



MSU+ 2.0

Op weg naar inkoopexcellentie in de publieke sector

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Doel van het MSU+ model	3
1.2.	Doelgroep	3
1.3.	Totstandkoming van het model (2004)	3
1.4.	MSU+ 2.0 (2014)	3
2.	Werken met het model	4
3.	Strategische Processen	7
	Strategisch proces 1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden	7
	Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	10
	Strategisch Proces 3: Optimaliseren van leveranciersbestand	14
	Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	16
	Strategisch proces 5: Optimaliseren van product / proces innovatie en ontwikkeling	18
	Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het Order Realisatie Proces	20
	Strategisch proces 7: Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit	22
	Strategisch proces 8: Strategisch Kosten Management	24
4.	Ondersteunende Processen	26
	Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	27
	Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie	30
	Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures	33
	Ondersteunend proces 4: Prestatie Indicatoren voor Inkoop	35
	Ondersteunend proces 5: Informatiesystemen voor Inkoop	37
	Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)	39
5.	Begrippen- en afkortingenlijst:	41

1. Inleiding

1.1. Doel van het MSU+ model

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

1.2. Doelgroep

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

1.3. Totstandkoming van het model (2004)

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

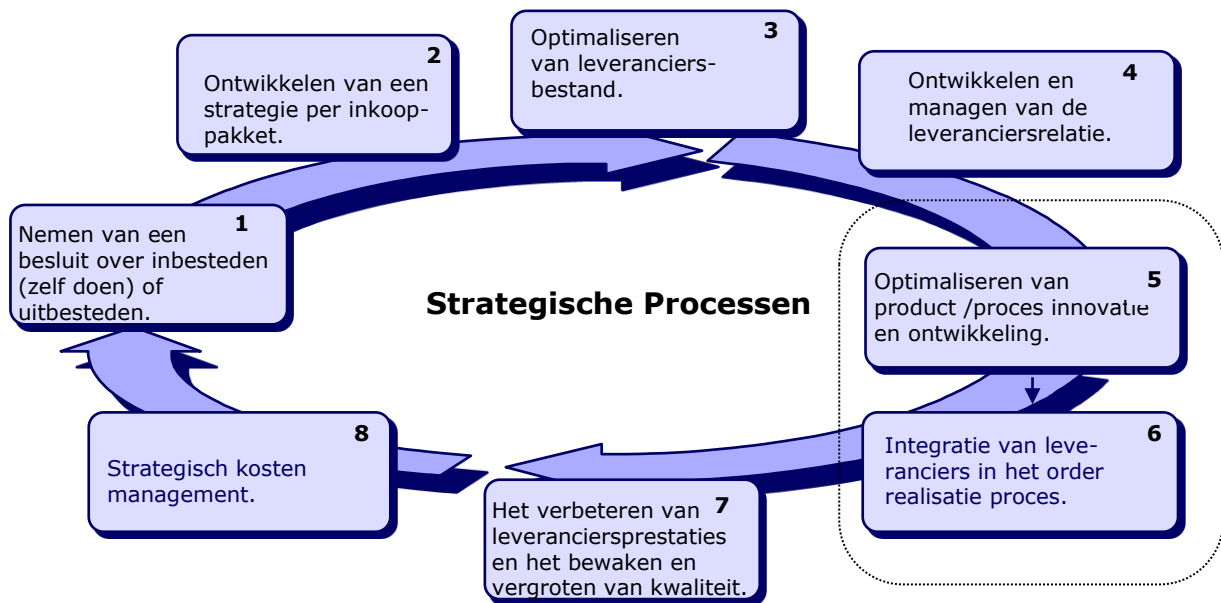
1.4. MSU+ 2.0 (2014)

In 2014 is het MSU+ model integraal tegen het licht gehouden. Een projectgroep en klankbordgroep met afvaardigingen uit de brede publieke sector, hebben het MSU+ model verbeterd op 3 fronten:

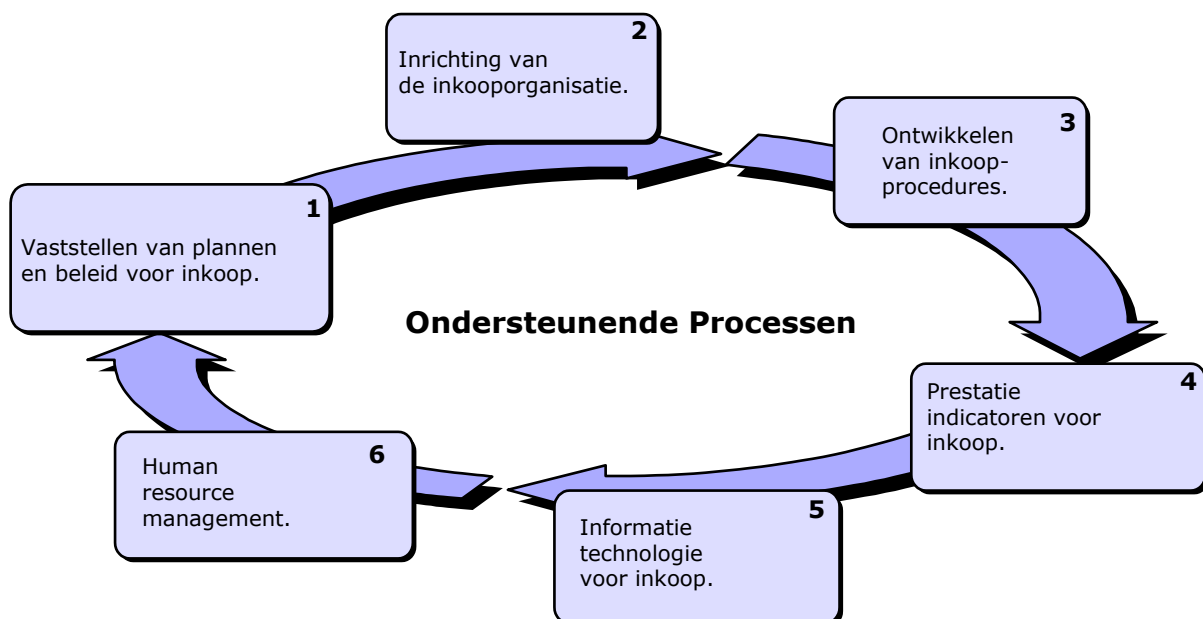
- Inhoudelijke ‘sanity check’ : de veranderingen in technologie, wetgeving en organisatie sinds de ontwikkeling van het MSU+ model in 2004 zijn meegenomen.
- Presentatie van resultaten: manier van presenteren van de resultaten, waarmee direct kan worden ingezoomd op die MSU+ processen die van toepassing zijn voor de organisatie
- Vertalingen van doelstellingen en prioriteiten: directe vertaalslag naar organisatiedoelstellingen, waardoor heldere prioriteiten en actiepunten kunnen worden gedefinieerd.

2. Werken met het model

Het MSU model is een integraal raamwerk van acht hoofdprocessen (zie figuur 1) op het terrein van inkoop- en supply management en zes ondersteunende processen (zie figuur 2), die tezamen een beeld geven van "Purchasing Excellence". Voor elk van de in totaal veertien processen zijn er beoordelingscriteria ontwikkeld en zijn er niveaus van volwassenheid beschreven (van niveau 1 tot en met niveau 10). Wanneer het proces voor de betreffende organisatie of het betreffende organisatie onderdeel niet van toepassing is dan scoort men een 0. Met behulp van deze criteria is men in staat om de eigen organisatie te scoren en een vergelijking te maken met de zgn. 'best in class' voor dat proces (= niveau 10).



