelijk waren voor het inkoopproces de relatie aan hun interne klanten overgedragen. Die laatste krijgen vervolgens te maken met de gevolgen als de opgeleverde resultaten niet aan de verwachtingen voldoen.

**Tip**

Overweeg om te gaan werken met een prestatieovereenkomst, waarbij beloningen zijn gekoppeld aan goede prestaties. Zorg voor goede afspraken in die overeenkomst die bepalen dat het team dat de overeenkomst heeft afgesloten minimaal voor een bepaalde tijd betrokken blijft.

## 4. Strategische verwijdering

Strategische verwijdering doet zich voor als inkoper en leverancier verzuimen aan hun relatie te blijven werken, elkaar op de hoogte te houden en onderweg hun strategische prioriteiten bij stellen. Prioriteiten verschuiven, beloften vervagen en verplichtingen veranderen in wensdromen. Je krijgt vervolgens de indruk dat de leverancier niet proactief meer is en gaat op zoek naar nieuwe leveranciers, terwijl je in werkelijkheid al een prima leverancier hebt.

**Tip**

Ontwikkel een communicatieritme met formele en reguliere rapportage- en meetprocessen afgestemd op de strategie. Een strategische relatie moet bij voorkeur een formele kwartaalrapportage en maandelijkse updates bevatten.

**5. Bonussen niet goed gebruiken**

Sommige organisaties kiezen ervoor leveranciers te stimuleren met bonussen of andere prikkels. Dat kan werken, maar het kan ook leiden tot het bewust achterhouden van waarde ten koste van de andere partij. We geven een voorbeeld. De Oekraïense polsstokhoogspringer Sergey Bubka kreeg elke keer dat hij een nieuw wereldrecord vestigde 50.000 dollar. Tussen 1983 en 1998 brak hij het wereldrecord maar liefst 35 keer, maar nooit met meer dan één centimeter...

**Tip**

Hanteer een model waarbij cijfers transparant zijn en het de bedoeling is tot een win-winsituatie te komen. Dit voorkomt dat een competitie ontstaat tussen corporatie en leverancier. Ten slotte is het verstandig het contract flexibel in te richten, zodat je de prestatiekaders regelmatig kunt aanpassen aan de (realistische) verwachtingen en uiteraard de te behalen doelstellingen.

**3.4 Ontwikkelen van categoriestrategieën***Informatie om je categoriestrategie te bepalen*

Uit de spendanalyse, inkoopportfolioanalyse of het Grip-en-groeimodel heb je waardevolle informatie verkregen. Die informatie is van belang om de juiste strategie te bepalen. Daarnaast is echter ook informatie van belang over de desbetreffende markten. Zijn er veel of juist heel weinig aanbieders? Werken de leveranciers onderling samen? Is er sprake van kartelvorming? Deze aspecten bepalen mede wie de macht heeft en in hoeverre onze inkoopaanpak tot problemen kan leiden omdat de leveranciers niet willen meewerken.

Om de marktstructuur goed te kunnen doorgronden, kunnen we onder meer de volgende variabelen bestuderen:

- Verloop van de productlevenscyclus van het aan te schaffen product. De fase in de productlevenscyclus bepaalt mede het aantal aanbieders op de markt.
- Technologie en innovatief vermogen. Het aantal aanbieders op de markt bepaalt mede hoeveel aan onderzoek en ontwikkeling wordt besteed. Monopolisten hebben weinig prikkels om nieuwe producten te introduceren. Bij een beperkt aantal concurrenten gaan de concurrenten elkaar vaak opjagen in de uitgaven aan R&D om als eerste de introductie van een nieuw product te kunnen verwezenlijken. Bij té veel concurrentie zijn onderzoek en ontwikkeling echter niet of nauwelijks meer mogelijk.
- Zijn of worden er specifieke activa bij de leveranciers gecreëerd? Bijvoorbeeld investeringen in productiemiddelen en arbeid. Toename van specifieke activa leidt tot een relatie met wederzijdse afhankelijkheid. De inkopende organisatie maakt in feite zijn eigen monopolist en zal daar tijdens de inkoop rekening mee moeten houden.

## Aanbeveling marktkennis

In de toolbox van Trevian vind je een checklist waarmee je nog dieper in kunt gaan op het vergaren van marktkennis.

Checklist Marktkennis			
Thema	Waarom	Wat (aandachtspunten)	Waar / hoe (mogelijk bronnen)
<b>Beschrijving van de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verkrijgen van inzicht in de markt</li> <li>* Welk business model wordt gehanteerd (op welke wijze wordt het geld verdiend?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Omschrijving van de markt</li> <li>* Plaats van de markt in de bedrijfskolom</li> <li>* Gangbare bedrijfstypen</li> <li>* Bijzondere specialisaties</li> <li>* Typering business model bedrijven</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, CBS, Ondernemerschap.nl, leveranciers, congressen, beurzen
<b>Typering van aanbieders in de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inschatting van de marktmacht van de inkoper (monopolie/oligopolie)</li> <li>* Zoeken naar alternatieve kanalen</li> <li>* Is er een rol weggelegd voor het MKB of wordt de markt gedeeld door het grootbedrijf?</li> <li>* Zijn marktpartijen individueel of alleen samen in staat om een passende aanbieding te doen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aantal aanbieders</li> <li>* Samenwerkingsverbanden</li> <li>* Schaalgrootte</li> <li>* Marktaandeelen naar type</li> <li>* 5 Grootste aanbieders binnen branche</li> <li>* 5 Belangrijkste niche spelers (kwaliteitsaanbieders)</li> <li>* Geografische ligging aanbieders</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, CBS, Ondernemerschap.nl, leveranciers, marktconsultatie, KvK/Handelsregister, REACH (Bureau Van Dijk)
<b>Typering markt Verhoudingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hoe liggen de machtsverhoudingen in de markt?</li> <li>* Is er een kopers- of een verkopersmarkt?</li> <li>* Bieden competitieve krachten kansen of bedreigingen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concentratie</li> <li>* Concurrentie-intensiteit</li> <li>* Aard concurrentie binnen branche</li> <li>* Alternatieve aanbod kanalen</li> <li>* Aard concurrentie buiten branche</li> <li>* Toe- en uitbreiding</li> <li>* Toetredingsdrempels</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, CBS, Ondernemerschap.nl, leveranciers, marktconsultatie
<b>Dynamiek van de markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verkrijgen van inzicht in de markt</li> <li>* Is er sprake van een groeimarkt of van een krimpmarkt?</li> <li>* Is dat laatste het geval, dan zijn er wellicht alternatieven?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ontwikkeling aantal aanbieders in de tijd</li> <li>* Ontwikkeling marktaandeelen</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, leveranciers, marktconsultatie, CBS, KvK/Handelsregister, REACH (Bureau Van Dijk)
<b>Trends binnen de branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Voorkomen van dumpen van verouderde producten</li> <li>* Gaat het om ontwikkel- of / R&amp;D-opdrachten?</li> <li>* Wat kunnen marktpartijen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concentratie tendensen</li> <li>* Specialisatie</li> <li>* Parallelisatie</li> <li>* Technologische innovatie</li> <li>* Sociale innovatie</li> <li>* Markt strategische innovatie</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, Ondernemerschap.nl, leveranciers, marktconsultatie, CBS, congressen, beurzen, EIM
<b>Invoeden van buiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Welke ontwikkelingen komen op de markt af die mogelijk de producten, diensten of werken inhoudelijk of technisch gaan beïnvloeden?</li> <li>* Welke ontwikkelingen gaan mogelijk de prijzen beïnvloeden?</li> <li>* Welke (andere) grote afnemers zijn actief op deze markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Invloed leveranciers</li> <li>* Invloed afnemers</li> <li>* Invloed regelgeving</li> <li>* Invloed technologische ontwikkelingen</li> <li>* Invloed ontwikkelingen overheidsbeleid</li> <li>* Invloed maatschappelijke ontwikkelingen</li> </ul>	Banken (Cijfers & Trends, Rabobank, ING), Brancheorganisaties, CBS, Ondernemerschap.nl, leveranciers, marktconsultatie, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, TNO, EIM

### 3.4.1 Categoriemanagement: de 10 grootste inkoopcategorieën bij corporaties

Categoriemanagement vertaalt de organisatiedoelstellingen van de corporatie in een strategie per inkooppakket en stuurt op de realisatie van de doelstellingen. Categoriemanagement pas je toe om meer grip te krijgen op de grote verscheidenheid aan inkooppakketten en dus uiteindelijk om grip te krijgen op je leveranciersbestand.

Aedes hanteert een standaard [inkooppakketindeling](#) met 63 verschillende groepen met eenduidige indeling. De duidelijke indeling zorgt ervoor dat woningcorporaties onderling gemakkelijker kunnen samenwerken, het over dezelfde diensten (goederen, opdrachten, projecten, et cetera) hebben en daardoor als opdrachtgever dezelfde taal spreken. Het gebruik van de inkooppakketindeling ondersteunt niet alleen inkoop samenwerking maar ook het maken en vergelijken van (regionale) spendanalyse en het ontwikkelen van inkoopstrategieën.

Door het vergelijken van spendanalyses van verschillende corporaties blijkt dat de grootste tien inkoopcategorieën verantwoordelijk zijn voor minimaal 80 procent van al onze uitgaven.

Deze tien categorieën zijn dus belangrijk voor het uitvoeren van de kernactiviteiten van de corporatie. Met focus op deze categorieën kun je met minder inspanning, meer (financiële) risico's onder controle krijgen.

De tien grootste categorieën van corporaties zijn:

1. onderhoud
2. nieuwbouw
3. installateurs cv en mv
4. servicekosten energie
5. elektrotechniek
6. schilderwerken
7. schoonmaak
8. verzekeringen
9. ICT
10. asbestwerkzaamheden.

#### 3.4.2 Categoriemanagement: één verantwoordelijke medewerker

Het ligt het meest voor de hand om één corporatiemedewerker verantwoordelijk te maken voor één categorie. Hij of zij neemt de rol van categoriemanager op zich en krijgt de organisatiebrede verantwoordelijkheid voor die categorie.

De invoering van categoriemanagement leidt niet tot het inrichten van een nieuwe functie, maar we beleggen deze rol bij een bestaande medewerker (liefst op managementniveau). Het voordeel is dat de verantwoordelijkheid organisatiebreed is en niet meer beperkt wordt tot een afdeling. Idealiter is deze persoon ook verantwoordelijk voor alle contracten en de belangrijke leveranciers in die categorie.

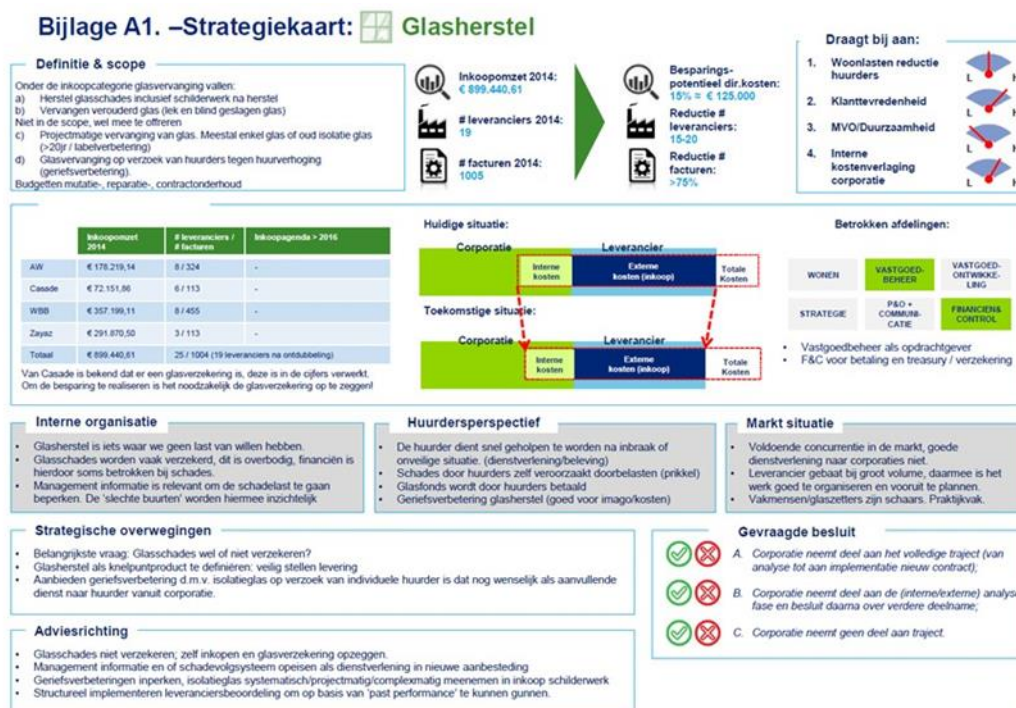
Het maken van een categorieplan

Een categorieplan is een volwaardig organisatieplan voor een bepaalde inkoopcategorie. Het maken van een categorieplan per inkooppakket is van harte aan te bevelen. Hierin zijn bijvoorbeeld opgenomen:

- uitgevoerde inkoopanalyses en de daaruit getrokken conclusies
- ontwikkelde scenario's met de gemaakte afwegingen
- marktwerking en belanghebbenden
- relatie die je met de leverancier wil hebben.

