



Commando Materieel en IT
Ministerie van Defensie

Focus op strategische
waarde

*Hoe Defensie de
samenwerking met haar
leveranciers vormgeeft*

Governance

Contract
administratie

Prestatie
management

Relatie
management

Leveranciers
management

COMMIT

Directie Inkoop

Marielle Bakker, Kees Tazelaar

14 april 2025



Kerngetallen Inkoop



Inkooptrajecten

€20,1 miljard totale gegunde waarde¹
3.280 inkooptrajecten

Internationale samenwerking

€ 5 miljard gegunde waarde¹ 160 inkooptrajecten

Wijzigingen

€ 1,2 miljard gegunde waarde¹ 400 inkooptrajecten

91% van de gegunde opdrachtwaarde gaat naar opdrachten met een militair karakter



Militair

Civiel

Kerngetallen Inkoop

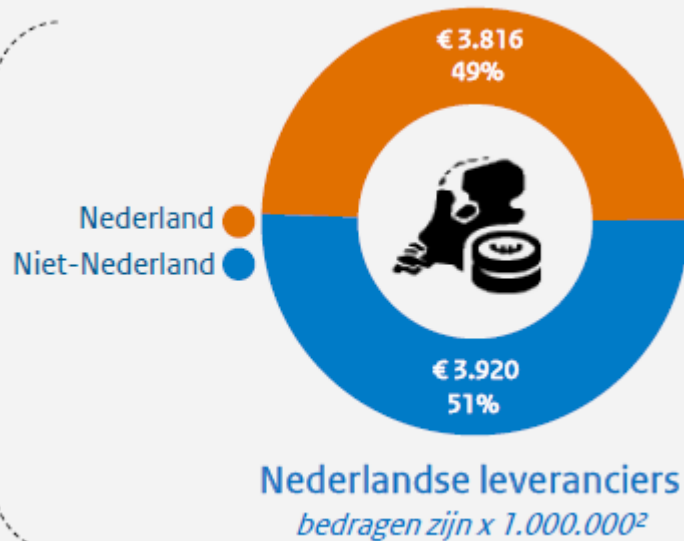
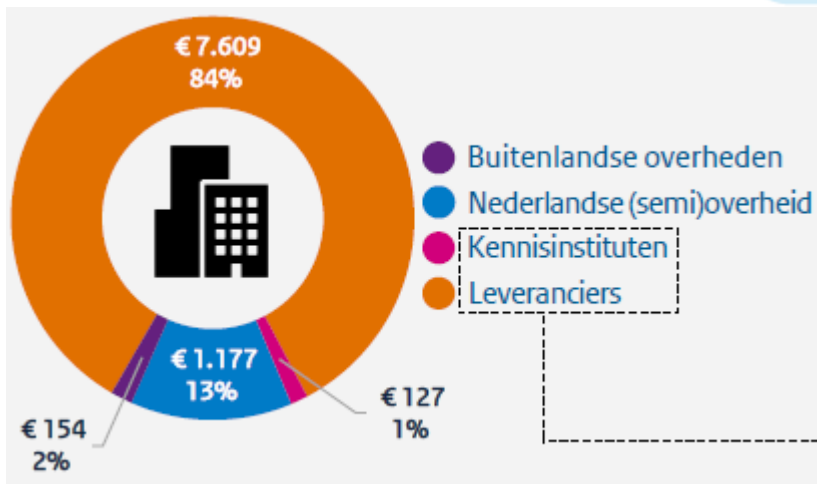