Figuur 1 De acht strategische processen van het MSU⁺ model



Figuur 2 De zes ondersteunende processen van het MSU⁺ model

Het is van groot belang dat de gebruiker van het model zich realiseert dat de focus niet (altijd) op niveau 10 hoeft te liggen. Het is zelfs onwaarschijnlijk dat het niveau 10 voor ieder van de 14 processen voor iedere organisatie het beste is. Er bestaat overigens naar beste weten geen enkele organisatie (bedrijfsleven/publieke sector), die een 10 op alle processen scoort.

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

Een voorbeeld van een proces, dat minder relevant is voor bepaalde organisaties of organisatieonderdelen is bijvoorbeeld strategisch proces 5 "Optimaliseren van product / proces innovatie en ontwikkeling". Als in een organisatie geen productontwikkeling plaatsvindt, dan mag (of eigenlijk: moet) dit proces laag scoren!

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

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

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

Algemene aandachtspunten:

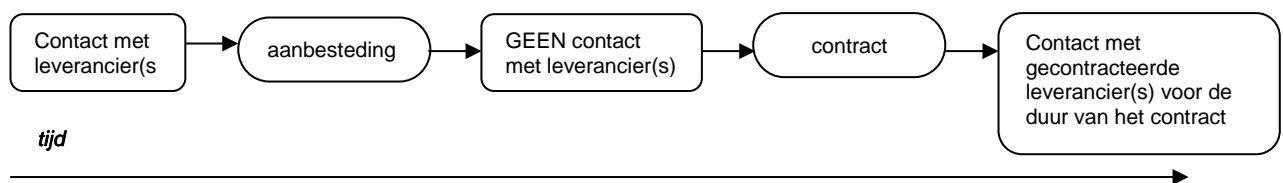
- Het is eigenlijk vanzelfsprekend, maar voor alle processen in het model is het belangrijk dat **wet- en regelgeving** (zoals Europese aanbestedingsrichtlijnen) nageleefd wordt, ook al staat het in een proces niet expliciet vermeld. Het 'bewijzen' of 'aantonen' dat wet- en regelgeving wordt nageleefd richt zich op de aantoonbare aanwezigheid van processen met dit doel, en de naleving van deze processen voor zover dit door een gecertificeerd MSU+ auditeur gecontroleerd kan worden.
- Onder **product** worden zowel leveringen, diensten als werken verstaan of anders gezegd goederen en diensten.
- Wanneer er in dit model over een **organisatie** gesproken wordt, dan wordt hier in basis de eigen juridische entiteit mee bedoeld. De juridische entiteit van de Rijksoverheid is echter groot (de Staat der Nederlanden). Hieronder vallen o.a. alle ministeries en agentschappen. In het geval van de Rijksoverheid wordt in dit model dan ook met een organisatie het eigen ministerie bedoeld. Is de organisatie groot tot zeer groot dan wordt niet de volledige organisatie bedoeld, maar alleen een onderdeel daarvan (zoals beschreven in paragraaf 1.3).
- Het is van groot belang te definiëren van welke entiteit de inkoopvolwassenheid beoordeeld wordt. Als een organisatie de inkoopfunctie uitbesteedt (bijvoorbeeld wanneer een ministerie inkoop uitbesteedt aan een Inkoop Uitvoer Centrum) dan moet scherp worden afgebakend of de inkoopvolwassenheid van het ministerie óf van het IUC beoordeeld wordt. In het IUC is wellicht een deel van de inkoop van het ministerie zeer professioneel georganiseerd, maar het ministerie wordt op de gehele inkoopfunctie beoordeeld: de entiteit IUC zou anders scoren dan de entiteit ministerie. Voor de te beoordelen entiteit geldt: als er processen zijn (bijvoorbeeld uitbesteden) die besluitvorming vereisen buiten het bereik van de eigen entiteit, dan kan de volwassenheid van het betreffende proces alleen worden beoordeeld voor zover dit binnen de eigen invloedssfeer ligt. Dan wordt 'slechts' het niveau vastgesteld van dit deel van het proces. Wanneer een proces vanwege de afbakening van de audit niet voor de beoordeelde entiteit van toepassing is, informeert de auditeur de organisatie hierover. Dit is

¹ Zie voor een mogelijke indeling van inkooppakketten: <http://www.pianoo.nl/praktijk-tools/inkooppakketten>. PIANOo publiceert naast een algemene indeling voor inkooppakketten ook specifieke indelingen voor gemeenten, provincies en waterschappen.

bijvoorbeeld van belang voor de keuze tussen in/uitbesteden bij een audit van een uitvoerende inkooporganisatie: de keuze om in te kopen wordt buiten de uitvoerende organisatie gemaakt. In de MSU+ 2.0 benchmark database wordt voor dit proces score '0' opgenomen. Het is mogelijk dat een deel van de criteria voor dit proces toch binnen de entiteit op orde is. In dat geval kan de auditeur ervoor kiezen de werkelijke score op dit "niet van toepassing" proces in de rapportage aan de organisatie kenbaar te maken. Deze 'werkelijke' score komt niet in de database omdat de score niet representatief is voor de gehele beoordeelde entiteit.

- Bij bepaalde proces-niveaus wordt gesproken over contacten met leveranciers. Het is geoorloofd om **contact met een leverancier** te hebben zolang dit niet in strijd is met de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Op het moment dat men voornemens is aan te besteden is het belangrijk dat er al zorgvuldig met leverancierscontact omgegaan wordt om geen informatie ongelijkheid te creëren (non discriminator). Het is erg belangrijk dat men zich er van bewust is wie men waarbij op welk moment mag betrekken.

Schematisch ziet het bovenstaande er zo uit.



Figuur 3 Contact met leveranciers gezien in de tijd

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

3. Strategische Processen

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

Definitie:

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

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

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

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

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

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

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

Een voorbeeld verduidelijkt het bovenstaande.

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

Noot:

Wanneer de MSU+ 2.0 meting gericht is op een uitvoerende inkooporganisatie, is de keuze voor in- of uitbesteden vaak al buiten de uitvoerende organisatie gemaakt. In dat geval is dit strategisch proces voor de uitvoerende inkooporganisatie niet van toepassing.

Vereisten en aanbevelingen:

- Gestructureerd en gedocumenteerd proces, op feiten gestuurd en gebaseerd op informatie (over heden en toekomst) van zowel externe als interne bronnen
- Vastgestelde kern- en niet-kerncompetenties, gebaseerd op het beleid van de organisatie

- Multidisciplinaire team-aanpak met (indien van toepassing) klant- en/of leveranciersbetrokkenheid
- Besluiten over inbesteden of uitbesteden zijn gebaseerd op kosten/baten analyses; hierbij wordt rekening gehouden met gebalanceerde mix van beoordelingscriteria zoals politiek en/of juridisch risico, de tijd, kosten, capaciteit en kennis, die benodigd zijn om de activiteiten binnen de eigen entiteit uit te voeren, etc.
- Duidelijke doelstellingen
- Betrokkenheid van inkoop(deskundigheid) om kennis over de leveranciersmarkt te leveren en om de huidige en toekomstige mogelijkheden van de bestaande en potentiële leveranciers te analyseren
- Wet- en regelgeving worden op een juiste manier nageleefd
- Mogelijkheden tot samenwerking met externe partijen (onder andere de Publiek Private Samenwerking, maar ook tussen publieke organisaties onderling wanneer dit buiten de eigen juridische entiteit valt) worden serieus geëvalueerd.
- Drie fases kunnen worden gedefinieerd:
 - Besluitvormingsproces (van het vaststellen van de kern- en niet kerncompetenties tot de selectie van de leverancier)
 - Implementatieproces
 - Beoordelings- / Evaluatieproces

Aandachtspunten / valkuilen:

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

Noot:

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

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

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

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

Definitie:

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

Een inkooppakket of artikelgroep is een groep producten, die gekocht wordt op de leveranciersmarkt, hetzij om verwerkt te worden in een product, hetzij ten behoeve van de eigen processen. Organisaties kiezen een eigen indeling in inkooppakketten, of hanteren bijvoorbeeld de indeling van PIANOo².