Een goed categorieplan heeft de volgende kenmerken:

- Het is blijft in ontwikkeling. Tijdens de uitvoering ben je alert op ontwikkelingen die maken dat je het plan moet bijstellen.
- Een middel om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen.
- Ambitieuw maar uitvoerbaar.



Bron: Alwel Sandy van Rijn

#### Aanbeveling nieuwe leveranciers zoeken

Als een leverancier geen waarde toevoegt aan de visie of doelstellingen van jouw corporatie, is het misschien tijd om op zoek te gaan naar een nieuwe. Nieuwe leveranciers zoek je bijvoorbeeld om:

- de monopoliepositie te doorbreken
- de concurrentie te bevorderen
- het risico te spreiden
- innovatie te creëren
- processen te verbeteren of administratieve voordelen te behalen
- inkoopvoordeel te behalen.

### 3.5 Het perspectief van de leverancier: Dutch Windmill

*Hoe belangrijk ben je voor de leverancier?*

Bij het opstellen van je categorieplan is het belangrijk om het perspectief van de leverancier helder te krijgen. Dat wil zeggen: hoe kijkt de leverancier tegen de corporatie als klant aan. De Kraljic-matrix geeft de corporatie een helder en gedifferentieerd beeld van de leveranciers: hoe belangrijk of hoe onbelangrijk zijn zij voor de corporatie? Wellicht heeft de leverancier echter een heel ander beeld van ons als klant. Misschien is deze partij zo groot dat hij ons als een kleine, onbelangrijke speler ziet, terwijl hij voor ons juist van groot belang is.

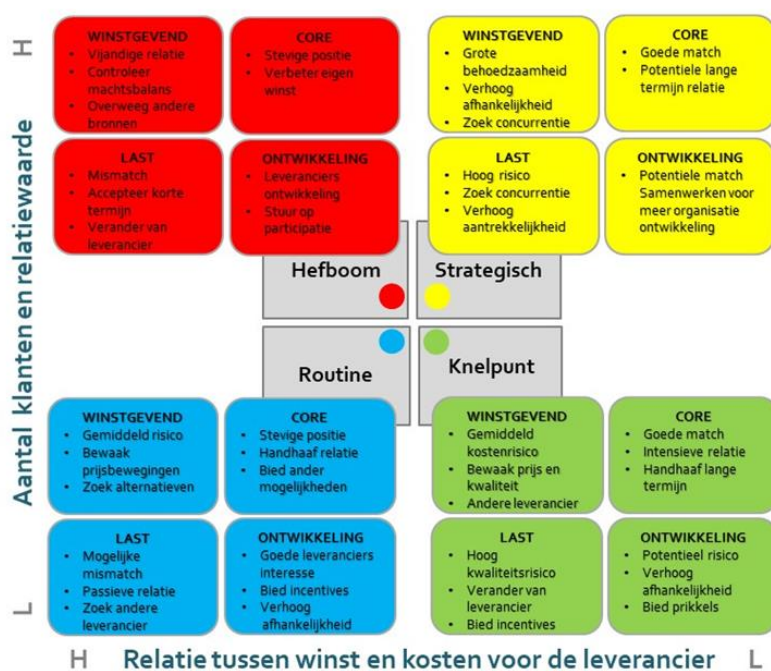
Door gebruik te maken van een tweede matrix, de zogenoemde Dutch Windmill, maak je duidelijk hoe belangrijk jij als klant bent voor een bepaalde leverancier. Combinatie van beide matrices geeft vervolgens een beeld van de relatieve machtsverhouding tussen klant en leverancier. Hieruit wordt duidelijk of er sprake is van een juiste 'match'.

Er zijn vier combinaties van macht en wederzijdse afhankelijkheid:

1. beide partijen zijn erg afhankelijk van elkaar: er is evenwicht
2. beide partijen zijn onafhankelijk van elkaar: er is evenwicht
3. de leverancier is afhankelijker dan de corporatie: inkopende partij domineert
4. de corporatie is afhankelijker dan de leverancier: leverancier domineert.

Met name voor leveranciers die van groot belang zijn voor de corporatie is het belangrijk dat de macht van beide partijen in balans is. De leverancier heeft in bepaalde gevallen meer macht dan de corporatie. Waarschijnlijk zal de leverancier gebruikmaken van deze onbalans.

Met behulp van een 'leveranciersversie' van de Kraljic-matrix zijn de te verwachten strategieën van een leverancier te bepalen. Wanneer je deze methode koppelt aan elk kwadrant van de Kraljic-matrix ontstaat de Dutch Windmill. Plotseling zijn er zestien mogelijke relaties. Gebruik het model verstandig, als hulpmiddel om opdrachten zo goed en interessant mogelijk weg te zetten in de markt. Het streven is een optimale match tussen leveranciersmarkt en corporatie.



Bron: Arjan van Weele *Nevi-Perspective* (bewerkt door Gaby van der Peijl)

### 3.5.1 Strategieën van de leverancier

In het *routinesegment* is het financiële belang per klant voor de leverancier weliswaar laag maar er zijn veel klanten. De basisstrategie voor de leverancier is gericht op het doorvoeren van standaardisatie en efficiëntie.

Het financiële belang voor de leverancier is in het *hefboomsegment* groot, en er zijn veel potentiële klanten. De leverancier is in de gelegenheid om te 'oogsten' en zal geen prijsconcessies doen.

Bij gebrek aan concurrentie zal de leverancier niet snel investeren in innovatie.

In het *strategische segment* maakt een groot financieel belang bij relatief weinig klanten dat de leverancier extra gemotiveerd zal zijn om de klant te bedienen. Dit kan zich vertalen naar innovatie, betere kwaliteit maar ook naar servicegerichtheid en het aanbieden van maatwerkoplossingen.

In het *knelpuntsegment* leidt een klein financieel belang ertoe dat een leverancier niet genegen zal zijn zich overmatig in te spannen om in de behoeften van de corporatie te voorzien. Investerings zullen niet (meer) plaatsvinden en zelfs afstoting van producten is denkbaar als deze niet meer renderen.

Grote verschillen in volwassenheid (en daarmee macht) tussen klant en leverancier leiden vroeg of laat tot problemen en ongewenste situaties. Wat opvalt aan de Dutch Windmill, is dat de leverancier in de meeste gevallen de overhand lijkt te hebben. Hier past echter een aantal nuancerings. In de eerste plaats zal een aantal situaties zich in de praktijk nauwelijks voordoen. Zo zal bijvoorbeeld het hefboomsegment je in de praktijk voor weinig problemen stellen, zolang er genoeg leveranciers zijn waar de corporatie terecht kan.

### 3.5.2 Koppelen van strategieën

Als een in te kopen product bij de corporatie in het strategisch segment valt, is de basisstrategie intensieve samenwerking en partnership. Als nu blijkt dat je bij de leverancier in diens routine- of zelfs knelpuntsegment (*mismatch*) valt, heeft de basisstrategie geen kans van slagen.

Bij een corporatie die weinig aantrekkelijk is maar een hoge omzet genereert, kan een leverancier zich richten op winst op de korte termijn en riskeren dat de corporatie overstapt. Corporaties die vallen onder de kerncompetentie (aantrekkelijk en hoge omzet) worden door leveranciers beter behandeld. Bij die leveranciers is de strategie gericht op het vergroten van de omzet bij die corporatie. Bij een lage aantrekkelijkheid en weinig omzet kan de leverancier weinig tijd aan de corporatie besteden en vindt hij het niet erg om die corporatie als opdrachtgever te verliezen. Bij een hoge aantrekkelijkheid maar een lage omzet zal getracht worden de relatie te onderhouden en nieuwe kansen voor omzet te creëren.

Als de leverancier het overwicht heeft op basis van het Dutch Windmill-model zijn er verschillende mogelijkheden om de door de corporatie gewenste relatie te realiseren.

Ten eerste kan getracht worden een (nieuwe) leverancier te vinden waarbij de relatie in evenwicht is. De tweede optie is om het gedrag van de leverancier aan te passen, zodat de aantrekkelijkheid van de corporatie

als opdrachtgever verbetert. Dit kan bijvoorbeeld door: het bundelen van inkoop, eventueel met meerdere corporaties, waardoor de leverancier meer omzet kan genereren. Verder is het voor een leverancier aantrekkelijk om langdurige overeenkomsten af te sluiten en betere betalingsvoorwaarden af te spreken.

## 3.6 Voorkeursklant in negen stappen

Mede op basis van de inkoopportfolioanalyse weet je wat voor jouw corporatie de kernleveranciers zijn. Dat wil echter helemaal niet zeggen dat je voor die toeleveranciers ook een kernklant bent.

Dat laatste leert ons de Dutch Windmill. Leveranciers behandelen niet iedere klant hetzelfde. Niet iedere klant krijgt de hoogste kwaliteit. Leveranciers gunnen alleen hun innovaties aan de klanten die zij belangrijk vinden. Of, in deze tijd, reageren leveranciers gewoonweg niet op een aanbesteding. Zeker in een markt of conjunctuur waar de leveranciers het voor het zegen hebben is het belangrijk om hier over na te denken. En een langetermijnstrategie voor te bepalen. Hoe word je nu een voorkeursopdrachtgever voor je kernleveranciers? Dat vereist een aanpak in negen stappen.

#### *Stap 1. De situatie en de omgeving begrijpen*

Aan de hand van bureauonderzoek, observaties, interviews, 'klantreizen' en dialogen met belanghebbenden breng je de ontwikkelingen bij kernleveranciers in kaart. Voor welke uitdagingen staan zij?

#### *Stap 2. Weten waarom je wilt veranderen*

Nu is het belangrijk te formuleren waarom en wat de corporatie wil of zelfs moet veranderen. In deze fase moeten alle betrokkenen het eens worden over koers en doelen.

Welke problemen wil de organisatie oplossen? Wat moet het resultaat zijn? Maak dit zo concreet mogelijk en meetbaar.

#### *Stap 3. De 'big why' bepalen*

Het doel moet voor alle partijen aantrekkelijk genoeg zijn om hier actief aan te willen bijdragen. Deze fase start met het samenstellen van een projectteam en het identificeren van de belanghebbenden. Met een 'droomkamersessie' kun je de bestemming van de organisatie vormgeven. Vertrouwen, haalbaarheid en geloof in de noodzaak dragen bij aan de positieve verwachting over de uitkomsten.

#### *Stap 4. Een leidende coalitie vormen*

Om een voorkeurspositie bij de leverancier te krijgen, is het van belang te bepalen welke partners je nodig hebt. Samen met hen vorm je een leidende coalitie en je hebt elkaar nodig om doelen te bereiken. In deze fase communiceer je over de visie van de toekomstige organisatie. Corporaties die zich openstellen voor ideeën en ervaringen van buitenaf stimuleren actieve participatie. Hierdoor kun je beschikbare kennis in de omgeving gebruiken voor je doel.