134.600
Bestellingen


292.350
Facturen


€ 7,6 miljard
Spend²


13.300
Leveranciers



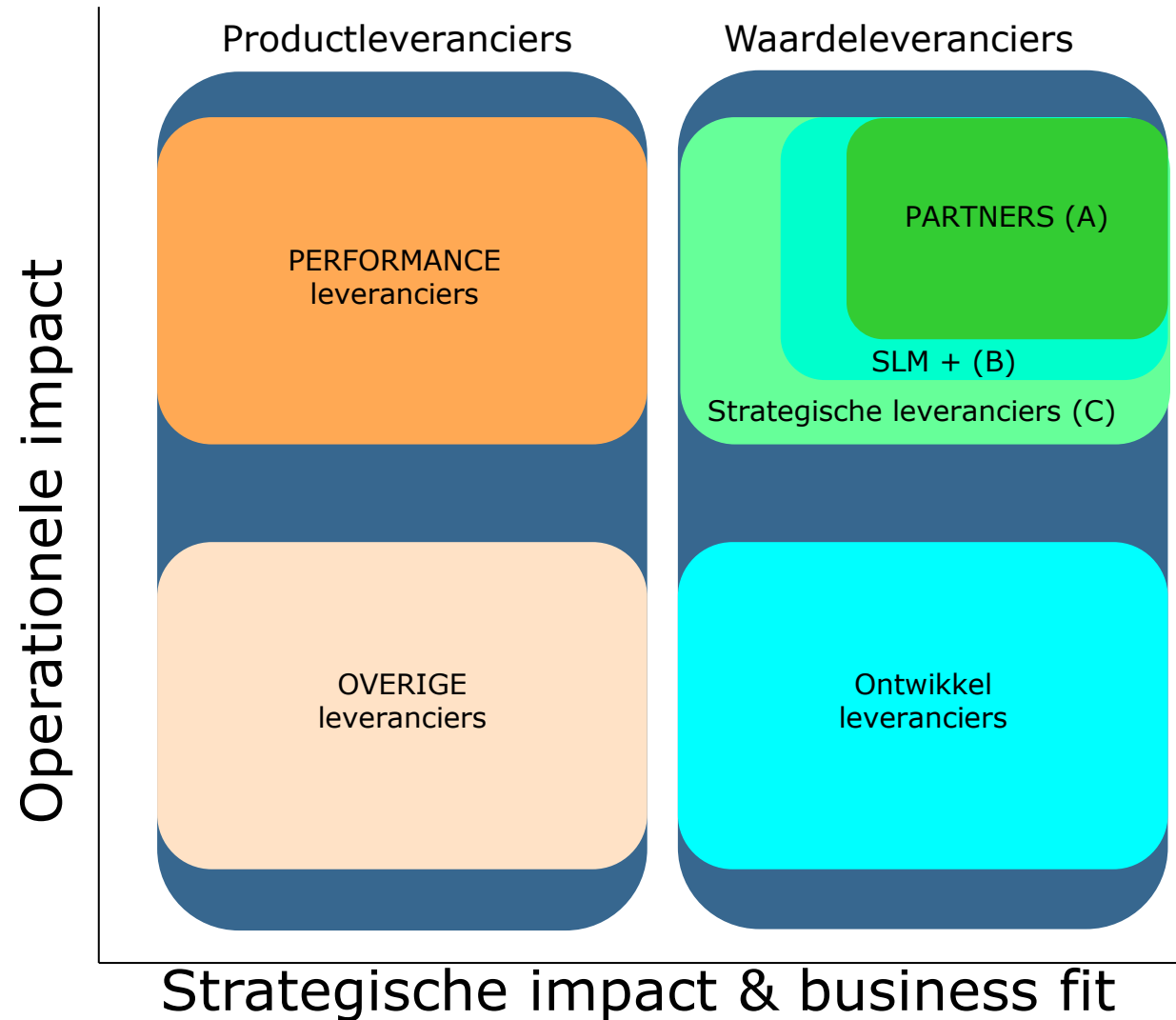
Aantal medewerkers per Defensieonderdeel