Een artikelgroep strategie is een systematisch plan voor ieder inkooppakket van een organisatie gericht op de realisatie van gedefinieerde korte en lange termijn doelstellingen.

Elementen van een dergelijke strategie zijn onder andere de product/proces karakteristieken (vraagzijde), de inrichting van het leveranciersbestand, het inkoopbeleid, de contractvormen, de mate van investering in leveranciers-ontwikkeling, het naleven van wet- en regelgeving en de logistieke en transactionele inrichting.

Door het optimaal combineren van deze elementen kan voor iedere inkooppakket een passende strategie opgesteld worden voorzien van een implementatieplan en prestatie-indicatoren.

Vereisten en aanbevelingen:

- Een geschreven plan gericht op de relatie tussen leverancier en inkoper
- Heldere, logische en grensverleggende doelen en doelstellingen
- Een werkdocument wat door alle betrokkenen in de organisatie begrepen wordt
- Een effectief communicatie gereedschap, dat kan worden verwoord in een management-samenvatting van 1 pagina
- Een herhalend proces, dat gelijke tred houdt met de veranderende omgeving
- Een plan, dat gericht is op de korte en lange termijn en waarvan de resultaten in de tijd gevolgd kunnen worden
- Een multidisciplinair team, opgesteld op het juiste niveau binnen de organisatie met (indien relevant) klant- en leveranciersbetrokkenheid
- Benchmark-onderzoek tijdens het strategie-ontwikkelingsproces om vast te stellen wat “de besten” doen op dit terrein
- Ontwikkelingsplannen op technologie-gebied, die binnen de eigen organisatie en met de leveranciersmarkt zijn afgestemd en gebundeld. Bij gebundelde technologieplannen kan er gedacht worden aan bijv. radarsystemen van het ministerie van defensie, opereren op afstand bij ziekenhuizen en bruggen en tunnels bij het ministerie van V&W
- Analyses van de sterkten/zwaktes/kansen/bedreigingen (zgn. SWOT analyses) vinden plaats voor de artikelgroepen, maar ook voor potentiële leveranciers
- Een gedetailleerd actieplan waarin de taken, verantwoordelijkheden, tijdsplanning en de acties op het kritieke pad zijn opgenomen
- Omvat tenminste alle belangrijke inkooppakketten, zoals gedefinieerd met behulp van inkoopmodellen als de portfolio-analyse van Kraljic, de Pareto-analyse of de ABC-analyse
- Op de juiste manier naleven van wet- en regelgeving, met name de Europese aanbestedingsrichtlijnen en Nederlandse Aanbestedingswet.
- Niet voor ieder inkooppakket is een (uitgebreide) strategie nodig; bijvoorbeeld voor pakketten met klein (incidenteel) inkoopvolume en lage strategische waarde.

Aandachtspunten / valkuilen:

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

Noten:

² <http://www.pianoo.nl/praktijk-tools/inkooppakketten>

- **Gedegen** begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt (niveau 3): diepte en breedte van het marktonderzoek is afhankelijk van het inkooppakket en zou gedefinieerd moeten worden met behulp van de inkoopmodellen.
- In niveau 5 is sprake van een **formeel**, gestructureerd en gedocumenteerd proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket, gebaseerd op zowel de interne als externe (klanten-) eisen inclusief een formeel evaluatieproces voor prioritering van alle relevante eisen. Voor het bepalen van de strategie gaat men proactief te werk richting de interne markt. Gedetailleerd plan van aanpak aanwezig, waarin taken, verantwoordelijkheden en data zijn opgenomen. Het kritieke pad is expliciet zichtbaar gemaakt.
- Wanneer er over **externe belanghebbenden** (niveau 8) wordt gesproken dan wordt bijvoorbeeld de patiënt, de burger of het MKB bedoeld. Niet voor iedere artikelgroep strategie is er sprake van externe belanghebbenden, soms zijn er alleen maar interne belanghebbenden. Leveranciers behoren niet tot de groep “belangrijkste externe belanghebbenden”.

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel
1	Geen proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket aanwezig. Respectievelijk geen of zeer beperkt aantoonbaar bewijs van het bestaan van inkooppakketstrategieën binnen de inkoopafdeling. Geen gedocumenteerde strategie. Er vinden geen of ad hoc leveranciersmarktonderzoeken plaats. Geen communicatie met direct belanghebbenden en geen bewust gebruik van inkoopmodellen voor het samenstellen van een strategie. Er is geen bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
2	Multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd om een strategie per inkooppakket te ontwikkelen. Teams komen aantoonbaar bij elkaar. Het ontwikkelen van de strategie per inkooppakket is gebaseerd op intern gedefinieerde eisen aan het product, en op uitkomsten van kwantitatieve inkoopanalyse met betrekking tot inkoopvolume en inkoopfrequentie. Deze informatie is onder andere verkregen op basis van reactief overleg met de interne klant . De focus ligt op de korte termijn en men denkt na over marktwerking. Inkoopstromen en risico analyseert men op basis van prijs en volume. Er is enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar de strategie per inkooppakket is ook gebaseerd op een gedegen begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt (gedocumenteerd), inclusief de specifieke bedrijfssituatie, vaardigheden, prestaties en resultaten van zowel huidige als potentiële leveranciers. Men baseert zich mede op de uitkomsten van een kwantitatieve inkoopanalyse met betrekking tot leveranciersrisico's. Tevens maakt men gebruik van inkoopmodellen voor het onderscheiden van inkooppakketten.
4	Als 3, maar ook gebaseerd op de eisen aan het inkooppakket die met de interne klant zijn geïdentificeerd en afgestemd. De focus van de strategie is op de lange termijn, en is in lijn met het algemene beleid van de organisatie. Voor het bepalen van aanbestedingsstrategieën houdt men rekening met wet- en regelgeving. Tevens vindt er een analyse plaats van inkoopstromen en risico op basis van kosten.
5	Er zijn functionarissen aangesteld om de doelstellingen van de teams te formuleren, de besluitvorming over de teams heen te coördineren, gedegen te evalueren of de competenties van de teams nog overeenkomen met de strekking van de strategie en om participatie van de juiste deelnemers te organiseren. Er is een gedocumenteerd en gecoördineerd proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket. Beperkt aantoonbaar dat communicatie met direct belanghebbenden plaatsvindt. Nauwelijks sprake van grensverleggende doelstellingen. Er zijn functionarissen aangesteld om de doelstellingen van de teams te formuleren, de besluitvorming over de teams heen te coördineren, gedegen te evalueren of de competenties van de teams nog overeenkomen met de strekking van de strategie en om participatie van de juiste deelnemers te organiseren. Wet- en regelgeving wordt nageleefd.
6	Als 5, maar de strategie is gebaseerd op technologieontwikkelingsplannen die binnen de eigen organisatie en met de leveranciersmarkt zijn afgestemd en gebundeld. Men werkt organisatie overschrijdend samen. Verschillende innovatieve vormen van aanbestedingen zijn formeel overwogen (contractvormen, selectiecriteria).
7	Als 6, maar inclusief specifieke, meetbare, tijdsgebonden (SMART) en grensverleggende doelstellingen , in lijn met organisatie- en inkoopbeleid. Een analyse van inkoopstromen en risico's vindt plaats voor het proces. Gestructureerde opvolging en evaluatie van resultaten (inclusief corrigerende acties). Expliciete vastlegging van bereikte en verbeterde resultaten.
8	Als 7, voor het opstellen van de strategie werkt men intensief samen met interne markten. Daardoor ontstaat commitment. Met de belangrijkste interne en evt. externe belanghebbenden vindt er regelmatig terugkoppeling / afstemming van de strategie per inkooppakket plaats. Voor de aanbestedingsstrategie houdt men rekening met de onderlinge verhoudingen en mechanismen op de leveranciersmarkt. Men evalueert de wijze waarop de organisatie wet- en regelgeving