#### *Stap 5. Anderen erbij betrekken*

De animo van betrokkenen om zich in te zetten voor verandering is groter als zij een actieve rol vervullen in het veranderingsproces.

#### *Stap 6. Interventies bepalen en een plan maken*

Nadat de bestemming is vastgesteld en binnen je organisatie draagvlak is gecreëerd, wordt het pad uitgestippeld. Het is zaak niet te veel initiatieven tegelijk te starten, omdat anders het verandervermogen verloren gaat.

#### *Stap 7. Interventies plegen*

In deze fase worden de gemaakte plannen uitgevoerd. De interventies die worden ingezet, zijn sterk bepalend voor energie, draagvlak en sfeer in het verandertraject. Goede communicatieve vaardigheden zijn nodig om doelen, beslissingen, aanpak en bereikte resultaten bespreekbaar te maken.

#### *Stap 8. Effect meten*

Het vertrouwen neemt toe als je successen communiceert. Successen meetbaar maken en vieren helpt bij het vaststellen van verbeteringen.

#### *Stap 9. Transformatie borgen*

Uit de eerdere stappen komt naar voren dat de keuzes die je maakt en de invulling die je eraan geeft van invloed zijn op het veranderen van leveranciersrelaties. Creëer daarom een cultuur die blijvend open staat voor veranderingen. Blijf meebewegen met de omgeving om in de toekomst bestaansrecht te behouden en een positie als voorkeursklant/partner te bemachtigen en te behouden.

### Aanbeveling klantportfolio

Het maken van een klantportfoliomatrix is, uiteraard, een stuk lastiger dan het opstellen van de eigen inkoopportfoliomatrix. Toch heeft de ervaring geleerd dat het simpelweg vragen aan leveranciers hoe zij de klant gezien vaak verrassend veel en bruikbare informatie oplevert. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld het hulpmiddel *Inschatten Aantrekkelijkheid Leveranciersrelaties* (Bron: Nevi kennislab).

Verstandhouding/samenwerking						
1	winstgevendheid voor de leverancier	1	2	3	4	5
2	gelegenheid tot omzetgroei	1	2	3	4	5
3	referentie	1	2	3	4	5
4	goede publiciteit	1	2	3	4	5
5	strategische aansluiting qua visie	1	2	3	4	5
6	strategische aansluiting qua omvang en ambitie	1	2	3	4	5
7	strategische aansluiting qua cultuur	1	2	3	4	5
8	strategische aansluiting qua geografie	1	2	3	4	5
9	strategische aansluiting qua vertrouwen	1	2	3	4	5
10	bereidheid om te luisteren/begrip voor problemen	1	2	3	4	5
11	volume	1	2	3	4	5
12	langetermijncontracten	1	2	3	4	5
13	toegang tot nieuwe markten/betere distributiekanaalen	1	2	3	4	5
14	gedeelde eindgebruikers	1	2	3	4	5
Product-/procesontwikkeling						
15	toegang tot technologie, kennis	1	2	3	4	5
16	bereidheid om kennis te delen	1	2	3	4	5
17	productportfolio sluit aan op kerncompetentie leverancier	1	2	3	4	5
18	gelegenheid tot testen en optimaliseren van nieuw product of proces	1	2	3	4	5
19	mogelijkheid voor co-investeringen (tijd, geld, personeel)	1	2	3	4	5
20	enige leverancier, geen tweede sourcing	1	2	3	4	5
21	leverancier is betrokken bij (ontwikkel)plannen organisatie	1	2	3	4	5
Bedrijfsontwikkeling						
22	zekerheid van betaling	1	2	3	4	5
23	snelheid van betaling	1	2	3	4	5
24	professionele houding	1	2	3	4	5
25	ethisch gedrag	1	2	3	4	5
26	meer waardefocus/minder kostenfocus	1	2	3	4	5
27	niet geneigd tot heronderhandelen	1	2	3	4	5
28	delen van opbrengsten	1	2	3	4	5
29	leverancier heeft toegang tot het bestuursniveau van de organisatie	1	2	3	4	5

## 3.7 Ontwikkelen van relaties

Het ontwikkelen van een volwassen leveranciersrelatie vraagt om een veranderende mindset bij beide samenwerkingspartijen. In plaats van een primaire focus op de eigen belangen (laagste prijs versus hoogste winst) vraagt het om een diepgaand en wederzijds vertrouwen, commitment, openheid en betrokkenheid met een focus op de wederzijdse voordelen. Als die voordelen niet aanwezig zijn, of niet voldoende helder worden gemaakt, dan kun je de volgende stap in de ontwikkeling van de relatie niet zetten.

### 3.7.1 *Afbouwen van de relatie met een kernleverancier*

Uiteraard kan er een einde komen aan de relatie met een kernleverancier. Als een overeenkomst eindigt, dan vraagt dit tijdige aandacht binnen het leveranciersrelatiemanagement. In de praktijk komt het regelmatig voor dat corporaties overeenkomsten niet tijdig opzeggen of de consequenties van de contractbeëindiging te laat zien aankomen. Dat kan tot juridische of continuïteitsproblemen leiden.

**Aanbeveling afbouwen relaties**

Het is belangrijk om al in de beginfase contractafspraken te maken over beëindiging van de relatie. De huidige leverancier is niet verplicht om mee te werken aan de overdracht van bijvoorbeeld eigendommen als dit niet expliciet is afgesproken. In veel contracten wordt dit verwoord als 'de leverancier zal zich volledig inzetten voor de overdracht van de betreffende zaken en diensten'. In de praktijk is dit voer voor juristen.

Maak daarom in de initiële overeenkomst goede afspraken over hoe zaken, bevoegdheden, documenten, personeel en verantwoordelijkheden worden overgedragen. In het contract kunnen de volgende aspecten worden opgenomen:

- schets van het transitieproces. Vaak wordt in de offerteaanvraag al gevraagd om een transitieplan
- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van partijen en de positie ten opzichte van elkaar
- specialisten die door partijen beschikbaar moeten worden gesteld tijdens de transitie
- tarieven van eventuele specialisten
- gewenste resultaat van de transitie
- specifiek over te dragen zaken zoals activa, documentatie en licenties.

## 4 Prestatiemeting

**Het meten van de prestaties van de kernleveranciers is essentieel. Per slot van rekening is prestatiemeting de basis waarop je samen verder groeit. Centraal in dit hoofdstuk staat het opzetten van prestatiemeting in een aantal heldere stappen.**

### 4.1 De noodzaak van prestatiemeting

Door de combinatie van toegenomen complexiteit van technieken, processen en inkopen op laagste prijs, wordt het voor een leverancier een steeds grotere uitdaging om datgene te doen wat is afgesproken. Daarbij komt nog dat de processen van leverancier en corporatie steeds nauwer op elkaar aansluiten (zie hoofdstuk 1 inkoop en leveranciersvolwassenheidsmodel). Dit leidt tot een situatie waarbij corporaties afhankelijker worden van de leverancier. Verder speelt een rol dat veel leveranciers de neiging hebben datgene te doen waarop ze worden gemeten en beoordeeld, en niet zozeer datgene van wat van ze wordt verwacht op basis van alle gemaakte afspraken. Toepassing van prestatiemeting stelt corporaties in staat de regie binnen de leveranciersrelatie in handen te hebben en houden. Hiermee ligt de weg open naar een optimale leveranciersprestatie (fase 5 en 6 van het volwassenheidsmodel).

#### 4.1.1 *De baten van prestatiemeting*

Prestatiemeting kent verschillende soorten baten:

- draagt bij aan een hoger kwaliteitsbewustzijn, omdat er voortdurend zicht is op de belangrijkste te behalen doelstelling, namelijk een goede prestatie
- transparantie in presteren leidt tot betere communicatie, doordat corporatie en leverancier een gelijk informatieniveau hebben
- prestatiemeting maakt snel en adequaat bijsturen mogelijk waardoor foutkosten kunnen worden beperkt of helemaal vermeden
- meer gestroomlijnde samenwerking tussen corporatie en leverancier
- een overzichtelijk en transparant beeld van de prestaties van de leverancier. Dit niet alleen ten opzichte van de gemaakte afspraken, maar ook in de tijd bekeken en gerelateerd aan de prestaties van andere leveranciers.

### 4.2 Opzetten van prestatiemeting in zes stappen

#### *Stap 1. Bepalen scope*

Leveranciersmanagement zetten we voornamelijk in bij onze kernleveranciers. Vaak zijn dat leveranciers van strategische producten en knelpuntproducten (zie hoofdstuk 3 Gerco). Dat kunnen er soms teveel zijn om van alle de prestaties te meten. Een belangrijk vraagstuk in deze eerste stap is: welke kernleveranciers gaan we monitoren en beoordelen?

#### *Stap 2. Bepalen uitgangspunten: wat ga je meten?*

Hoe ga je leveranciers op eenduidige en consistente wijze op het nakomen van hun afspraken beoordelen? Dat kan op verschillende niveaus:

- Product. De geleverde producten controleer je op kwaliteit en hoeveelheid. Dit kan bijvoorbeeld bij producten die voor een corporatie worden besteld voor de eigen onderhoudsdienst.
- Proces. Niet het product is onderwerp van de meting, maar het proces.

Achterliggende gedachte bij deze manier van beoordelen is dat als de leverancier het proces onder controle heeft, de productkwaliteit automatisch is geborgd. Denk bijvoorbeeld aan modulair bouwen, waarbij alleen het proces in de fabriek als toetsingskader wordt beoordeeld.

- **Kwaliteitsborging.** Beoordelen van de manier waarop de leverancier procedures op het gebied van kwaliteitscontrole naleeft. Hoe heeft een leverancier het gezond wonen geborgd (door middel van meting binnenklimaat)?. Een ander goed voorbeeld is beeldkwaliteit om objectief schoon, heel en veilig te beoordelen en meten.
- **Bedrijfskwaliteit.** Dit is het hoogste niveau van prestatiemeting.  
We kijken niet alleen naar de organisatiekwaliteit, maar ook naar de kwaliteit van het management. Deze methode is vooral geschikt voor langdurige overeenkomsten. Immers de kwaliteit van het management zegt ook iets over het voortbestaan van de kernleverancier.

Er zijn verschillende methoden om te beoordelen. We onderscheiden de subjectieve methoden, waarbij je de ervaringen van verschillende huurders/medewerkers met een leverancier bundelt. Bij de objectieve methoden kwantificeer je de leveranciersprestaties zo veel mogelijk.

### *Stap 3. Wie meet?*

Wie voert de metingen uit? Daarbij kun je drie verschillende keuzes of een combinatie hiervan maken:

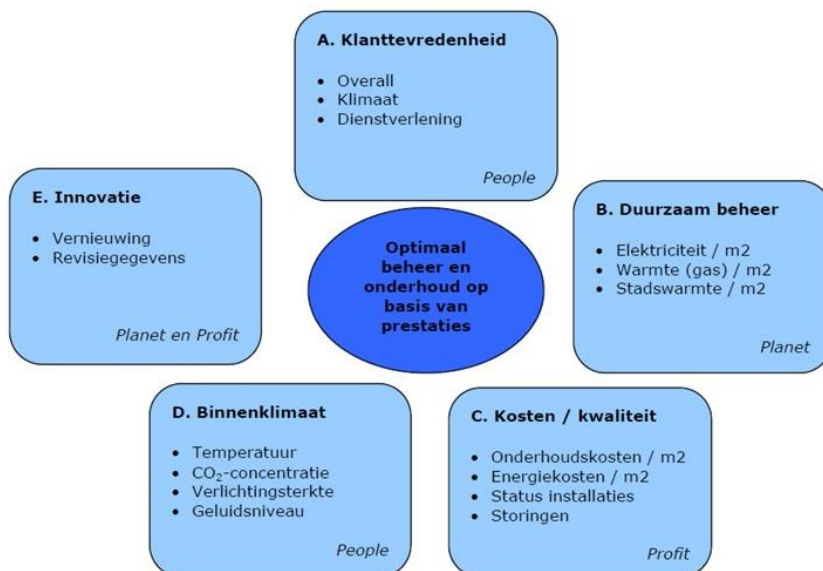
1. **Corporatie meet de prestaties.** Hierdoor heb je controle op de uitgevoerde werkzaamheden door de kernleverancier. Dit kost je vaak veel tijd. In de praktijk schiet het meten van prestaties er daarom vaak bij in.
2. **Leverancier meet de prestaties.** Met name in dienstverlening of overeenkomsten met prestatieafspraken kom je deze vorm tegen. De leverancier meet en rapporteert aan de opdrachtgever. Opdrachtgever hoeft alleen de rapportages door te nemen. Vaak worden er (onverwachte) steekproeven gedaan om één keer in de zoveel tijd te controleren of de leverancier op de juiste manier rapporteert.
3. **Onafhankelijke derde meet de prestaties.** Dit is een verstandige keuze om conflicten tussen corporatie en leverancier te voorkomen.