	COMMIT	333
	DOSCO	102
	CZSK	74
	CLAS	74
	CLSK	62
	KMAR	10
Totaal		655

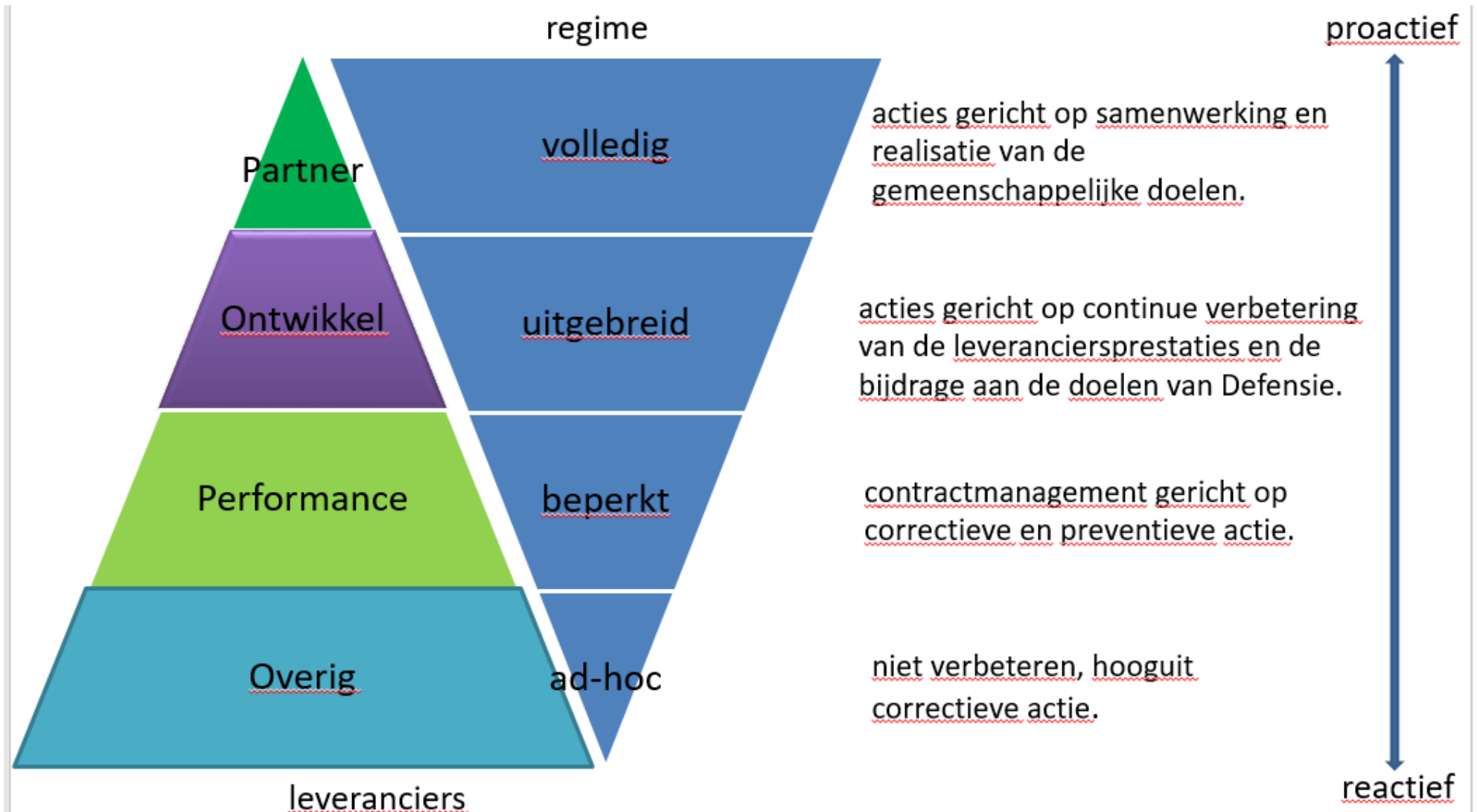
Waarom Leveranciersmanagement



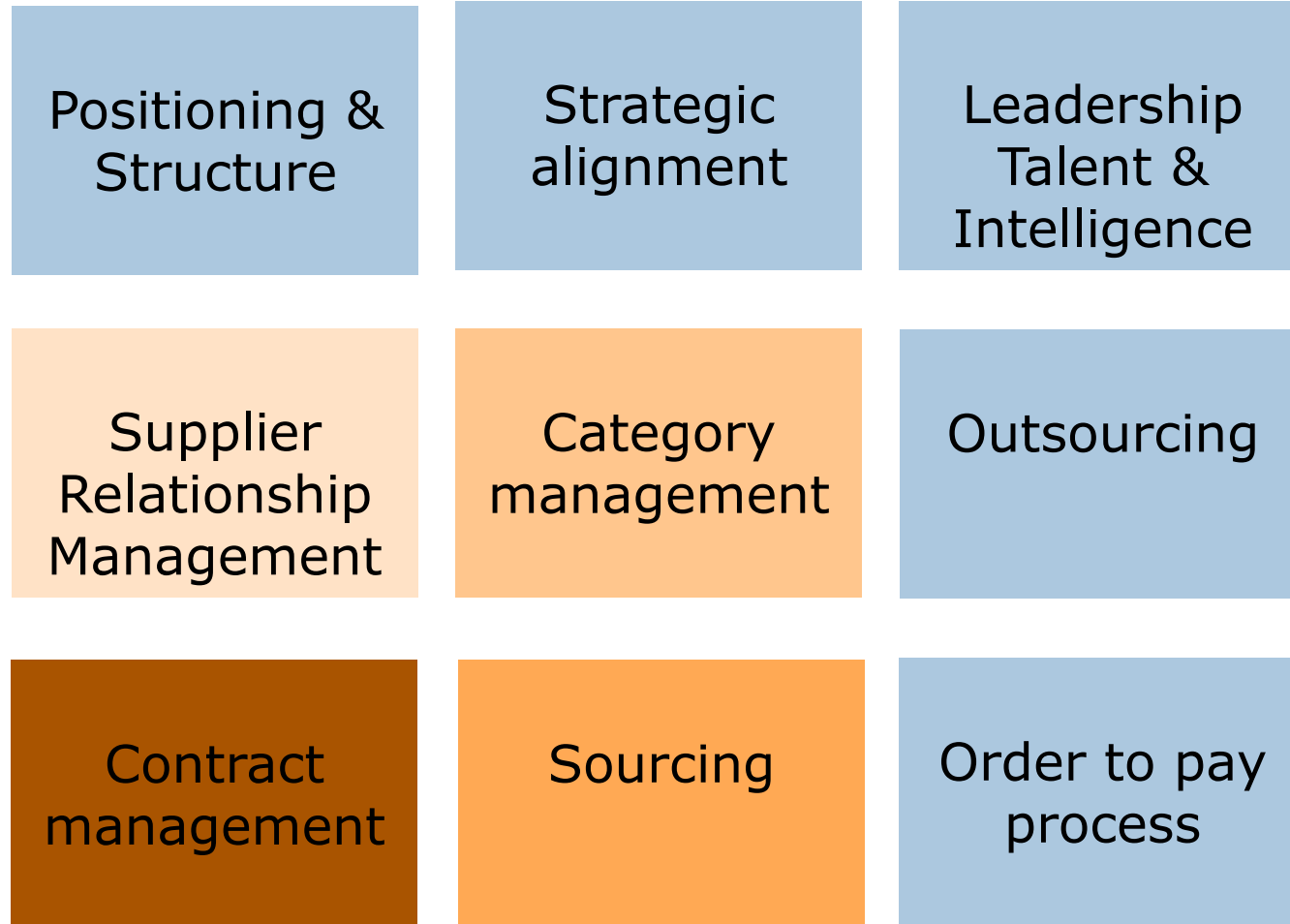
- Spreken met 1 mond
- Decentraal beleid voorkomen
- Inzicht krijgen in leverancier
- Innovatie stimuleren
- Elkaars kennis en kunde beter benutten
- Versnellen