	naleeft.
9	Als 8, waarbij men in het strategieontwikkelingsproces eveneens rekening houdt met benchmarkonderzoeken .
10	Als 9, waarbij formele risicobeoordeling van de leveranciersmarkt een integraal onderdeel van de inkoopkarakteristiek is. Er vindt een continue evaluatie van de aanbestedingsstrategie plaats. Ook vindt er identificatie en opvolging van verbeteringen in ontwikkeling van aanbestedingsstrategieën plaats.

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van leveranciersbestand

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

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

- **Inkoopmodellen**, zoals de Pareto-analyse en het Kraljic model helpen om inzichtelijk te krijgen hoeveel omzet er omgaat bij bepaalde leveranciers of inkooppakketten.
- **Leveranciersdifferentiatie**: Het is noodzakelijk om niet alle inkooppakketten en leveranciers over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten en leveranciers kunnen (en moeten!) onderscheidende strategieën en acties ontwikkeld en gebruikt worden. Een eerste differentiatie is het onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Een uitgebreid onderscheid tussen leveranciers kan worden vastgesteld met behulp van bijvoorbeeld een leveranciersportfolio-analyse. "Wereldklasse" organisaties baseren de strategieën voor hun leveranciers op inkooppakketstrategieën en portfolioanalyses
- Een **leveranciersprofiel** vat de belangrijkste karakteristieken van een leverancier samen, zoals: algemene informatie (bijv. naam en adresgegevens), organisatie (bijv. structuur), klanten, producten / processen / markt, financieel, kwaliteit, omgeving, ontwikkeling, (productie), logistiek, service / garantie en ervaringen. Leveranciersprofielen dienen in het leveranciersselectieproces opgesteld te worden en regelmatig geactualiseerd en gecommuniceerd te worden.
- **Leveranciersmetingsysteem** is een gereedschap om de prestatie van de leverancier op een regelmatige basis te meten / monitoren. Eenvoudige leveranciersmetingsystemen zijn gericht op de leveranciersprestatie binnen het Order Realisatie Proces en meten alleen de kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Meer geavanceerde leveranciersmetingsystemen richten zich ook op het innovatieproces voor producten en processen en
 - meten alle relevante leveranciers (over het algemeen strategische leveranciers) en hebben vastgelegde regels over wanneer, wat en wie gemeten dient te worden;
 - stellen zo objectief mogelijke metingen vast, die als regel door het informatiesysteem automatisch gegenereerd worden;
 - kennen vastgestelde, heldere en gewogen criteria (in lijn met de organisatiedoelstellingen);
 - beoordelen meer subjectieve aspecten binnen een multidisciplinair team;
 - geven terugkoppeling over de gemeten prestaties aan leveranciers en belanghebbenden;
 - bespreken samen met de leverancier verbeteringsprogramma's;
 - stellen heldere doelstellingen voor verwachte prestaties en verbeteringen vast.
- **Eenvoudig leverancierskwalificatiesysteem** is bijvoorbeeld een systeem waarbij alle leveranciers een kleur krijgen toegewezen; groen – de organisatie kan doorgaan met deze leverancier-, geel – potentiële leverancier voor de toekomst of, indien deze leverancier reeds levert: er zijn verbeteringsacties noodzakelijk-, rood – geen geschikte leverancier resp. niet meer verder gaan met deze leverancier-. Men dient zich wel goed bewust te zijn van de Europese aanbestedingsrichtlijnen, zodat hiermee geen leveranciers worden uitgesloten.

Noot:

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

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van leveranciersbestand

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

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Aandachtspunten/valkuilen:

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

Noten:

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

Het **Product Proces Innovatie (PPI)** proces (niveau 5) betreft het innoveren en ontwikkelen van eigen producten en processen. Zie Strategisch Proces 5.

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

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

Strategisch proces 5: Optimaliseren van product / proces innovatie en ontwikkeling

Definitie:

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Aandachtspunten/valkuilen:

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

Strategisch proces 5: Optimaliseren van product / proces innovatie en ontwikkeling

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

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het Order Realisatie Proces

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

Het doel is om o.a.:

- de snelheid, ondersteuning, service en klantentevredenheid te vergroten
- de logistieke kosten te verlagen
- het gebruik en de capaciteit van activa te vergroten
- de snelheid van kasstromen te verbeteren
- de relatie, besluitvorming en communicatie te verbeteren

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

Vereisten en aanbevelingen:

Het succesvol integreren van leveranciers in het order realisatie proces wordt o.a. gerealiseerd door:

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

Noten:

- In dit strategisch proces 6 staat de integratie van leveranciers in de definiëring van logistieke en transactionele processen bij de realisatie van de inkooporders centraal. Het is een misvatting te denken, dat dit alleen kan spelen in een fabricage-omgeving. Veelal heeft de publieke sector die niet eens. Toch zijn hier wel voorbeelden van. Wat te denken van de productie van een sociale werkplaats, het onderhoud van schepen bij de Marine of de drukkerij bij de provincies. Onderhoud wordt in het algemeen gezien als productie. Hiervoor worden vaak productieplannings-systemen ontwikkeld en gebruikt.
- Een taakstelling voor verbetering in het orderrealisatieproces (niveau 3) is bijvoorbeeld het verkorten van de doorlooptijd.

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het Order Realisatie Proces

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

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

Noten:

- **Kwaliteit** (algemeen) is in deze context breder dan alleen de technische productkwaliteit. Het is kwaliteit in de breedste zin van het woord.
- **Leveranciersaudits** (niveau 1) bekijken en beoordelen het kwaliteitssysteem van de leverancier (bijv. toetsing op ISO-normen).
- Met een formeel systeem (niveau 2) wordt een systeem bedoeld dat met instemming van het management breed is geïmplementeerd en dat ook breed binnen de organisatie wordt toegepast.
- **Leverancierbeoordelingen** (niveau 6) gaan verder, en beoordelen de (technische/financiële/organisatorische/) mogelijkheden van (toekomstige) leveranciers en proberen mogelijkheden te vinden, die de prestaties in de toekomst verbeteren
- Een voorbeeld van **klachtenprocedure (niveau 7)** is het geheel van bezwaar- en beroepsmogelijkheden binnen de overheid.