### *Stap 4. Vaststellen prestatie-indicatoren*

Sturen op twintig verschillende kritische prestatie-indicatoren (kpi's) heeft niet zo veel zin. Kies alleen die prestatie-indicatoren die het verschil maken. Door het hanteren van verschillende resultaatgebieden wordt op een gebalanceerde wijze gemeten in hoeverre afgesproken prestaties worden bereikt.

### Aanbeveling kpi

Aedes heeft een model beschikbaar met een standaardlijst met diverse kpi's. De volledige handleiding kpi met verschillende kpi's is exclusief voor leden beschikbaar in de inkoopcommunity.



Bron: Voorbeeld kpi uit de Handleiding opstellen van kpi's Aedes 2019 Gaby van der Peijl

Vervolgens kun je per leverancier relevante kpi's selecteren. Zowel de corporatie als de leverancier heeft een stem in het definiëren van definitieve kpi's die van toepassing zijn op de specifieke situatie. Immers het heeft geen zin om een leverancier een prestatie-indicator op te leggen als hij daar niet aan kan voldoen.

De laatste jaren is er meer aandacht voor dynamische, tweezijdige en gezamenlijke prestatie-indicatoren. *Dynamische prestatiemetingen* zijn metingen waarbij de inhoudelijke afspraken op regelmatige basis wijzigen. Hierdoor hoef je geen of minder aandacht te schenken aan prestaties die continu stabiel zijn. Dynamische prestatiemetingen kunnen ook ingezet worden om te werken aan actieve leveranciersontwikkeling, waarbij de te behalen prestaties worden verhoogd en uitdagend blijven. Ten slotte biedt het ruimte om hele nieuwe afspraken te maken. Prestaties die continu goed scoren worden dan vervangen voor nieuwe afspraken. Deze methode wordt veel toegepast bij contracten met een lange looptijd.

Bij *tweezijdige prestatie-indicatoren* worden niet alleen de prestaties van de leveranciers gemeten, maar ook die van de corporatie. Dit vanuit de gedachte dat elke leverancier alleen maar goed kan presteren als hij ook goed wordt aangestuurd. Toepassing leidt tot gelijkwaardigheid in de relatie. Bij *gezamenlijke prestatie-indicatoren* worden er afspraken gemaakt over de prestaties met twee of meer partijen en tegelijk over een resultaat wat gezamenlijk bereikt moet worden. Dit type is vooral geschikt voor samenwerkingsverbanden die al op een hoog (inkoop)volwassenheidsniveau zitten.

### **Aanbeveling kpi-factoren**

Het bepalen van een kpi hangt sterk samen met de uitgangssituatie van de corporatie. De uitgangssituatie heeft te maken met verschillende factoren die de prestaties beïnvloeden. Als voorbeeld noemen we het reduceren van CO2. Bij een nieuwbouwwoning neem je dit mee als doelstelling (CO2 neutraal bouwen) en is het over het algemeen makkelijk te realiseren. Bij bestaande bouw hangt deze doelstelling en te behalen prestatie af van de kwaliteit van het bestaande bezit.

We noemen een aantal voorbeelden van factoren die uitgangspunten beïnvloeden:

- nieuwbouw of bestaande bouw
- bouwjaar gebouw
- bezetting gebouw
- aanwezige installaties
- ICT-mogelijkheden en wel of geen data op orde
- Interne en externe processen

#### *Stap 5. Bepalen normering*

Als je de kpi's hebt bepaald, moet je per indicator vaststellen hoe waardering van de geleverde prestatie gaat plaatsvinden. Hanteer je 'multiple choice' of ga je uit van een complexere methodiek, bijvoorbeeld een wiskundige formule? Als hierin keuzes zijn gemaakt, moet je vaststellen op welk niveau de afgesproken prestatie precies moet liggen (ook als voorbeeld opgenomen in de handleiding kpi inclusief het bijbehorende dashboard):

- meten van prestaties met afzonderlijke meetmiddelen. Voorbeelden zijn een enquête, een CO2-meter of NEN 2767 conditiemeting
- meten van prestaties met bestaande (ICT-) systemen. Bijvoorbeeld met een Gebouw Beheersysteem (GBS), Bouw Informatie Management (BIM) of een Facility Management Informatiesysteem (FMIS).

#### *Stap 6. Bepalen contractuele gevolgen*

Van groot belang is om zo nauwkeurig mogelijk aan te geven wanneer sprake is van minder goed presteren of van wanprestatie. In prestatiecontracten is de opdrachtnemer vaak verantwoordelijk gemaakt voor het meten van en rapporteren over de kpi's. De corporatie, of een externe deskundige, voert steekproefsgewijs controles uit op de uitgevoerde metingen om te verifiëren of die juist zijn gerapporteerd. In het Aedes kpi-model is gekozen voor drie verschillende niveaus:

1. Groen = kpi behaald of er is zelfs beter gepresteerd dan verwacht
2. Geel = slechter gepresteerd dan is afgesproken
3. Rood = er gaat iets serieus mis.

### Praktijkvoorbeeld kpi

In dit voorbeeld heeft de leverancier bepaalde garanties afgegeven met betrekking tot het besparen voor de huurders op het energieverbruik. Hiervoor heeft hij woningen geïsoleerd en is hij met de bewoners in gesprek gegaan om meer inzicht te krijgen in het normale verbruik. De leverancier heeft de bewoners bewust gemaakt over de invloed die zij hebben op het energieverbruik. Op basis van de ervaringen van de leverancier, bewoners en corporatie zijn met de leverancier prestatieafspraken gemaakt. Deze leverancier heeft één keer rood gescoord. Hier zijn met de leveranciers afspraken over gemaakt en deze zijn opgenomen in zijn overeenkomst. Voorbeeld: als er in een korte periode meer dan drie keer een klein incident (een gele kpi) is, treden de maatregelen van niveau 3 in werking. De leverancier in dit voorbeeld heeft een escalatie van niveau 4. Aangezien alle andere maanden op orde zijn, kun je ervan uitgaan dat dit een incident is. Uiteraard wordt de overeenkomst op basis van deze uitslag niet ontbonden.

KPI Duurzaamheid		Targel / Doel		2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019
Category				Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Verminderen energie verbruik	klanttevredenheid - financieel-besparen	> 40 euro	< 25 euro	€ 44	€ 47	€ 55	€ 45	€ 39	€ 30	€ 30	€ 30	€ 45	€ 44	€ 22	€ 44
		gemiddelde verbruik per maand in € per huurder 2022 renovatie	gemiddelde verbruik per maand in € per huurder 2022 renovatie	€ 135,00	€ 140,00	€ 150,00	€ 135,00	€ 130,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 100,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00
				€ 91,00	€ 93,00	€ 95,00	€ 90,00	€ 91,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 70,00	€ 65,00	€ 66,00	€ 85,00	€ 91,00

Aantal tekortkomingen	1	2	3	Meer
1	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4
2	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4
3	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 4
Meer	niveau 3	niveau 4	niveau 4	niveau 4

NIVEAU	ACTIES
1	aannemer herstelt de tekortkomingen binnen opgegeven tijd
2	aannemer stelt een correctief actieplan op corporatie accordeert het plan aannemer implementeert correcties als overeengekomen
3	corporatie doet aanvullend onderzoek aannemer verleent haar medewerking aan onderzoek XXXX maakt een globaal plan van aanpak aannemer werkt het plan van aanpak uit XXXX accordeert het plan aannemer implementeert correcties als overeengekomen
4	corporatie besluit of overeenkomst gedeeltelijk of volledig wordt ontbonden

### 4.3 Prestatiemeting: precies voorschrijven of vrij laten?

Waarom zou je tot in de kleinste details voorschrijven wat een leverancier moet leveren? Het is slim om op te schrijven wat je doelstellingen zijn en wat het goed of de dienst mag kosten. Daarna vraag je de leverancier hoe hij die doelstellingen gaat realiseren. Hiermee kun je het volgende bereiken:

- Verschuiven van risico's naar de leverancier. Waarbij we benadrukken dat je alleen die risico's bij de leverancier neerlegt waar hij invloed op heeft. Een gespecialiseerde leverancier is beter in staat om risico's te herkennen, de omvang in te schatten en ze te beperken. Als de leverancier de risico's echter te groot acht, is dit van invloed op de inschrijfprijs. Of de leverancier schrijft helemaal niet in.
- Nadenken over de keuzes die je maakt in een project. Bij het aangaan van een prestatieovereenkomst word je gedwongen om intern af te stemmen wat je wil bereiken.
- Stimuleren van innovatie. Omdat een prestatiecontract de uitkomsten omschrijft en niet de weg ernaartoe, heeft de leverancier meer ruimte om met nieuwe oplossingen te komen. De duur van de overeenkomst speelt hier ook een grote rol. Leveranciers zullen in veel gevallen moeten investeren. Hoe langer de contractduur, des te groter de kans dat de leverancier de investering terug kan verdienen
- Verbeteren van de algehele prestaties. Hierbij is het belangrijk om samen de juiste kpi's te definiëren en te meten. We gaan hier verder op in bij 2.4.
- Verlagen van de (faal)kosten. Door in te zetten op het beheersbaar maken van risico's heb je een betere grip op de (faal)kosten. Wil je hier meer over weten, lees dan het onderzoek van ABN Amro over faalkosten in de bouw.

## 5 Kosten verlagen door digitale oplossingen

**De wezenlijke kostenbesparingen liggen in de keten. Dat veronderstelt wel dat je als corporatie zelf de zaken goed voor elkaar hebt. Dat geldt in het bijzonder voor de digitalisering van leveranciersmanagement. Daarom gaan we in dit hoofdstuk eerst in op de toegevoegde waarde van automatisering. Daarna zetten we de stappen op een rij die je moet zetten voor kostenbesparing in de keten.**

### 5.1 Leveranciersmanagement integreren in de ICT-omgeving

*De makkelijkste (en goedkoopste) weg*

Corporaties die zich binnen leveranciersmanagement concentreren op het creëren van waarde zijn nog in de minderheid. Het tij is echter aan het keren. Inkoopers, contractmanagers, projectleiders, ICT, finance, management en bestuur willen zich op het gebied van inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement ontwikkelen en daarvoor zijn steeds betere applicaties voor handen. Verreweg de meeste corporaties kiezen hier de makkelijkste en waarschijnlijk ook goedkoopste weg. Ze werken met Excel, benutten de mogelijkheden binnen het ERP-pakket of maken de applicatie voor customer relationship management (CRM-applicatie) geschikt voor leveranciersmanagement. Hoewel het werkt, kun je de vraag stellen of zij zich met deze houtje-touwtje-aanpak niet tekortdoen.

#### 5.1.1 Toepassing van een webportaal

De corporatiesector maakt ook op het vakgebied Inkoop een sterke professionalisering door. Daar waar eerder geen (inkoop)functie was ingericht, zien we nu hele (inkoop)afdelingen ontstaan. De volgende stap is het ontwikkelen van uniforme processen. Heb je die, dan kun je ze vervolgens automatiseren in een webportaal, als dan niet-geïntegreerd in een ERP-systeem. Het digitale portaal is een interface tussen de corporatie en de vele leveranciers. Over het portaal gaan naast inkoopgegevens, contracten, productieplanningen en inspectiecijfers ook tekeningen en productspecificaties. Een volgende stap is de volledige facturering via het portaal.