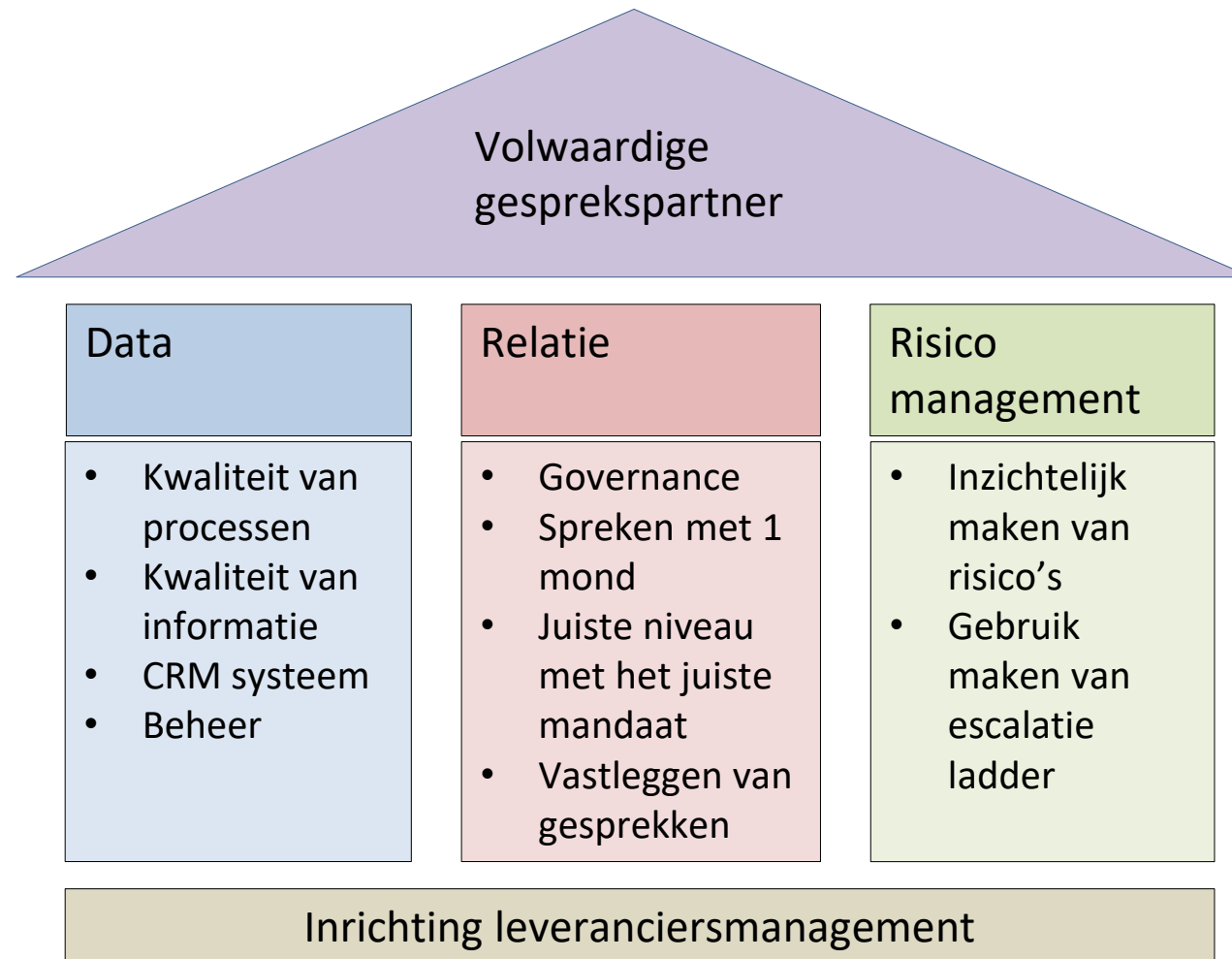


Segmentatie

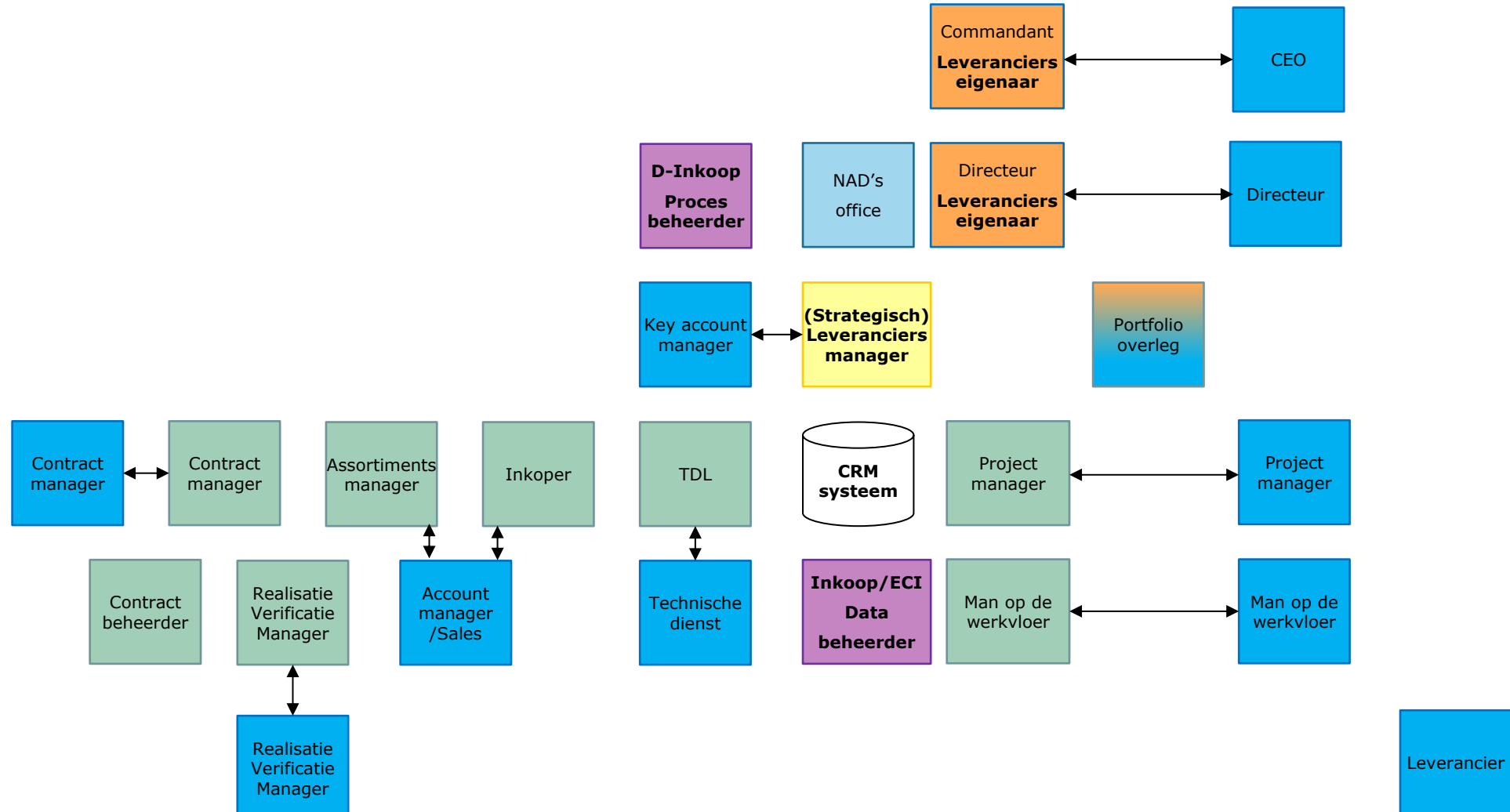


SRM in ketenperspectief





Wat - Stakeholders



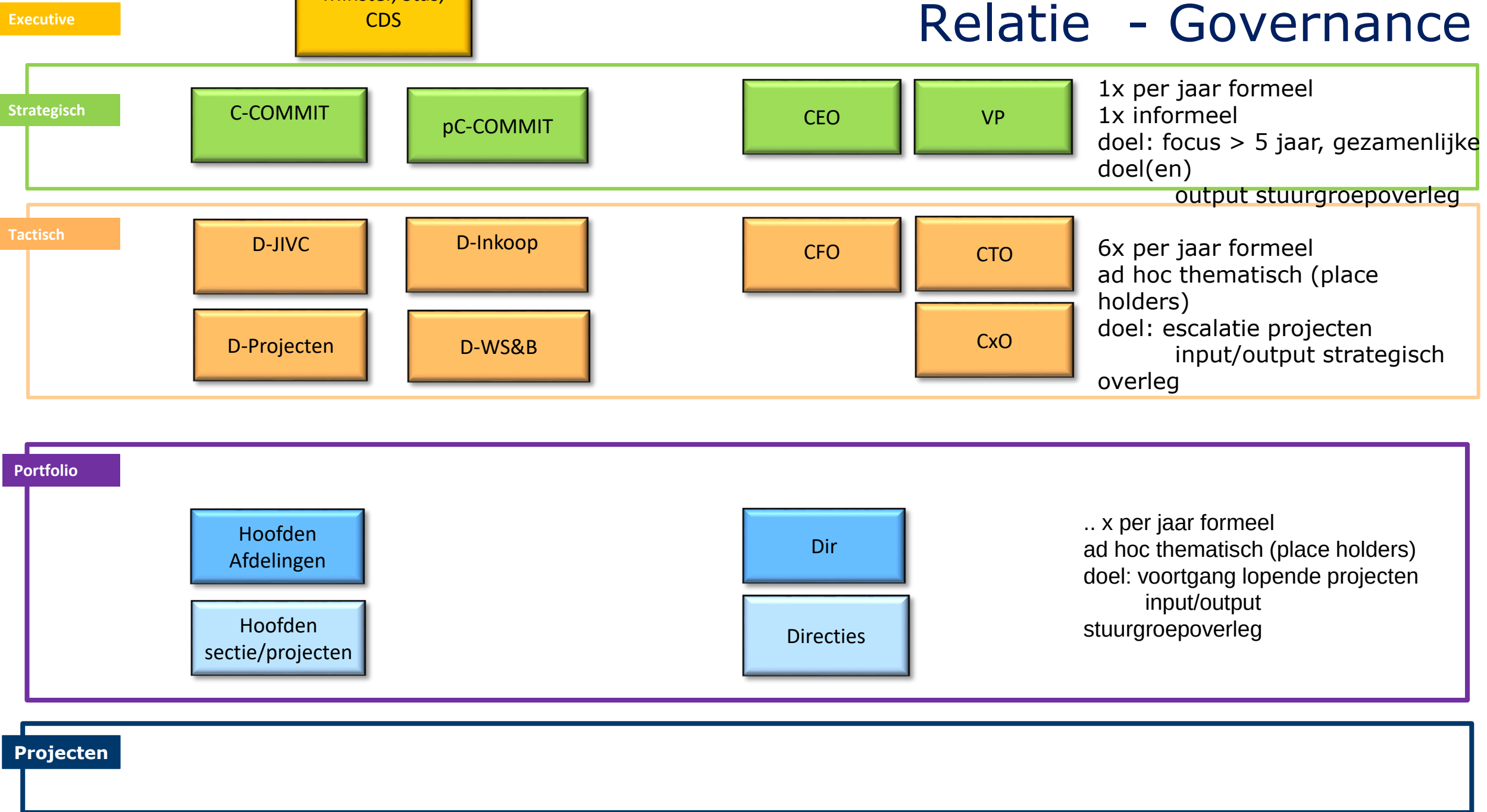
Verantwoordelijkheden



	Leveranciers eigenaar	Proces eigenaar	NAD's office	Beheer der	Data beheerder	Assortiments manager	Contract manager	Contract beheerder	(Strategisch) Leveranciers manager	Werk vloer TDL
Dataverzameling / dossiervorming	A					C	C	C	R	C
Gesprekspartner met leverancier mbt SLM	A		I			I	I		R	I
Gesprekspartner intern mbt SLM	A		I			I	I	I	R	I
Opstellen en onderhouden fiche	A		I		C	C	C	C	R	C
Opstellen en onderhouden one pager	A		I			C	C	C	R	C
Opstellen governance	A			C		C	C	C	R	C
Opstellen relatiehandvest /samenwerkingsove reekomst	A					C	C	C	R	C