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

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

Strategisch proces 8: Strategisch Kosten Management

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

Vereisten:

Succesvol strategisch kosten management wordt gerealiseerd door o.a.:

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

Noten:

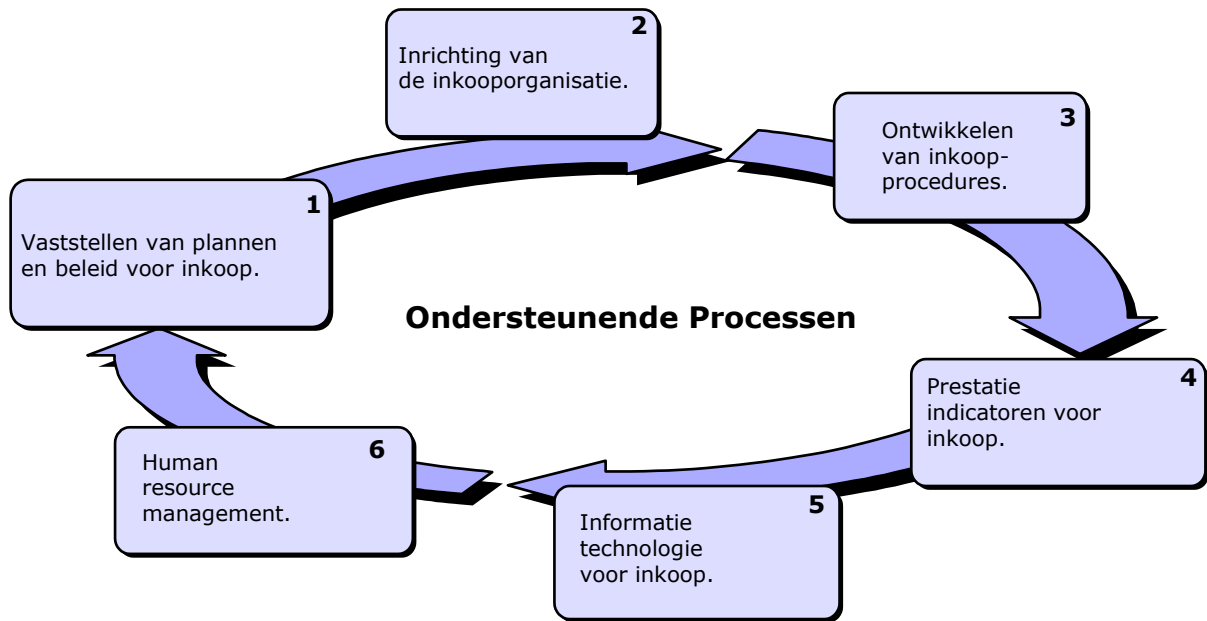
- **Total Cost of Ownership (TCO; niveau 2)** is een filosofie waarbij de totale kosten van een product in kaart gebracht worden. Dus niet alleen de aanschaf van een product maar ook het beheer over de volledige levenscyclus minus de waarde van een eventuele doorverkoop.
- **Taakstellend budget (niveau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

Strategisch proces 8: Strategisch Kosten Management

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

4. Ondersteunende Processen

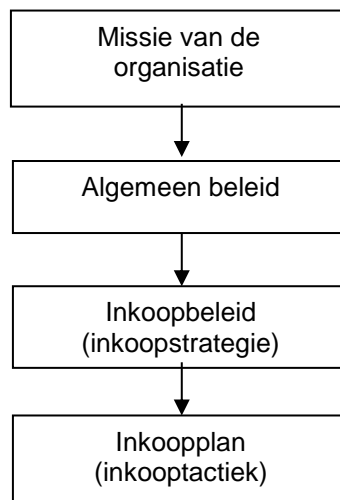
Zoals eerder beschreven bestaat het MSU⁺ model uit 8 **strategische** en 6 **ondersteunende** processen. Het is onmogelijk om een niveau van 6 of hoger te bereiken voor de strategische processen (laat staan niveau 10: Purchasing Excellence) als de ondersteunende processen niet een bepaald niveau van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



Figuur 4 Ondersteunende processen van het MSU⁺ model

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

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



Figuur 5 Schematische weergave van beleid en plannen

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

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

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

- Communicatie van het inkoopbeleid zou naar de gehele organisatie en naar leveranciers dienen te gebeuren.
- Resultaten van de metingen op de strategische en ondersteunende processen alsook de uitkomsten van de vergelijking van de eigen niveaus met die van anderen (benchmarking) zouden gebruikt moeten worden om prioriteiten te stellen voor verbeteringsacties in inkoop

Noten:

- **BSC** (niveau 3); Balanced Score Card geeft inzicht in de prestaties op en de relatie tussen vier voor een onderneming / organisatie essentiële invalshoeken: financieel perspectief, klantenperspectief, interne processen en innovatie en leren. De nadruk bij de prestatiemeting ligt bij het kunnen achterhalen van het verband tussen oorzaak (het interne en innovatieve perspectief) en gevolg (het financiële en klantenperspectief) van de behaalde resultaten.
- **INK model** (niveau 3) is een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit en biedt handvatten om gestructureerd integrale kwaliteitszorg in te voeren. Het model heeft 2 aandachtsgebieden:
 - organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement)
 - resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten).
 (voor meer informatie zie www.ink.nl)
- **EFQM** (niveau 3) is een organisatieontwikkelingsmodel ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management. Het structureert informatie over organisaties aan de hand van de volgende negen dimensies: *leadership, strategy and policy, people, partnerships and resources, processes, customer results, people results, society results, key performance results*. (voor meer informatie zie www.efqm.org)

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

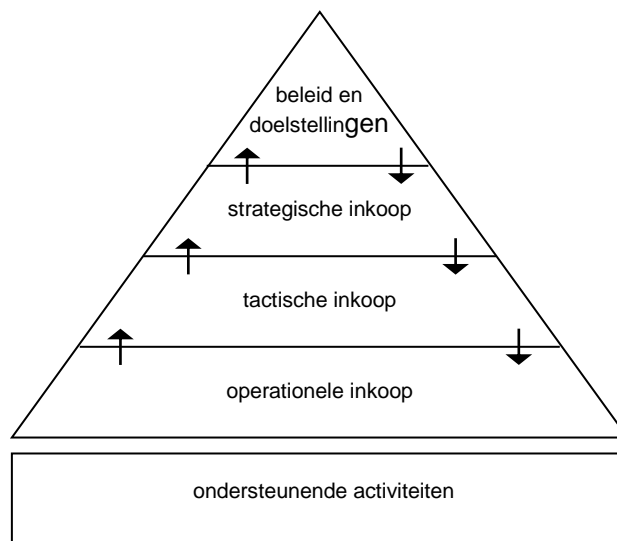
0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is geen of een beperkt inkoopplan aanwezig. Wanneer het aanwezig is dan is het opgesteld exclusief door inkoop. Het inkoopplan beschrijft alleen welke activiteiten er door de verschillende inkopende organisaties moeten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

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

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

Drie aspecten worden in het bijzonder behandeld in dit proces:

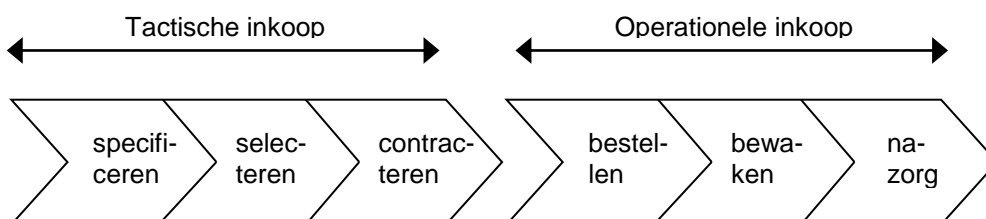
- Vervult Inkoop een strategische rol in de organisatie?
- Zijn alle noodzakelijke multidisciplinaire teams aanwezig en zijn zij betrokken bij leveranciersevaluatie, -selectie, -integratie en –verbetering?
- Is de huidige inkooporganisatie en –structuur volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen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



Figuur 6 Schematische weergave structuur van inkoop

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

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



Figuur 7 Aspecten van tactische en operationele inkoop

Strategische Inkoop activiteiten zijn die activiteiten, die de positie van een organisatie op middellange termijn beïnvloeden en de voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus

(zowel binnen als buiten de inkooporganisatie) effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van strategische inkoopactiviteiten zijn: besluiten omtrent inbesteden (zelf doen) of uitbesteden, het bepalen van een strategie per inkooppakket, het vaststellen van de hoofdlijnen van leveranciersmanagement.