Een dergelijk portaal kan ook worden gebruikt om leveranciersprestaties te meten en die te delen met leveranciers. Er zijn al corporaties die zo ook hun (interne) accountantscontrole vorm geven. Als laatste kan ook de beoordeling van nieuwe leveranciers via het portaal plaatsvinden. Dat heeft niet alleen betrekking op technische kwalificaties (ISO-certificaten, NEN-normeringen), maar ook op de afspraken over maatschappelijke verantwoord inkopen.

#### 5.1.2 De baten van inkoopautomatisering

Uitgaven, innovatie, procesinrichting, organisatiedoelstellingen en risicoreductie, ze worden alle in beïnvloed door een goed functionerende organisatie. In zo'n organisatie wordt samengewerkt tussen afdelingen, met leveranciers en zijn onderlinge afhankelijkheden bekend. Organisaties met een hoge mate van inkoopprofessionaliteit en met digitale processen hebben lagere inkoopkosten, lagere proceskosten, betere stuurinformatie en een hogere mate van (contract)compliance. Concreet heeft inkoopautomatisering de volgende baten:

- betere en actuele informatie over inkooprijzen
- inzicht in inkopen buiten contracten om (*contract compliance*)
- minder fouten door systematisch registreren
- accurate analyses door systematisch registreren
- efficiëntere organisaties door digitale procesondersteuning en koppeling met andere systemen.

Gezien de invloed op de algehele bedrijfsvoering verdient digitalisering van leveranciersmanagement een doelgerichte aanpak. Wil je hier meer weten over het digitaliseren van het inkoopproces? Lees dan het onderzoek van E-procure. <https://e-procure.nl/>

## 5.2 Effectief kosten reduceren

*De grootste besparingen liggen in de keten*

Als je op ICT-gebied de boel op orde hebt, kun je na gaan denken hoe je kosten wil reduceren. Traditionele inkopers bemoeien zich vaak alleen met het verlagen van de inkoopprijs. De substantiële besparingen zijn echter te behalen door het verlagen van de integrale kosten in de gehele keten. En bij dat laatste heb je dus de hulp van je leveranciers nodig. De grote winst is namelijk vooral te behalen door betere samenwerking in de keten. Daardoor gaat de keten als geheel efficiënter en effectiever functioneren en worden faalkosten minder. Onderzoeken naar totale kosten in de keten laten zien dat slechts een heel select groepje organisaties (buiten de corporatiesector) erin slaagt om de kosten voor administratie, fouten herstellen en ander intern regelwerk te beperken tot minder dan 10 procent van de totale inkoopuitgaven (zie ook het inkoop en leveranciersvolwassenheidsmodel). Met andere woorden: het besparingspotentieel door samenwerking in de keten en een gezamenlijke focus op waardecreatie is groot. Toch is de interne samenwerking in de meeste organisaties nog ver te zoeken. Dat komt onder meer doordat er geen specifieke afdeling is die verantwoordelijk is voor het verlagen van de integrale kosten.

### 5.2.1 BIM als voorbeeld

Neem als voorbeeld van ketensamenwerking het Bouw Informatie Model (BIM). Door toepassing van BIM zijn het verminderen van faalkosten en grote kostenbesparingen in de keten mogelijk. Een dergelijk model wordt in de corporatiesector niet of nauwelijks gebruikt. Alleen in markten met een groot aantal aanbieders en een klein aantal afnemers komt zo'n ketensamenwerking van de grond, omdat de opdrachtgever een machtspositie heeft. In andere markten zullen leveranciers alleen bereid zijn zoiets als BIM te gebruiken als ze worden gecompenseerd voor de kosten die ze moeten maken. En dus wordt deze vorm van ketenoptimalisatie veel minder vaak toegepast dan je zou verwachten. Zonde, als je bedenkt wat dat kan opleveren voor de gehele keten.

### 5.2.2 Vier stappen om de kosten substantieel te verlagen

Om kosten aanzienlijk en structureel te verlagen moet je een aantal stappen zetten:

1. Investeer in mensen die met verschillende tools kunnen werken om leveranciers te beoordelen op efficiency en kosten. Door die instrumenten ook intern toe te passen, zet je die kennis en vaardigheden in voor de gehele keten. In deze stap helpt het enorm als verschillende tools volledig zijn gedigitaliseerd en met elkaar in verbinding staan (zie ook 7.1).
2. Stuur op relatieontwikkeling. Zorg dat mensen zijn geschoold in samenwerking met leveranciers. Die skills kunnen ze ook intern inzetten, bij het aangaan van samenwerking tussen verschillende afdelingen. Want alleen samen met afdelingen kan een organisatie de juiste keuzes maken om de kosten in de keten te verlagen. Bij de aanschaf van een machine is het niet zo ingewikkeld om de totale kosten te laten prevaleren boven de prijs, maar bij ketensamenwerkingsverbanden wel. Denk aan het hiervoor besproken voorbeeld van BIM. Het gaat uiteindelijk om de ketenbrede total cost of ownership. Zo'n aanpak is alleen succesvol als deze van bovenaf wordt gestuurd. Durft jouw corporatie écht te kiezen voor optimalisatie van interne processen, wetende dat de kosten voor de baten uitgaan?

3. Zorg dat er mensen zijn die beschikken over onderhandelingsvaardigheden. En dan bedoelen we niet onderhandelen over de laagst mogelijke prijs. Onderhandelingsvaardigheden zijn belangrijk als je de regie wilt voeren over de integrale keten. Met goede onderhandelingsvaardigheden wordt het makkelijker om een manier te vinden waarbij alle partijen profiteren van de gerealiseerde kostenbesparingen in relatie tot de investeringen die daar tegenover staan.
4. Zorg voor een evenredige verdeling van de baten en de lasten. Veel samenwerkingsprojecten stranden op het feit dat de kosten en opbrengsten van de samenwerking niet evenredig worden verdeeld. Samenwerking komt alleen van de grond als alle partijen intrinsiek gemotiveerd zijn en ervan overtuigd zijn dat op lange termijn iedereen beter af is. Zijn er mensen in de corporatie die weten wat ze moeten doen om te voorkomen dat interne samenwerking om dezelfde redenen spaak loopt?

Heb je deze vier punten op orde? Dan is jouw corporatie klaar om te sturen op kostenreductie. Zo niet, zorg er dan voor dat de juiste vaardigheden in huis komen. Sturen op kosten en waardecreatie betekent in de praktijk vooral sturen op procesoptimalisatie. Naast de juiste kennis en vaardigheden zal de corporatie ook moeten investeren in procesmanagement en veranderprocessen. De kern is immers interne en externe samenwerking. Corporaties die het lef hebben om die stap te zetten, gaan substantieel kosten reduceren (zonder in te boeten op de kwaliteit).

#### **Praktijkvoorbeeld de corporatielift**

##### *Sterke stijging total cost of ownership liften*

Bij de Utrechtse woningcorporatie Portaal bleek uit een analyse dat de levensduurkosten (total cost of ownership) van liften sterk gestegen waren. De eenzijdige focus op louter de aanschafprijs bleek de oorzaak. Vanuit nieuwbouw en renovatie werden verschillende liften gecontracteerd. Dat was het gevolg van andere doelstellingen bij de afdeling Nieuwbouw en de onderhoudsafdeling. Achteraf bleek dat de kwaliteit minder geschikt was voor de omgeving en haar gebruikers. De gecontracteerde kernleveranciers, konden door de gemaakte afspraken, soms liften niet repareren. Deze kernleveranciers worden aangestuurd op universeel onderhoud, terwijl de liften in nieuwbouw specifieke merkliften zijn. Voor het onderhoud van deze liften hadden de onderhoudsbedrijven te maken met gebrekkige kennis en leveringsproblemen van onderdelen. Gevolg waren zeer hoge onderhoudskosten en de invloed van het aantal storingen op de huurderstevredenheid.

##### *Een standaard corporatielift, met universele componenten*

De gecontracteerde kwaliteit, stijgend vandalisme, onderhoudsproblemen en de sterk gestegen total cost of ownership van de liften zijn zowel intern besproken als met de kernleveranciers. De oplossing bleek het (laten) ontwikkelen van een standaard corporatielift, met universele componenten die vrij (voor alle leveranciers beschikbaar) op de markt verkrijgbaar zijn. De standaard lift is zo ontwikkeld dat hij eenvoudig aanpasbaar is aan de omgeving en gebruikers. Ook kan de lift makkelijk levensloopbestendig worden gemaakt. Zo is aan de voorkant invloed uitgeoefend op kwaliteit en prijs. Verdere selectiecriteria waren de beschikbaarheid van componenten en de kennis van deze producten binnen de Nederlandse leveranciersmarkt. Hierdoor is Portaal niet afhankelijk van specifieke leveranciers waardoor zij gemakkelijk, indien nodig, van leverancier kan switchen. Door de gekozen oplossing kan Portaal opdrachten wegzetten bij negen van de tien bedrijven voor liftonderhoud. Verder heeft Portaal er bewust voor gekozen om de leveranciers een langdurig contract aan te bieden. Hierdoor komt ketensamenwerking binnen het partnership volledig tot zijn recht.

### *Ketensamenwerking is een kritische succesfactor*

Bij deze nieuwe manier van samenwerken met kernleveranciers bleek ketensamenwerking, intern en extern, een kritische succesfactor. De toeleverende keten is samen verantwoordelijk voor het hele proces en eindresultaat: lift bouwen, onderhouden, repareren, vervangen en garantie. Betrokken partijen in de keten zijn: fabrikanten (Wittur, Kollmorgen), onderhoudsbedrijven (Sky, Astralift, Premium Lokalift), ondersteunende onderaannemers (Reco, Noodliften, Pezaro, Wijbenga), liftadviseur (Pi Liftconsultans), liftmonitoring (Elseco) en een lift keurende instantie (Liftinstituut). Met alle ketenpartners worden tegelijkertijd leveranciersgesprekken gevoerd. Alle ketenpartners zijn hierbij aanwezig en iedereen heeft dezelfde informatie. Kennis, ervaringen en innovaties worden volop met elkaar gedeeld.

Binnen Portaal is de verbinding gemaakt met de afdeling Nieuwbouw/Renovaties, zodat vanuit die basis de corporatielift, op dezelfde manier, wordt ingekocht. Intern waren betrokken: afdeling Nieuwbouw en afdeling Renovatie, inkoop & contractbeheer, planmatig onderhoud, managementteam en financiële portefeuillehouders. Samen is een Programma van Eisen en Wensen opgesteld, met de merken/types en omschrijvingen met bijbehorende prijzen.