Metten wederzijdse prestatie	A					C	C		R	C
Wederzijdse prestatie verbetering	A					R			R	R
Risicomanagement	A					C	C	C	R	C
Supplier review									R	
Strategische samenwerking	A					C	C	C	R	C

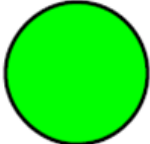
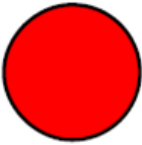
Data Leverancier:		Partner: A/B/C	Datum bezoek en bezoeker
Globale bedrijfsinformatie - Missie - Visie - Presentie Omvang NL - Omvang wereldwijd - Recente nieuwsberichten	Organogram Nederland - Adres - CEO - CFO CPO - Concernstructuur (positionering bedrijf binnen het complete concern). Doen we met meer bedrijven uit concernstructuur zaken?	Actuele issues	
Marktpositie - Beeld volgens marktextperts - In Nederland	Contracten Defensie - Lopende contracten: looptijd, doelwaarde en uitnutting - Totale aantal oude contracten incl. waarden - Welk jaar eerste contract / bestelling - Waarde ROK vs geen ROK bestellingen laatste boekjaar (= totale waarde) - Hoe groot is aandeel DEF in portefeuille leverancier? - Zijn wij een top 10 klant?	Financiële positie 2023 - Rating - Fortune 500 - Fitch - Dun & Bradstreet - Eigenaar - KVK - Omzet - Wereldwijd - Nederland R&D Wereldwijd Nederland	
Relaties / ecosysteem - Strategische (tech) partners - Implementatie partners - Concurrenten	Stakeholders binnen Defensie - CLAS - CLSK - CZSK - COMMIT - KMAR	Kritieke punten/ risico's - Veranderingen in businessmodel - Overnames en acquisities. - Intellectueel eigendom - Rechtszaken - Risico rapport SLP (rapportcijfer)	