Vereisten en Aanbevelingen:

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

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

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

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

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

Vereisten en aanbevelingen:

- Er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop vooraf aan belanghebbenden verantwoording wordt afgelegd. Hieronder vallen zowel interne als externe belanghebbenden. Externe belanghebbenden zijn bijvoorbeeld leveranciers en burgers.
- Er zijn procedures aanwezig voor het omgaan met en naleven van wet- en regelgeving. Het gaat dan om wet- en regelgeving zoals: de EU-richtlijnen voor overheidsopdrachten, Aanbestedingswet 2012, ARW 2012, Gids Proportionaliteit, Richtsnoeren leveringen en diensten, Wet Markt en Overheid, Wet Openbaarheid van Bestuur en de comptabiliteitswet;
- Er zijn procedures aanwezig voor het samenwerken met externe partijen (onder andere Publiek Private Samenwerking, inkoopcombinaties en de samenwerking tussen overheden, ziekenhuizen etc.).
- De medewerkers betrokken bij inkoop en leveranciers leven de integriteitsprincipes juist na. Dit is geborgd in de organisatie.
- Het bestuur (bijvoorbeeld Gedeputeerde Staten, Gemeentebestuur, Raad van Bestuur, Bedrijfsvoeringberaad) is betrokken bij het opstellen, evalueren, optimaliseren en naleven van (inkoop)procedures
- Over de naleving van de diverse (inkoop)procedures vindt (schriftelijk) communicatie plaats zowel naar leden van de eigen organisatie als naar externen
- Er zijn procedures aanwezig voor het operationele, tactische en strategische inkoopproces. De procedures worden regelmatig geëvalueerd en waar noodzakelijk aangepast.

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

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

Ondersteunend proces 4: Prestatie Indicatoren voor Inkoop

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Noot:

- Prestatie indicatoren voor de **efficiëntie van inkoopprocessen** (niveau 6) meten de efficiëntie van de tactische en operationele inkoopprocessen (bijvoorbeeld aantal leveranciers, inkoopomzet per inkoper, het aantal orders per inkoper,). De prestatie-indicatoren worden zichtbaar gemaakt voor, gecommuniceerd aan en begrepen door de gehele organisatie waarvoor wordt ingekocht. Bij extern belegde inkoopfunctie (bijvoorbeeld Inkoop Uitvoer Centra waar het Rijk gebruik van maakt) overstijgt dit dus de inkooporganisatie.

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

Ondersteunend proces 4: Prestatie Indicatoren voor Inkoop

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

Ondersteunend proces 5: Informatiesystemen voor Inkoop

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

Onderstaand zijn doelstellingen benoemd die door Inkoop informatiesystemen kunnen worden bereikt. Per terrein zijn de doelstellingen van IS geformuleerd:

- het faciliteren van de inkoop cyclus
- het optimaliseren van het Order Realisatie Proces
- het ondersteunen van volumebundeling en standaardisatie
- het op de gewenste tijd en plaats beschikbaar maken van gegevens
- het op grote schaal beoordelen van de prestaties van leveranciers
- het bieden van de mogelijkheid tot een gecentraliseerd beleid voor inkooppakketten met decentrale, lokale uitvoering
- het benutten van IT voorzieningen naar de huidige stand der techniek
- het aanmoedigen van betrokkenheid van leveranciers bij het ontwerp van product/proces

Vereisten en aanbevelingen:

- Gangbare inkoop informatie systemen ondersteunen geïntegreerd waardeketen management door te linken met andere functionele disciplines, organisaties en leverancierssystemen
- Inkoop informatie systemen ondersteunen zowel de reguliere operationele inkoop activiteiten als de tactische en strategische processen (bijv. strategie ontwikkeling per inkooppakket)
- Een inkoopinformatiesysteem moet in staat zijn primaire inkoopkengetallen (uitgaven, leveranciers, betaling, opdrachten) te kunnen genereren.
- Een standalone inkoopstelsel voor het operationele proces moet in staat zijn product/dienst en leveranciersinformatie te presenteren, gebruikers te ondersteunen bij het plaatsen van bestellingen en het maken en opvolgen van een opdrachtbevestiging.
- Er wordt formeel en proactief deelgenomen in het IS management van de organisatie om de behoeften van inkoop te identificeren.

Noot

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

Ondersteunend proces 5: Informatie Technologie voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen inkoop Informatie Systeem aanwezig. Internettoepassingen worden ingezet voor bijvoorbeeld marktonderzoek.
2	Standalone Inkoop Informatie Systeem aanwezig enkel gericht op het operationele inkoopproces.
3	Inkoop Informatie Systeem is onderdeel van het integraal organisatie informatie systeem.
4	Als 3, en er is bewijs dat inkoop prestatie indicatoren automatisch worden gemeten en gepresenteerd door Informatie Systeem.
5	Als 4, en er is bewijs dat internetmogelijkheden uitgebreid worden gebruikt (leveranciersselectie, marktonderzoek en e-factureren).
6	Als 5, en een informatiesysteem ondersteunt de betrokkenheid van leveranciers bij het orderrealisatieproces: Er zijn organisatie-overstijgende links aanwezig specifiek gericht op ondersteuning van (operationele) inkoop/bestelprocessen.
7	Als 6, en er zijn informatiesystemen die inkoopcontrole mogelijk maken. Er is bewijs van het gebruik van data warehouses die bijvoorbeeld de strategische inkoop(functie) ondersteunen door volume-bundeling mogelijk te maken, standaardisatie en centralisatie van het inkooppakketmanagement en het decentraal afroepen / bestellen.
8	Als 7, en informatiesystemen ondersteunen de strategische besluitvorming (bijvoorbeeld Kostenanalyse-modellen).
9	Als 8, en informatiesystemen maken het, indien van toepassing, mogelijk dat de leverancier betrokken wordt bij productontwikkeling (bijvoorbeeld CAD/CAM). Prestatie-indicatoren worden gebruikt om vergelijkingen met andere organisaties te maken en daarvan te leren.
10	Als 9, en er is bewijs van een formele en proactieve samenwerking met Informatie Systeem (IS) Management om inkoop vereisten te identificeren en strategieën te implementeren, er is een IS beleid aanwezig dat is afgestemd op het IS beleid van de hele organisatie.