### *De baten van ketensamenwerking*

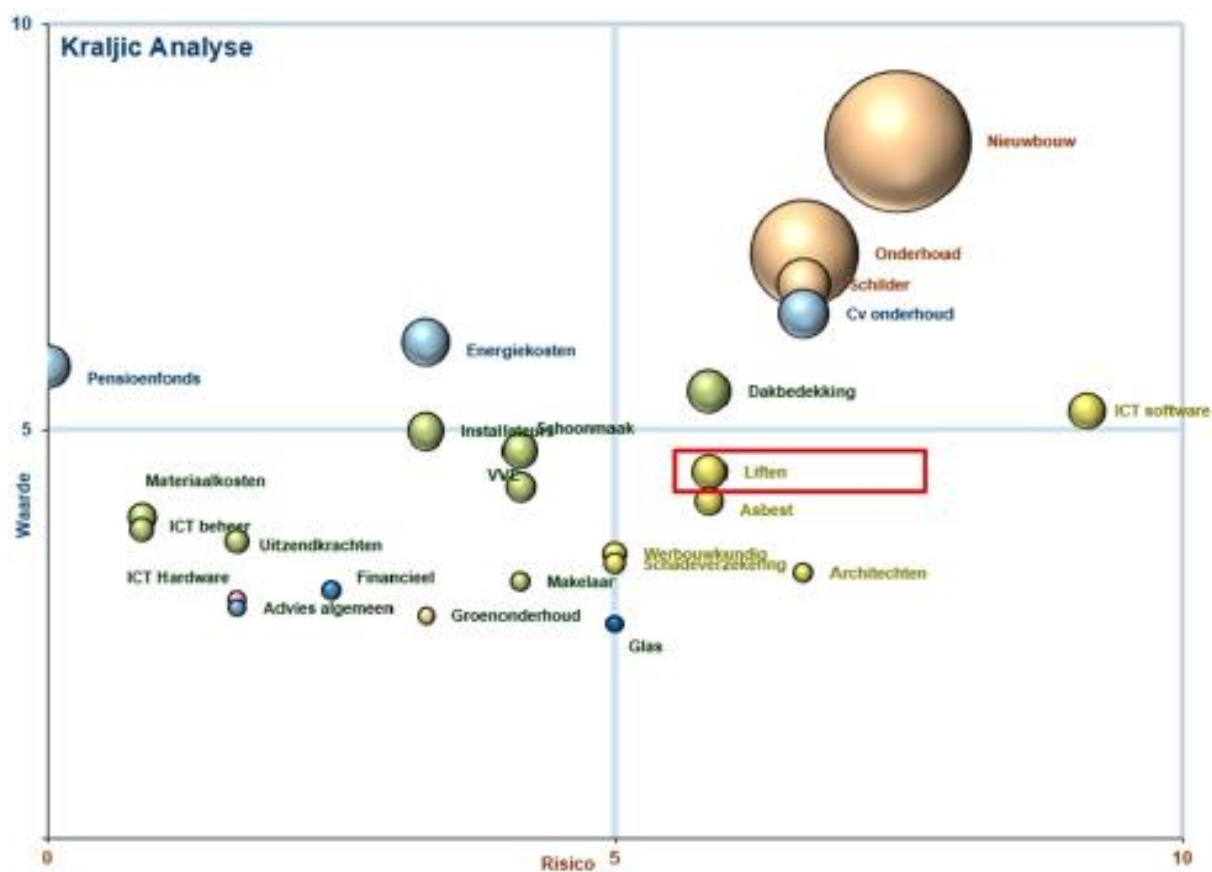
De nieuwe manier van samenwerken met kernleveranciers, met daarbij de focus op de total cost of ownership heeft de volgende baten:

- Het hele liftenbezit wordt gefaseerd aangepast op basis van de standaard corporatielift (nieuwbouw/renovatie gelijk bij nieuwe opdrachten, contractuele vervanging en planmatig via MJOB- vervangingen). Hierdoor wordt via drie wegen de lift gefaseerd gestandaardiseerd.
- Verlaging van de total cost of ownership. Aan de voorkant wordt de kwaliteit verbeterd waardoor de initiële kosten stijgen. Doordat de liftbouwer tevens het onderhoud uitvoert, heeft ook hij een belang bij het goed installeren, afstellen en onderhouden van de lift. Risico's voor de leverancier worden verlaagd. Door het contract, waarin garantie en onderhoudsafspraken met de leverancier helder zijn, gaan de exploitatiekosten omlaag. Portaal heeft ook bedongen dat zij nu standaard drie jaar garantie heeft, in plaats van één jaar.
- Met leveranciers zijn langere contracten afgesloten. Hierdoor kunnen die volledig worden uitgenut qua investering, garantieafspraken, vervangingsmomenten en het verlagen van onderhoudskosten.
- Leveranciers zijn nu partner om een goede lift te ontwikkelen met als doel weinig tot geen storingen. Daardoor gaan de onderhoudskosten omlaag, wat resulteert in een lagere total cost of ownership.
- Meer grip op risico's door verantwoordelijkheid van de hele keten.
- Positieve invloed op de huurderstevredenheid, doordat er minder storingen zijn.
- De lift is, daar waar nodig, levensloopbestendig gemaakt. Basis is dezelfde standaard lift, die tussentijds zonder ingrijpende aanpassingen en stilstand kan worden aangepast in verband met zorg en vandalisme
- Ook duurzaamheid is meegenomen in het ontwerp. Energie wordt bespaard door: een lage ampère-aansluitwaarde en inrichting van een standby-modus op onder meer ledverlichting en besturing. Dit past bij de duurzaamheidsdoelstellingen van Portaal.

*Bron: Linda Rebel, inkoop- en contractmanagement Vastgoed Projecten en Implementatie bij woningcorporatie Portaal in Utrecht.*

**Opmerking Kraljic analyse Portaal:**

De onderstaande Kraljic analyse vertegenwoordigt alleen onderhoud en inspectie van liften. Door alle opdrachten te bundelen (nieuwbouw, renovatie etc) verschuiven liften van het knelpuntkwadrant naar de strategische kant. Daar waar Portaal eerst te maken had met leveranciersmacht (zie Dutch Windmill) verstuift de relatie naar een volwaardig partnership.



## 6 Relaties ontwikkelen en managen

**Dit laatste hoofdstuk is misschien wel de kern van deze leidraad, omdat het bij leveranciersmanagement allereerst draait om samen met de leverancier naar een hoger niveau toe te groeien. En dat is mensenwerk. Eerst kijken we daarom naar de ontwikkelingsfasen die een mens kan doormaken. Voor leveranciersmanagement zijn zowel harde als zachte vaardigheden nodig en die komen daarna ter sprake. Om de juiste mensen te vinden, presenteren we een model waarin we vier types onderscheiden. Twee daarvan zijn het meest geschikt voor leveranciersmanagement.**

### 6.1 Leveranciersmanagement is mensenwerk

Leveranciersmanagement is mensenwerk. Hoe meer aandacht je aan de relatie besteedt, des te meer haal je uit de relatie. Dat laatste is de kern van leveranciersmanagement: de corporatie en kernleverancier groeien samen naar een hoger niveau. Contracten worden steeds complexer. Denk aan design & construct (D&C) of design, build, finance, maintain & operate (DBFMO). De corporatie en leverancier worden hierdoor afhankelijker van elkaar. Bij complexere contracten zijn veel mensen uit verschillende disciplines betrokken met als gevolg dat er ook complexere relaties ontstaan. Daardoor worden hogere eisen aan leveranciersmanagement gesteld, en in het bijzonder aan de betrokken personen.

#### 6.1.1 *Leveranciersmanagement: taken, harde en zachte vaardigheden*

Het managen van de kernleveranciers is al snel een fulltime job. Dat blijkt wel uit een overzicht van de verschillende taken, alsmede de harde en zachte vaardigheden die nodig zijn voor leveranciersmanagement.

##### *Taken leveranciersmanager*

De belangrijkste taken van de leveranciersmanager zijn:

- zorgen voor een open en positieve relatie tussen corporatie en kernleverancier
- zorgen dat de leverancier presteert in overeenstemming met de contractuele bepalingen, en de eigen organisatie haar verplichtingen nakomt en zorgt voor de gestelde randvoorwaarden
- voortdurend werken aan prestatieverbetering
- steeds verantwoording kunnen afleggen over wederzijdse prestaties en bijbehorende besteding van financiële middelen.

##### *Harde en zachte vaardigheden*

Om die taken goed uit te kunnen voeren, is een set van harde en zachte vaardigheden nodig.

Benodigde harde vaardigheden zijn in ieder geval:

- voldoende materiedeskundigheid
- kennis van de corporatiedoelstellingen en die steeds in acht nemen
- minstens hetzelfde kennisniveau van de inhoud van het contract hebben als de leverancier
- inzicht in de commerciële dynamiek van de keten en de kostenbepalende factoren
- kennis van risicomangement
- prestaties kunnen meten, evalueren en managen
- kennis van contractvormen.

Naast het hebben van de juiste kennis, is het een kunst een relatie tot bloei te laten komen en bloeiend te houden. Daar zijn speciale vaardigheden voor nodig. Belangrijke zachte vaardigheden zijn :

- inlevingsvermogen
- goede communicatieve vaardigheden
- betrouwbaarheid om vertrouwen te kunnen opbouwen
- bruggen kunnen bouwen
- diplomatieke vaardigheden

## 6.2 **Persoonlijke vaardigheden voor leveranciersmanagement: drie ontwikkelingsfasen**

Persoonlijke vaardigheden zijn naast functionele kennis van groot belang bij leveranciersmanagement. Persoonlijke vaardigheden zijn niet alleen 'techniekjes' die aangeleerd kunnen worden, maar zijn bovenal houding en gedrag. Niet iedereen heeft dezelfde startpositie. De ene persoon beschikt over meer zachte vaardigheden ( 'soft skills') dan de ander.

Managementdenker en -auteur *Stephen R. Covey* onderscheidt drie fasen waarin een persoon zich qua ontwikkeling kan bevinden:

1. afhankelijkheid (fase A)
2. onafhankelijkheid (fase B)
3. wederzijdse afhankelijkheid (fase C).

### *Van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid*

Iemand die in fase A zit, zoekt continu naar erkenning. Hij of zij wil steeds horen of het goed gaat en vraagt om complimenten. De omgeving bepaalt wat er gebeurt en het individu neemt weinig of geen initiatief. Inzicht in het eigen functioneren is (nog) niet ontwikkeld en wordt als niet te beïnvloeden beschouwd. Door bijvoorbeeld feedback van collega's en assessments kan gericht worden gewerkt aan het nemen van meer verantwoordelijkheid, het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Dit leidt er uiteindelijk toe dat mensen fase B bereiken.

Fase A is niet alleen van toepassing op startende medewerkers. Ook meer ervaren functionarissen kunnen moeite hebben met het stellen van prioriteiten en het nemen van verantwoordelijkheid. De verschillende fasen lopen niet gelijk op met het carrièrepad. Het is niet aan te bevelen iemand die nog in fase A zit verantwoordelijkheden te geven voor leveranciersmanagement. De leidinggevende en collega's die zich hiervan bewust zijn, kunnen de onervaren collega helpen bij het krijgen van zelfvertrouwen.

Fase B is noodzakelijk om zelfstandig te kunnen functioneren. Excelleren in leveranciersmanagement kun je alleen als je ook de persoonlijke vaardigheden hebt die bij fase C horen, de fase van wederzijdse afhankelijkheid.

### *Naar wederzijdse afhankelijkheid*

Naarmate de medewerker een meer leidinggevende rol heeft en over functionele en bedrijfsgrenzen moet opereren zal de mate van succes grotendeels afhankelijk zijn van de kenmerken die bij fase C horen.

Personen die vanuit die houding opereren, onderkennen dat je eerst de ander moet begrijpen om zelf begrepen te worden. Goed luisteren, doorvragen en de eigen beelden checken bij de ander is de kunst.

Daarnaast is het belangrijk te leren werken vanuit een win-wingedachte. Hierdoor ontstaan compleet andere oplossingen dan wanneer je denkt in win-lose.

Het op waarde schatten van onderlinge verschillen is belangrijk voor een goede samenwerking. Meestal wordt graag samengewerkt met mensen die op dezelfde golflengte zitten. Maar bij het genereren van ideeën of het vinden van oplossingen voor problemen komen mensen die verschillend tegen zaken aankijken soms met verrassende suggesties die anders over het hoofd waren gezien. Door te onderkennen dat mensen elkaar door diversiteit aanvullen en versterken, bereik je synergie.

### 6.3 Focus op wederzijdse voordelen

Het ontwikkelen van een leveranciersrelatie van een oppervlakkige relatie naar een strategisch partnerschap vraagt om een veranderende mindset bij beide partijen. In plaats van een primaire focus op de eigen belangen (laagste prijs versus hoogste winst) vraagt het om een diepgaand en wederzijds vertrouwen, openheid en betrokkenheid met de blik op de wederzijdse voordelen. Als deze wederzijdse voordelen niet aanwezig zijn of niet voldoende helder kunnen worden gemaakt dan zal de volgende stap in de relatieontwikkeling niet kunnen worden gezet.