Relatie - Governance

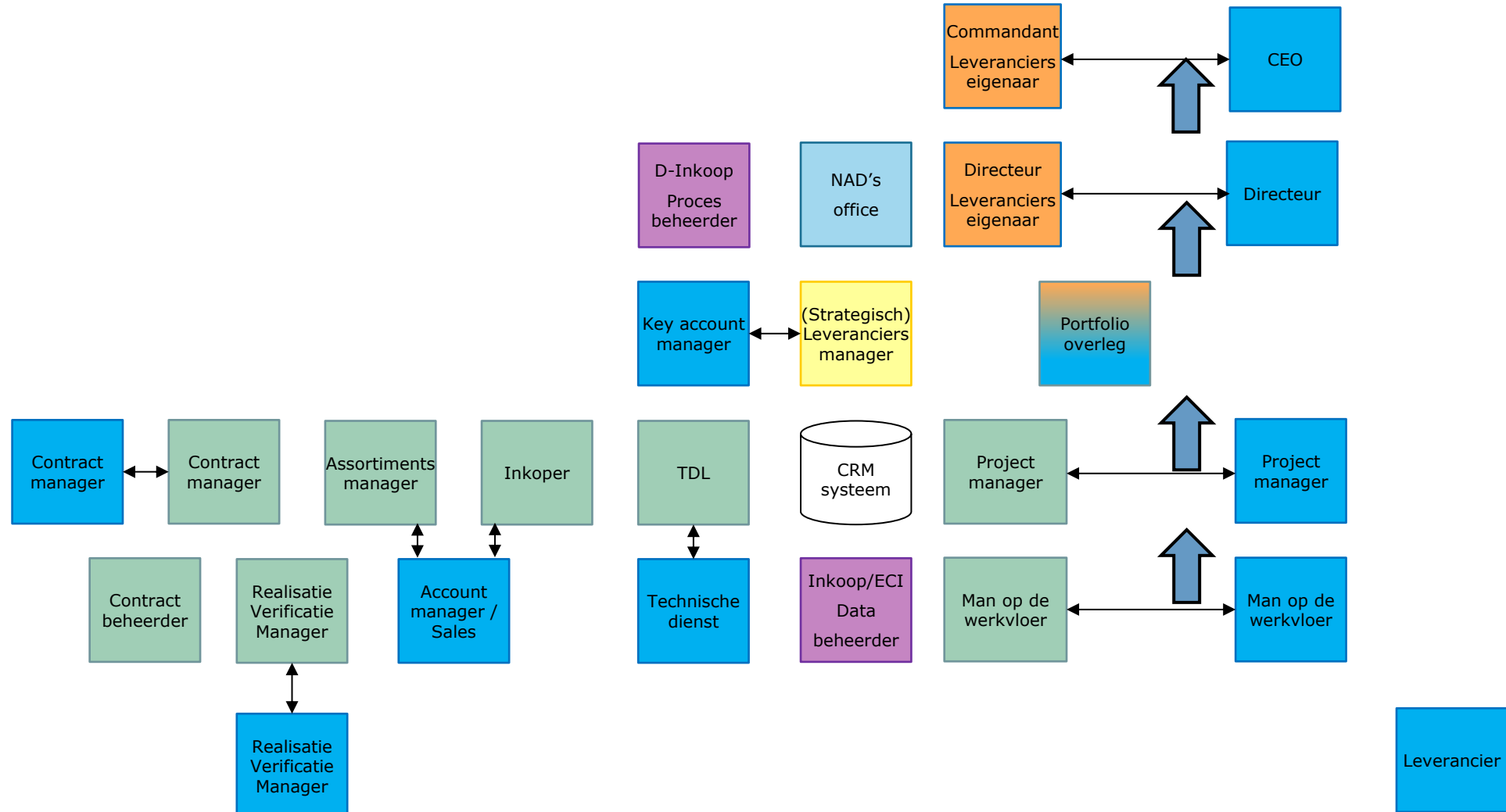


Relatie - Defensie Scorecard Systeem



<i>Aandachtsgebied</i>	<i>Beoordeling</i>	<i>Beoordelingsrichtlijnen</i>
Samenwerking: De mate waarin het (project) management van de leverancier er naar streeft om het project voor defensie tot een succes te maken.		• Transparante en effectieve communicatie, resulterend in een hoge tevredenheid en vertrouwen in de relatie • Regelmatig (gevraagd en ongevraagd) relevante voortgangsrapportage en feedback • Grote betrokkenheid van het sr. management van de leverancier; geen interventie door sr. management van defensie vereist • Zeer coöperatieve benadering bij het oplossen van problemen • Aantoonbare gerichtheid op continue verbetering in de samenwerking
		• Voldoende transparante en effectieve communicatie, resulterend in tevredenheid en vertrouwen in de relatie • Regelmatige overeengekomen voortgangsrapportage • Voldoende betrokkenheid van het sr. management van de leverancier; incidenteel interventie door sr. management van defensie vereist • Coöperatieve benadering bij het oplossen van problemen
		• Gespannen communicatie, wat resulteert in een passief karakter van de relatie • Onregelmatige voortgangsrapportage • Onvoldoende besef van de actuele risico's voor de realisatie van het contract. • Beperkte betrokkenheid van het sr. management van de leverancier; • Incidenteel interventie door sr. management van defensie vereist • Regelmatig onwillige houding bij het oplossen van problemen
		• Gespannen en soms verwijtende communicatie, resulterend in ontbrekend vertrouwen in de relatie • Sterke terughoudendheid bij het delen van informatie • Geen voortgangsrapportage en feedback • Geen waarneembare betrokkenheid van het sr. management van de leverancier; regelmatig interventie door sr. management van defensie vereist • Formele en afhoudende opstelling bij het oplossen van problemen • "Brandjes blussen" is aan de orde van de dag