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

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

Vereisten en aanbevelingen:

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

Noten:

- **Functie profielen** (niveau 1) beoordelen het belang van kritische competenties (bijvoorbeeld analyse & besluitvaardigheid, klant / organisatie integratie, innovatie & verandering, persoonlijke effectiviteit, vaardigheden om in een team te werken, leiderschap, communicatie & beïnvloedingsvaardigheden) voor een bepaalde functie / positie

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

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

5. Begrippen- en afkortingenlijst:

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

	het leveren van managementinformatie, het ondersteunen van besluitvorming, het analyseren van koopgedrag, het signaleren van trends, enzovoort. Deze leereenheid behandelt hun structuur en hun toepassingen.
Deming-cirkel	Uitwerking door Deming van een regelkring bestaande uit vier stappen: plan, do, check en act.
Directe belanghebbenden	Dit zijn de (groepen) personen een direct belanghebben bij bijv. de producten die worden ingekocht bijv. afdeling financiën, gebruikersgroepen etc.
EDI	Zie Electronic Data Interchange
EFQM	Een organisatieontwikkelingsmodel ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management. Het structureert informatie over organisaties aan de hand van de volgende negen dimensies: <i>leadership, strategy and policy, people, partnerships and resources, processes, customer results, people results, society results, key performance results</i> . (voor meer informatie zie www.efqm.org)
Electronic Data Interchange	Afgekort EDI. Het direct overbrengen van gestructureerde berichten in een standaard opmaak, tussen computers van verschillende handelspartners
Enig	Meer dan één, minder dan 30%
FEZ	De directie FEZ (Financieel Economische Zaken) binnen de diverse departementen van het Rijk heeft o.a. als taak het waarborgen van rechtmatigheid en doelmatigheid van het financieel beheer en andere bedrijfsprocessen.
Formeel (proces)	Gestructureerd, gedocumenteerd en geaccordeerd (proces)
Functieprofiel	Een opsomming van activiteiten waaraan een kandidaat moet voldoen om de functie te kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld intellectuele vaardigheden, vereiste kennis en ervaring en lichamelijke hoedanigheid.
Functiescheiding	Het scheiden van beslissende, bewarende, controlerende, registerende, uitvoerende en adviserende rol binnen een organisatie.
Gremia	Lichaam van vertegenwoordigers.
HRM	Human Resource Management
Inbesteden	Of te wel zelf doen, een organisatie investeert zelf in alle middelen om een bepaalde activiteit uit te voeren. Doordat de overheid voor de bepaling van de grenzen tussen inbesteden (zelf doen) en uitbesteden het volgende formeel-juridische afbakeningscriterium hanteert, worden alle activiteiten en leveringen binnen eenzelfde juridische entiteit (rechtspersoon) als inbesteden aangemerkt. Voor de rijksoverheid, die vanuit juridisch perspectief één rechtspersoon is (de Staat der Nederlanden), betekent dit dat alle leveringen en diensten tussen ministeries, tussen ambtelijke diensten of agentschappen als inbesteden worden aangemerkt. Het begrip inbesteden volgens het formeel juridische afbakeningscriterium valt uiteen in twee onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> - Zelf doen (binnen het eigen onderdeel van bijv. de Staat der Nederlanden) - Werken voor tweeden (het werken van onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden voor andere onderdelen van de rechtspersoon Staat der Nederlanden) Wanneer er sprake is van “werken voor tweeden” of “werken voor derden” (dus buiten dezelfde rechtspersoon) dan wordt er in dit model gesproken over uitbesteden (zie ook uitbesteden, werken voor tweeden en werken voor derden)
Initiële inkoop	Zie tactische inkoop
INK model	Een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit en biedt handvatten om gestructureerd integrale kwaliteitszorg in te voeren.

	<p>Het model heeft 2 aandachtsgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement) - resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten). <p>(voor meer informatie zie www.ink.nl)</p>
Inkoop	Het van externe bronnen betrekken van producten, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Al hetgeen waar een factuur van tweeden of derden tegenover staat.
Inkoopbeleid	Het inkoopbeleid (of inkoopstrategie) is een vertaling van het algemeen beleid naar inkoop. Het zijn de algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop, die door de organisatie zijn vastgesteld, en die door de medewerkers in al hun beslissingen (voor zover relevant) moeten worden meegenomen. Hier zijn ook de strategische doelstellingen voor de langere termijn opgenomen. Tevens wordt er rekening gehouden met ideële keuzen (bijvoorbeeld politiek of economisch, zoals het bevorderen van de lokale werkgelegenheid of duurzaam inkopen). Zo kan in het inkoopbeleid opgenomen zijn dat bepaalde pakketten lokaal moeten worden ingekocht.
Inkoopmodellen	Inkoopmodellen zoals de Pareto analyse en het Kraljic model helpen om inzichtelijk te krijgen hoeveel omzet er omgaat bij bepaalde leveranciers of inkooppakketten.
Inkooppakket	Of artikelgroep is een groep producten (goederen of diensten), die gekocht worden op de leveranciersmarkt, hetzij om verwerkt te worden in een product, hetzij ten behoeve van de eigen processen. Voorbeelden zijn soortgelijke producten (productfamilies) zoals IT, Telefonie, Catering, Gereedschappen, Kantoorbehoeften, Aannemerij, Schoonmaak, Lease auto's etc.
Inkoopplannen	Het inkoopbeleid wordt vertaald in inkoopplannen. Deze plannen zijn een verzameling activiteiten, die gericht zijn op het realiseren van het inkoopbeleid. Zo zijn in een inkoopplan o.a. de taken, de verantwoordelijkheden en het inkoopbudget opgenomen naast natuurlijk het tijdsplan waar het plan betrekking op heeft.
IS	Informatie Systeem
IT	Informatie Technologie; Betreft zowel allerlei technische middelen en faciliteiten om gegevens en documenten te kunnen invoeren, verwerken en uitvoeren (denk aan hardware en software) als de kennis en kunde om met die middelen en faciliteiten om te gaan
Kasstelsel	Stelsel waarbij uitgaven en ontvangsten worden toegerekend aan het tijdvak waarin de feitelijke uitgaven en ontvangsten plaatsvinden
Klant	Hieronder wordt zowel de interne (binnen de eigen organisatie) of de externe (buiten de eigen organisatie) klant verstaan
Kosten van "non quality"	De kosten die ontstaan doordat de eigenschappen van een product of dienst niet in overeenstemming zijn met de gerechtvaardigde verwachtingen.
Kwantitatieve inkoopanalyse	Een kwantitatieve inkoopanalyse is een instrument die managementinformatie levert waarmee een organisatie haar inkoopbeleid kan toetsen en verbeteren. Deze analyse vindt plaats op o.a.: inkoopvolumes per portfolio, per leverancier, per werkpakket. Ook het aantal leveranciers is onderdeel van deze analyse. Het is een goede basis voor het opstarten van professionaliseringstrajecten en mogelijke besparingstrajecten. Ook het monitoren van compliance en veranderingen in de inkoopbehoeften zijn van belang. Een regelmatig terugkerende kwantitatieve inkoopanalyse verschaft inzicht in de inkoopprestatie van de organisatie.
Leveranciersdifferentiatie	Het is noodzakelijk om niet alle inkooppakketten en leveranciers