Vanuit het oogpunt van de corporatie zal de samenwerking op termijn moeten leiden tot onder meer verlaging van de kosten. De leverancier zal met name geïnteresseerd zijn in het verbeteren van zijn marge en het genereren van een constante cashflow door een toename van het commitment. Intensievere samenwerking leidt vaak tot een betere contractuitnutting (hogere compliancy). Hierdoor verhoogt de efficiëntie en worden de kosten voor corporatie en kernleverancier verlaagd. De voordelen van samenwerken worden verdeeld. Veelal is deze verdeling niet proportioneel, maar wordt hij afgemeten tegen de investering die elk van de partijen heeft moeten doen. Het vooraf afspreken van een heldere verdeelsleutel voor de opbrengsten of het uitdagen van leveranciers door het opstellen van een bonus/malusregeling (zie aanbeveling) neemt veel discussie weg. Ook stimuleert het een open relatie waarin wederzijdse kansen worden besproken.

#### **Aanbeveling bonus of malus**

Bonus en malus worden veelvuldig toegepast in (prestatie)contracten. De gewenste effecten daarvan zullen echter alleen worden behaald als sprake is van een eenduidig contract met de volgende kenmerken: realistische/haalbare doelstellingen, bonussen die in verhouding staan gegeven de doelstellingen die behaald moeten worden, een goede verhouding tussen bonussen en penalties, en een expliciete analyse van factoren waarop de leverancier geen invloed kan uitoefenen gewenste prestaties zouden kunnen beïnvloeden en hoe dit uitwerkt in het berekenen van de uiteindelijke bonus of malus.

*Bron: Wendy van der Valk*

### 6.4 Vertrouwen opbouwen

Naarmate een relatie intensiever wordt in termen van de omvang waarmee partijen met elkaar zaken doen en naarmate de tijdsduur toeneemt, worden overeenkomsten aangepast en geactualiseerd aan de nieuwe vorm van samenwerking. Vertrouwen is vanaf het begin belangrijk, omdat de complexiteit van grote, nieuwe opdrachten toeneemt. Hierdoor ontstaan nieuwe leveranciersrelaties.

Onzekerheid komt mede voort uit het feit dat door de groei van de samenwerking steeds meer (strategische) informatie moet worden gedeeld.

Vertrouwen wordt in de tijd opgebouwd. Een stapsgewijze opbouw van de relatie is dan ook van groot belang voor de vormgeving van het vertrouwen. Partijen moeten de tijd krijgen om aan elkaar te wennen en elkaars cultuur te leren kennen.

#### Aanbeveling bouwen aan vertrouwen

Een gezamenlijke werksessie is een van de manieren om het vertrouwen tussen corporatie en kernleverancier op te bouwen.

Voor het verkrijgen van *cognitief vertrouwen* is het van belang dat partijen elkaar beter leren kennen. In een eerste kennismakingsbijeenkomst, waar alle belanghebbende voor worden uitgenodigd, kun je expliciet aandacht schenken aan een uitgebreide introductie. Bijvoorbeeld door bedrijfspresentaties te houden of door een kennismakingsspel te spelen.

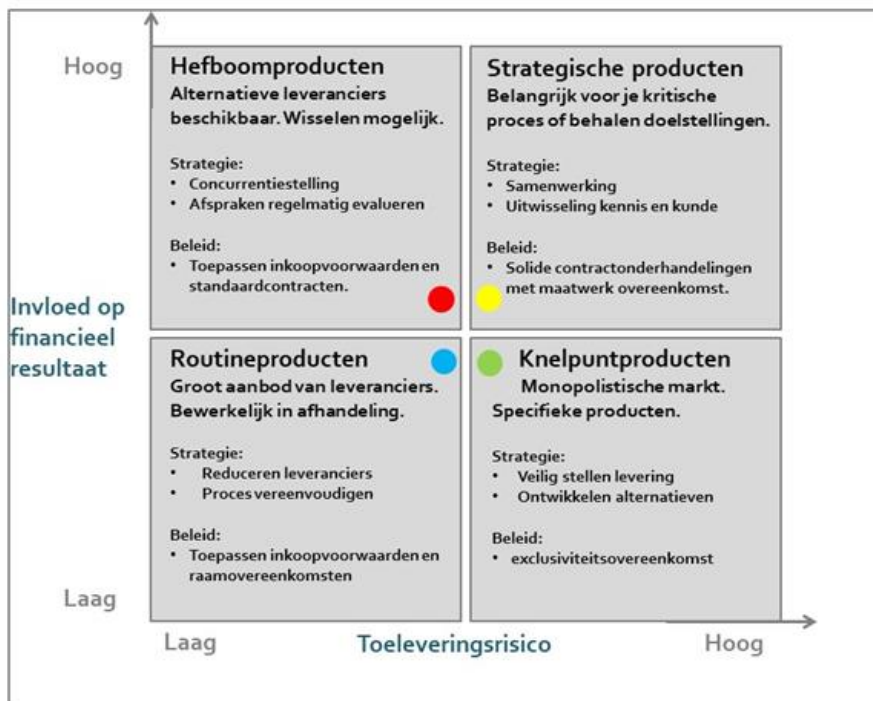
Om *affectief vertrouwen* op te bouwen, kun je bijvoorbeeld aandacht schenken aan het diepgaand laten kennismaken van de verschillende contactpersonen in individuele gesprekken of het effectief inzetten van de verschillende teamrollen. Hoe meer overeenkomsten er zijn tussen de individuen aan leverancierszijde en klantzijde ten aanzien van bijvoorbeeld cultuur, hoe waarschijnlijker het zal zijn dat de partijen elkaar gevoelsmatig begrijpen en vertrouwen.

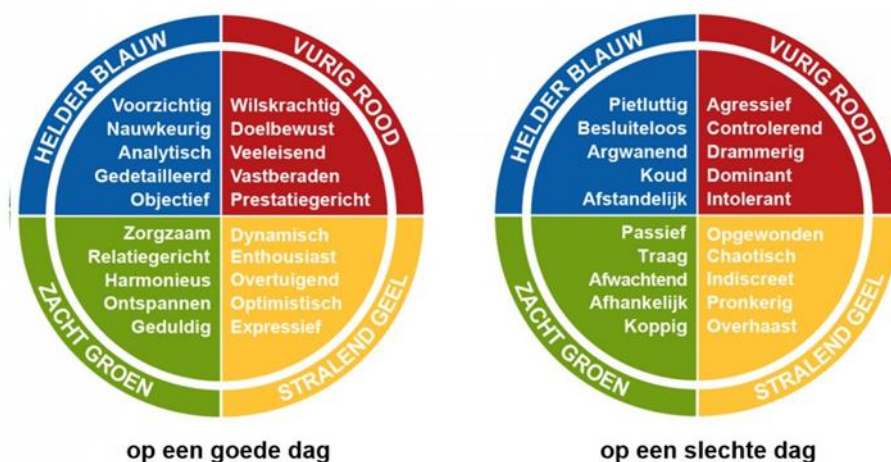
## 6.5 De juiste mensen voor leveranciersmanagement

*Een handig denkmodel*

Een goede relatie met de kernleverancier is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteiten van de betrokken medewerker(s). In de praktijk bestaat een causaal verband tussen het soort relatie, de mate van investering die partijen steken in relatiemanagement en de problemen die optreden.

Daarom moet je de juiste medewerker aan de juiste leverancier koppelen. Daarbij zijn de onderstaande modellen de basis van onze theorie:





Bron: Peter Kraljic en Insights Discovery model

#### 6.5.1 Het kleurenmodel

De kleuren in het model worden bepaald op basis van twee assen: introvert versus extravert en denken versus voelen.

##### *Introverte en extraverte mensen*

Of iemand introvert of extravert is, heeft niets te maken met luidruchtig of verlegen zijn, maar meer met waar de persoon energie uit haalt. Haal je die uit jezelf, of juist uit de omgang met andere mensen.

Introverte mensen gebruiken hun energie vooral voor het nadenken over concepten en ideeën. Zij hebben weinig externe stimulans nodig. Zij denken na voordat ze doen, zoeken rust op om zich te concentreren. Communiceren doen ze liever schriftelijk dan mondeling, zodat ze over de boodschap kunnen nadenken. Daarnaast houden introverte mensen niet van onverwachte veranderingen.

Presenteren voor grote groepen is vaak vermoeiend voor hen en de uitdaging is vaak het nemen van genoeg rust. Daarnaast vinden zij het moeilijk om zichzelf te promoten.

Extraverte mensen krijgen juist energie van andere mensen en gebruiken die voor mensen, dingen en actie. Zij hebben externe prikkels nodig om goed te presteren, ze houden van doorpakken en doen liever eerst voordat zij nadenken. Extraverte mensen houden zich zelf graag bezig, anders vervelen ze zich. Ze zijn goed in onderhandelen en willen een goede indruk achterlaten als ze zich voorstellen. Een uitdaging voor extraverte mensen is luisteren naar anderen. Daarnaast hebben ze vaak weinig oog voor de details van een situatie.

*Denken versus voelen*

Denken versus voelen is de tweede as die bepaald welke kleur je bent binnen het model. Met dit onderscheid doelen we op de manier waarop iemand beslissingen neemt.

Op basis van logica (denken) of op basis van het in acht nemen van mensen (voelen).

Denkers zijn de mensen die van logica (het hoofd) uitgaan. Zij zien de wereld relatief zwart-wit en kunnen daarom snel beslissingen nemen op basis van de beschikbare informatie. Waarde staat bij denkers boven waarden en de waarheid vertellen is belangrijker dan tactvol handelen. Omdat denkers met hun hoofd werken en emoties zo weinig mogelijk laten zien, is zakendoen met denkers efficiënt en snel. Het nadeel is, dat voelers de denkers vaak als 'koud' of 'harteloos' bestempelen.

Voelers daarentegen baseren hun beslissingen liever op hun gevoel en nemen persoonlijke relaties met anderen in acht. Waarden staan bij voelers boven waarde en een beslissing is afhankelijk van wat belangrijk is voor de mensen die bij de beslissing betrokken zijn. Tactvol communiceren is belangrijker dan de 'harde waarheid', en de harde waarheid wordt dan ook graag door voelers over het hoofd gezien. Denkers bestempelen voelers vaak als 'emotioneel' en 'onbetrouwbaar'.

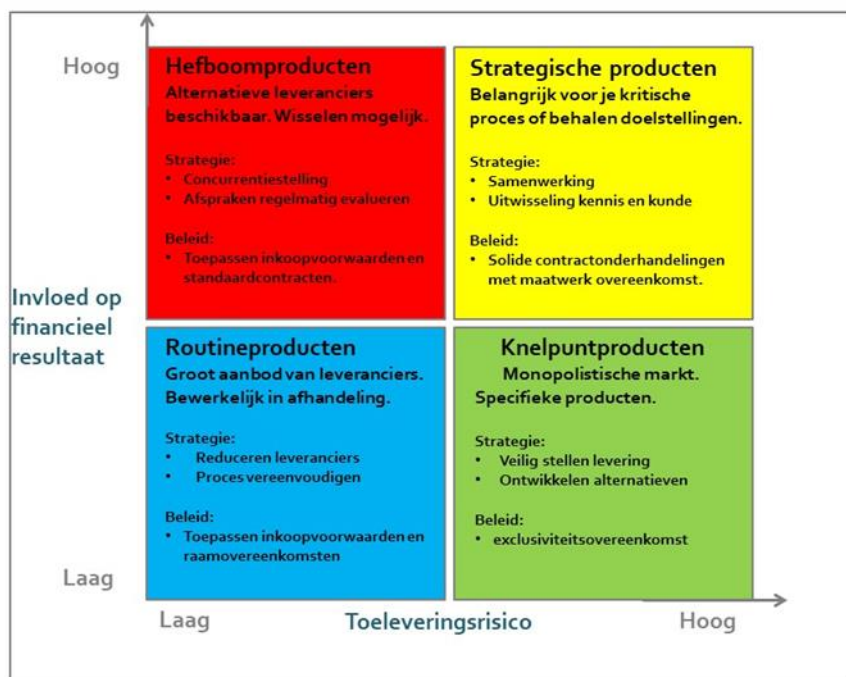
#### 6.5.2 *Voork(l)euren rode, gele, groene en blauwe mensen*

*Rode mensen* willen graag orde aanbrengen, concurrentie aangaan, controle hebben, onafhankelijk zijn en houden van veranderingen. Ze zijn vasthoudend en gedreven en de doortastendheid is groot. De focus ligt op het resultaat.