Risicomanagement - Escalatieladder





Risicoprofiel Bedrijf						
08/04/2025						
Nr	Risico	Omschrijving	Prompt	Score Q1 25	Toelichting Q1 25	Score Q3 25
1	Bedrijf's(naam)verandering.	Verandering in legal entity/corporate structure/company ownership.	Voer een gedetailleerd onderzoek uit naar de stabiliteit van de bedrijfsnaam van Bedrijf in 2024, met focus op juridische, markttechnische en reputatie gebonden factoren. Beoordeel het risico op een naamsverandering in de komende 6 maanden en geef een risicoscore groen, oranje of rood. Zorg voor een transparante en reproduceerbare methodologie.			
2	Eigenaarschap / land van registratie verandert.	Leverancier en/of aandeelhouder(s) komt op lijst van "niet toegestane landen" of op een sanctielijst* van een Toezichthouder.	Onderzoek in 2024 of Bedrijf zakelijke relaties of samenwerking heeft met landen die door het Nederlandse rijk als niet toegestaan zijn gedefinieerd, met nadruk op Rusland, China, Iran en Noord-Korea. Documenteer transacties en partnerschappen, en beoordeel het risico van deze banden met een risicoscore groen, oranje of rood. Gebruik betrouwbare gegevensbronnen.			
3	Bedrijfsstrategie of -model verandert.	Leverancier voert aanmerkelijke verandering door in eigen bedrijfsstrategie of business model.	Onderzoek of Bedrijf in 2024 significante veranderingen heeft doorgevoerd of van plan is door te voeren in hun bedrijfsstrategie of businessmodel, zoals nieuwe markttoetredingen, herstructureringen, licentievormen of productinnovaties. Gebruik bedrijfsrapporten en andere betrouwbare bronnen om de impact van deze veranderingen te analyseren en beoordeel de stabiliteit van het bedrijf met een risicoscore groen, oranje of rood.			
4	Negatief in het nieuws.	Leverancier komt negatief in nieuws (vakpers, politiek).	Onderzoek of Bedrijf in 2024 negatief in het nieuws is gekomen in de vakpers of politiek, exclusief Financiële kwesties. Identificeer relevante berichtgeving over ethische schendingen, milieu-impact, juridische conflicten of bedrijfspraktijken. Beoordeel de impact van deze berichtgeving op de reputatie van het bedrijf met een risicoscore groen, oranje of rood.			



		Code	Business Rule	Code	Business Rules	Code	Business Rules
Bedrijfs(naam) verandering.	Verandering in legal entity/corporate structure/company ownership.		<i>Regel: Verandert maar van te voren aangemeld met valide business reden zonder consequenties voor de contract verhoudingen.</i> <i>Actie 1: De leverancier kan haar dienstverlening voortzetten.</i>		<i>Regel: Verandert maar consequenties zijn nog onduidelijk.</i> <i>Actie 1: Ga in gesprek met leverancier over consequenties voor de Defensie processen en dienstverlening.</i> <i>Actie 2: Maak over twee maanden een nieuwe analyse.</i>		<i>Regel: Verandert met juridische en/of Financiëleconsequenties.</i> <i>Actie 1: Direct afdelingshoofd informeren en plan van aanpak opstellen.</i> <i>Actie 2: Ga in gesprek met leverancier over consequenties voor de Defensie processen en dienstverlening.</i> <i>Actie 3: Maak over een maand een nieuwe analyse.</i>
Eigenaarschap / land van registratie verandert.	Leverancier en/of aandeelhouder(s) komt op lijst van "niet toegestane landen" of op een sanctielijst* van een Toezichthouder.		<i>Regel: Als een leverancier of aandeelhouder niet voorkomt op een lijst van "niet toegestane landen" of op een sanctielijst van een toezichthouder, kan de samenwerking of investering doorgaan zonder verdere beperkingen.</i> <i>Actie 1: De leverancier kan haar dienstverlening voortzetten.</i>		<i>Regel: Als een leverancier of aandeelhouder uit een land komt dat op de lijst van "niet toegestane landen" staat, maar zelf niet op een sanctielijst staat, moet de relatie worden beoordeeld op verhoogd risico. Een diepgaand onderzoek (due diligence) is vereist voordat verdere stappen kunnen worden ondernomen.</i> <i>Actie 1: Navraag doen bij afdelingshoofd of tijdelijke opschorting benodigd is of door gaan met de bedrijfsprocessen.</i>		<i>Regel: Als een leverancier of aandeelhouder op een sanctielijst van een toezichthouder staat, of afkomstig is uit een land dat zowel op de lijst van "niet toegestane landen" staat als op een sanctielijst, dan direct signaleren bij afdelingshoofd .</i> <i>Actie 1: Direct afdelingshoofd informeren en plan van aanpak opstellen.</i>



24 mei 2024 | 16:53



Defensie en Damen gaan nauwer met elkaar samenwerken. Dit gebeurt met het oog op het grote aantal maritieme projecten die Damen in opdracht van Defensie de komende jaren uitvoert. De samenwerking verloopt via het Commando Materieel en IT (Commit). Commandant Commit viceadmiraal Jan Willem Hartman ondertekende de overeenkomst dan ook.

De samenwerking is onder meer bedoeld om de Nederlandse maritieme maakindustrie te versterken en te behouden. De industrie wordt gevormd door bedrijven en toeleveranciers in onder meer de scheepvaart en scheeps- en marinebouw. De overeenkomst wordt dan ook gezien als een belangrijke stap voor de versterkte samenwerking met Damen. In het kielzog kan de gehele Nederlandse maritieme maakindustrie ervan profiteren.

Defensie en Damen gaan met de samenwerking innovatie stimuleren en elkaars (personele) capaciteit en deskundigheid beter benutten. Dit moet onder meer leiden tot een hogere kwaliteit van de nog te bouwen schepen. Door in een vroeg stadium samen te werken kan er worden versneld en kunnen partijen van elkaar leren en het gezamenlijke doel halen.

te
an
ijk



WERKEN BIJ DEFENSIE



JE MOET HET MAAR KUNNEN

WERKENBIJDEFENSIE.NL

MARINE | LANDMACHT | LUCHTMACHT | MARECHAUSSEE