*Gele mensen* zijn goed in het leggen van verschillende verbindingen, zowel aan de relatiekant als aan de productenkant. Ze zijn expressief, enthousiast, creatief en dynamisch. De focus ligt op interactie.

*Groene mensen* hebben het vermogen om water bij de wijn te doen en zijn loyaal. Zij zijn goed in het aangaan van warme relaties. Over het algemeen komen zij ontspannen over en hebben zij veel geduld. De focus ligt op harmonie.

*Blauwe mensen* willen de processen op de juiste manier doorlopen. Ze zijn goed in het waarnemen van de feiten en doen moeite om deze ook echt te begrijpen. Ze houden van logische argumenten en feitelijke gegevens. Voor een gedetailleerde aanpak ben je bij hen aan het juiste adres. De focus ligt op het vinden van oplossingen.



Bron: Björn Smeets Manager landelijke inkoop Dura vermeer

#### Aanbeveling voork(l)uren

Wil je weten wat jouw voorkeurskleur of die van je collega's is? In de Aedes inkoopcommunity kun je de volledige handleiding, inclusief een eenvoudig testje, vinden. Hiermee kun je snel bepalen wat jouw voorkeurskleur is.

## 6.6 Corporatie en kernleverancier: perceptieverschillen helder krijgen

### Informatieasymmetrie

Een goede verstandhouding tussen corporatie en kernleverancier is uiteraard essentieel. Wat zorgt ervoor dat we elkaar vertrouwen, dat we flexibel zijn en rekening houden met elkaars belangen en bereid zijn informatie uit te wisselen? Van groot belang hierbij is het begrip 'informatieasymmetrie'.

Dit houdt in dat de informatie die voor een constructieve relatie essentieel is, niet logischerwijs aan beide zijden bekend is. Dit komt enerzijds doordat informatie bewust, maar veel vaker onbewust, wordt achtergehouden door een of beide partijen. Verder is het belangrijk om te beseffen dat mensen zich van nature identificeren met het eigen bedrijf. Het kost moeite zich te identificeren met de belangen van een ander. Zo is het voor een aannemer lastig zich te identificeren met de belangen, organisatie, medewerkers en nog belangrijker: huurders van de opdrachtgever en andersom.

De combinatie van het ontbreken van informatie en het identificeren van belangen brengt tal van problemen in de relatie tussen corporatie en leverancier aan het licht. Als informatie als vanzelfsprekend wordt gezien en daarom niet wordt gedeeld, leidt dit tot onbegrip en langs elkaar heen werken. Vervolgens veroorzaakt de sociale identificatie in dit soort gevallen vrijwel direct het wij/zij-denken. Met als gevolg het vingerwijzen naar de ander. In de praktijk zijn de gevolgen onder meer hogere kosten, lagere kwaliteit, planningoverschrijding, opstartproblemen en vele correctiepunten bij oplevering. Daarom is het belangrijk de percepties van beide partijen helder te krijgen.

### 6.6.1 *Meet de percepties: de perceptiemeter*

Door de TU Eindhoven is een praktisch tool ontwikkeld dat de percepties van beide partijen meet. Deze 'perceptiemeter' is gratis beschikbaar. Op basis van een vragenlijst wordt een rapport gegenereerd waaruit blijkt bij welke aspecten van de samenwerking perceptieverschillen aan de orde zijn. De rapportage neemt al een deel van de informatieasymmetrie weg en haalt daarmee een angel uit eventuele samenwerkingsproblemen.

Als de percepties van corporatie en kernleverancier helder zijn, is het zaak de verschillen te bespreken en de onderliggende oorzaken te achterhalen. Uiteindelijk zullen beide partijen begrip voor elkaars perceptie moeten opbrengen en waar nodig zich aan elkaar aanpassen om tot een beter resultaat te komen.

#### **Aanbeveling perceptiemeter**

Meet de percepties van corporatie en kernleverancier met de perceptiemeter: [www.perceptiemeter.nl](http://www.perceptiemeter.nl)

### 6.7 **Onmisbaar: een heldere communicatiestructuur**

Groei in samenwerking vraagt om een andere manier van communicatie rondom de beoogde doelstellingen, de opgetreden problemen en inzicht in de kostenstructuur. Niet alleen de externe communicatie wordt intensiever, maar ook de communicatie met de interne organisatie. Er zal frequent met de interne organisatie worden afgestemd wat zij verwachten van de samenwerking. Een onmisbaar element voor het functioneren van de leveranciersrelatie is de communicatiestructuur. Het succes van leveranciersmanagement valt of staat met heldere interne en externe communicatie. Er moet op elk niveau binnen de samenwerkende organisaties een Het strategische niveau richt zich op de lange termijn en zet kaders uit voor de klantenorganisatie, bepaalt het uitbestedingsniveau aan de hand van make or buy-beslissingen en communiceert op managementniveau over het belang van de samenwerking en de bijhorende implicaties.

Bij contractwijzigingen, prestatie meting van de leverancier en het initiëren van verbetering, acteert een corporatiemedewerker op tactisch niveau. Als binnen de organisatie sprake is van een functiescheiding tussen bijvoorbeeld inkoper en leveranciersmanager, zal op tactisch niveau afstemming tussen beide functionarissen plaatsvinden. De leveranciersmanager zal in dit geval ook zonder de inkoper op tactisch niveau opereren door regelmatig af te stemmen met de accountmanager van de leverancier. Intern zal hij, ook op tactisch niveau, optreden als contactpersoon en escalatieniveau naar de interne klant of gebruikers.

Dit is een continu proces, waarbij de leveranciersmanager de materiedeskundigheid van de interne klant nodig heeft in de voortgangs- en evaluatiegesprekken met de kernleverancier. Op operationeel niveau verloopt het contact veelal tussen de interne klant/gebruiker en het directe aanspreekpunt bij de kernleverancier, bijvoorbeeld in de vorm van een klanten- of servicedesk.

#### **Aanbeveling communicatiematrix**

De communicatiematrix is een handig instrument om zicht te krijgen op de verschillende communicatielijnen. Deze kun je vinden in de inkoopcommunity van Aedes. Deze matrix kun je zowel voor de corporatie als de kernleverancier invullen. Zo worden ook direct de eventuele leemtes zichtbaar, bijvoorbeeld een communicatieniveau dat niet is afgedekt of een onbalans in verantwoordelijkheidsniveau.

### Tot slot

Met goed leveranciersmanagement bereik je dat de overeenkomsten met je kernleveranciers goed worden benut en je risico's verkleint. We willen de middelen van de corporatie gebruiken voor de leveranciers die er echt toe doen. Toppers zijn belangrijk, omdat het de leveranciers zijn die de meeste kans hebben om ons te helpen de toekomst vorm te geven. Slecht presterende leveranciers zijn ook belangrijk, omdat ze de organisatie niet verder helpen. Ze kosten veel geld om de problemen met kwaliteit en levering die ze veroorzaken te verhelpen. Toppers moet je koesteren en er moet iets worden gedaan aan de slecht presterende leveranciers. Ga continu met elkaar op zoek naar de juiste wijze van toetsen van de verwachtingen en blijf communiceren. Als corporatie willen we uiteindelijk dat de partners onze ambities en uitdagingen begrijpen en ons daarbij helpen. En wij moeten inzien dat onze partners de expertise in huis hebben om op basis van resultaatgerichte afspraken samen te werken.

### Praktijkvoorbeeld Vested-relaties

#### *De grote hedendaagse uitbestedingsparadox*

Vele strategische goederen en diensten zijn uitbesteed aan gespecialiseerde leveranciers. Vervolgens vertellen wij hen als leken wat te doen. Dat is de grote hedendaagse uitbestedingsparadox en de aanleiding voor het ontstaan van de 'Vested'-filosofie, waarop we hierna ingaan.

Stel dat een corporatie een energieneutraal complex laat bouwen voor 2,1 miljoen euro. Vervolgens zijn de onderhoudskosten tijdens de lange levensduur 6 miljoen euro, omdat de ingekochte kwaliteit van de installaties onvoldoende is. Dit is vaak het gevolg van het inkopen op de laagste prijs. Corporatie en leverancier hebben beide een groot belang bij een goede deal, maar wijzen in de praktijk voortdurend naar elkaar als er iets niet goed gaat. Die slechte relatie leidt niet alleen tot hoge kosten, maar ook tot risico's. Dit komt omdat men voor deze strategische inkoop in feite processen en technieken hanteert die horen bij de inkoop van kantoorartikelen. Bij uitbesteding van complexe werkzaamheden, waarbij de resultaten op voorhand niet even duidelijk zijn, waar innovatie gewenst is en de risico's aanzienlijk zijn, gebruiken inkopers instrumenten uit het hefboomkwadrant van de Kraljic-matrix (zie 3.2).

#### *Als je elkaar vertrouwt, dan win je samen*

Het is lastig om succesvol met leveranciers samen te werken, omdat onze natuurlijke neiging is om te willen winnen. Om samen beter te worden van uitbesteding moet je elkaar vertrouwen. Om dat te bereiken moet je bouwen aan vertrouwen door het kiezen van een andere aanpak. Dat is de kern van 'Vested'. Leveranciers denken nu bij het woord 'partnership' automatisch aan 'korting' die ze moeten geven. En bij 'toegevoegde waarde' aan 'gratis'. Ga in geval van een strategisch product met je leverancier praten. Wil je innovatie? Kom dan niet met dikke pakken technische specificaties aan. Hoe meer je vertelt hoe en wat, des te lager de animo bij de leverancier. Uit onderzoek blijkt dat als je elkaar wel vertrouwt je samen meer wint.

Vijf tips voor een succesvolle strategische uitbestedingsrelatie volgens Vested

1. Richt je op de resultaten, niet op de transactie. De dienstverlener moet worden betaald voor de bereikte resultaten, in plaats van voor zijn inspanningen.
2. Focus op 'wat', niet op 'hoe'. Nadat partijen hebben vastgesteld welke doelstellingen er zijn, stellen ze een gezamenlijke visie vast.

3. Bepaal heldere en meetbare resultaten. Het succes van de uitbestedingsdeal wordt gemeten aan de hand van een beperkt aantal kritische prestatie-indicatoren (zie voor meer informatie de handleiding kpi).
4. Hanteer een effectief beloningsmodel. De wijze van beloning van de leverancier moet in lijn zijn met de geest van het contract. Risico's en beloning moeten met elkaar in evenwicht zijn.
5. Zorg voor een goede governance. 'Wij' in plaats van 'zij' is bij relatiemanagement van groot belang. Het gezamenlijk belang gaat boven het belang van partijen. Het gaat om het samen managen van de opdracht, in plaats van het managen van de leverancier.

### Aanbeveling leveranciersdag

Een aantal jaar geleden was het standaard om de opdrachtbrief na gunning te versturen, alle voorwaarden stonden immers in het bestek. Inmiddels zien we contractvormen zoals bouwteamovereenkomsten, raamovereenkomsten en UAV-GC-contracten. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering verschuift hierbij meer en meer van de corporatie naar de leverancier. Dit is niet alleen een verandering voor de corporatie, maar ook voor de leveranciers!! Een goede uitvoering, sturen op prestaties, meer gebruikmaken van elkaars expertise en samen de beste oplossingen zoeken gaat niet vanzelf. Neem je kernleveranciers daarom mee in de ontwikkelingen. Organiseer voor hen een leveranciersdag. Op deze dag kun je een toelichting geven over bijvoorbeeld nieuwe manieren van inkopen, de organisatiedoelstellingen voor de aankomende jaren en nieuwe manieren van aansturen op basis van prestaties. Het is een mooie manier om te bouwen aan toekomstbestendige relaties. [Klik hier](#) voor een voorbeeld van een leveranciersdag.



8 juni, Stoomhal, Wormer

**parte**on

**Colofon**

© december 2019, Aedes vereniging van woningcorporaties Den Haag

**Redactie en vormgeving:** Aedes vereniging van woningcorporaties

**Contact en meer informatie:**

Gaby van der Peijl, adviseur Inkoopsamenwerking, [g.vanderpeijl@aedes.nl](mailto:g.vanderpeijl@aedes.nl), 06 351 124 59