	over één kam te scheren. Voor verschillende inkooppakketten en leveranciers kunnen (en moeten!) onderscheidende strategieën en acties ontwikkeld en gebruikt worden. Een eerste differentiatie is het onderscheid tussen strategische en niet-strategische leveranciers. Een uitgebreid onderscheid tussen leveranciers kan worden vastgesteld met behulp van bijvoorbeeld een leveranciersportfolio-analyse. “Wereldklasse” organisaties baseren de strategieën voor hun leveranciers op inkooppakketstrategieën en portfolioanalyses
Leveranciersbestand	Bestand waarin alle leveranciers en bijv. mogelijke leveranciers in zijn opgenomen.
Leverancierskwalificatiesysteem (eenvoudig)	Is bijvoorbeeld een systeem waarbij alle leveranciers een kleur krijgen toegewezen; groen – de organisatie kan doorgaan met deze leverancier-, geel – potentiële leverancier voor de toekomst of, indien deze leverancier reeds levert: er zijn verbeteringsacties noodzakelijk-, rood – geen geschikte leverancier resp. niet meer verder gaan met deze leverancier.
Leveranciersmetingsysteem	Is een gereedschap om de prestatie van de leverancier op een regelmatige basis te meten / monitoren. Eenvoudige leveranciersmetingsystemen zijn gericht op de leveranciersprestatie binnen het Order Realisatie Proces en meten alleen de kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Meer geavanceerde leveranciersmetingsystemen richten zich ook op het innovatieproces voor producten en processen en <ul style="list-style-type: none"> - meten alle relevante leveranciers (over het algemeen strategische leveranciers) en hebben vastgelegde regels over wanneer, wat en wie gemeten dient te worden; - stellen zo objectief mogelijke metingen vast, die als regel door het informatiesysteem automatisch gegenereerd worden; - kennen vastgestelde, heldere en gewogen criteria (in lijn met de organisatiedoelstellingen); - beoordelen meer subjectieve aspecten binnen een multidisciplinair team; - geven terugkoppeling over de gemeten prestaties aan leveranciers en belanghebbenden; - bespreken samen met de leverancier verbeteringsprogramma's; - stellen heldere doelstellingen voor verwachte prestaties en verbeteringen vast.
Leveranciersprofiel	Een leveranciersprofiel vat de belangrijkste karakteristieken van een leverancier samen, zoals: algemene informatie (bijv. naam en adresgegevens), organisatie (bijv. structuur), klanten, producten / processen / markt, financieel, kwaliteit, omgeving, ontwikkeling, (productie), logistiek, service / garantie en ervaringen. Leveranciersprofielen dienen in het leveranciersselectieproces opgesteld te worden en regelmatig geactualiseerd en gecommuniceerd te worden.
Marktconform	Houdt in dat bijv. prijzen en condities in overeenstemming zijn met de markt dat wil zeggen met de prijzen en condities van andere aanbieders van vergelijkbare producten en diensten.
Multidisciplinair team	Leden van het team zijn werkzaam op verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie.
“Open boek” beleid	Beleid waarbij zowel de organisatie als de leverancier voor bepaalde zaken volledig open kaart met elkaar spelen, of te wel beide partijen hebben bijv. inzicht in elkaars ontwikkelingsplannen.
Operationele inkoop	De activiteiten van operationele inkoop zijn de uitvoerende inkoopactiviteiten. Zij richten zich met name op de verwervings-activiteiten (het afroepen of bestellen, het bewaken van de leveringstijden, het bewaken van de juistheid van de levering en de

	nazorg), die plaatsvinden om de interne opdrachtgevers daadwerkelijk te voorzien van de juiste producten, binnen de reeds overeengekomen voorwaarden.
Order Realisatie Proces	De operationele processen van een organisatie
Organisatie	Wanneer er in dit model gesproken wordt over een organisatie, dan wordt hier in basis de eigen juridische entiteit (rechtspersoon) bedoeld. De juridische entiteit van de Rijksoverheid is echter zeer groot (de Staat der Nederlanden). Hieronder vallen o.a. alle ministeries en agentschappen. In het geval van de Rijksoverheid wordt in dit model met een organisatie het eigen ministerie bedoeld.
ORP	Zie Order Realisatie Proces
Pareto-analyse	80/20 regel, 20% van de leveranciers, artikelen of inkooppakketten vormt 80% van de inkoopomzet
Portfolio analyse van Kraljic	Analyse waarbij alle in te kopen producten worden verdeeld in vier groepen: knelpunt producten, hefboomproducten, strategische producten en routineproducten. Dit gebeurt aan de hand van twee criteria. Ten eerste de invloed op financieel resultaat (het totale inkoopvolume, het aandeel van het desbetreffende product in de kostprijs van het eindproduct). Ten tweede het toeleveringsrisico (zijnde de kans op onderbreking van de bevoorrading en de ernst van een dergelijke onderbreking).
PPI	Zie Product Proces Innovatie
Product	Wanneer er in dit model gesproken wordt over een product worden zowel goederen als diensten als werken bedoeld. Onder product worden zowel leveringen, diensten als werken verstaan of anders gezegd goederen en diensten.
Product Proces Innovatie	Het innoveren en ontwikkelen van de eigen producten en processen al dan niet met behulp van de kennis in de markt.
SMART	<i>Specific, Measurable, Ambitious, Realistic and Time driven</i>
Strategische Inkoop	Strategische Inkoop activiteiten zijn die activiteiten, die de positie van een organisatie op de middellange termijn beïnvloeden en de voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus (zowel binnen als buiten de inkooporganisatie) effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van strategische inkoopactiviteiten zijn: besluiten omtrent inbesteden (zelf doen) of uitbesteden, het bepalen van een strategie per inkooppakket, het vaststellen van de hoofdlijnen van leveranciersmanagement.
Strategische leverancier	Een leverancier die in grote mate van belang is voor de organisatie. Dit is bijvoorbeeld een leverancier die van groot belang is voor het primaire proces van de organisatie.
Strategie per inkooppakket	Of te wel een artikelgroepstrategie is een systematisch plan voor ieder inkooppakket van een organisatie gericht op de realisatie van gedefinieerde korte en lange termijn doelstellingen. Elementen van een dergelijke strategie zijn onder andere de product/proces karakteristieken (vraagzijde), de inrichting van het leveranciersbestand, het inkoopbeleid, de contractvormen, de mate van investering in leveranciersontwikkeling, het naleven van wet- en regelgeving en de logistieke en transactionele inrichting. Door het optimaal combineren van deze elementen kan voor ieder inkooppakket een passende strategie opgesteld worden voorzien van een implementatie plan en prestatie-indicatoren.
Supply Chain Management	Management gericht op het beheersen en optimaliseren van de opeenvolgende schakels in de keten van leveranciers tot aan de klant. Het doel is het vergroten van de customer-service aan de consument (bijv. burger of patiënt) tegen zo laag mogelijke kosten
SWOT analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of te wel analyses van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor bijv. Artikelgroepen en potentiële leveranciers.
Taakstellend budget	Een budget waarvan de beoogde resultaten vooraf worden vastgesteld (om achteraf de behaalde resultaten te evalueren)

Tactische inkoop	Of Initiële Inkoop activiteiten in het specificeren van inkoopbehoeften, het selecteren van de leveranciers en het contracteren van de leveranciers. Het betreft hier die activiteiten, die de voorwaarden creëren om Operationele Inkoop haar werk te laten doen, namelijk de interne opdrachtgevers te voorzien van de juiste goederen en diensten.
TCO	Zie Total Cost of Ownership
Toolkit Inkoopcapaciteiten Publieke Sector	De "Toolkit Inkoopcompetenties Publieke Sector" (TIPS) is een instrument om de belangrijkste taken van inkoopfunctionarissen scherp te krijgen, voor het bepalen van bijbehorende competenties, vaktechnische kennis en het zoeken naar ontwikkeltips (die ook binnen een functioneringsgesprek te gebruiken zijn). Het instrument is een initiatief van Gemnet en Pia en is te vinden op www.ovia.nl
Total Cost of Ownership	Is een filosofie waarbij de totale kosten van een product in kaart gebracht worden. Dus niet alleen de aanschaf van een product maar ook het beheer over de volledige levenscyclus minus de waarde van een eventuele doorverkoop.
Uitbesteden	Een organisatie doet afstand van alle middelen (activa, infrastructuur, mensen en competenties), om vervolgens de activiteit door een andere organisatie uit te laten voeren. Volgens deze definitie is het kopen van producten alleen "uitbesteden", als de organisatie ooit zelf in staat was de activiteit uit te voeren (eigen mensen/middelen), maar door een proces van desinvestering is gegaan en niet meer in staat is deze activiteit zelf te doen. In dit model is er sprake van uitbesteden in het geval van werken voor tweeden en werken voor derden (zie ook inbesteden, werken voor tweeden en werken voor derden)
Waardeanalyse	Een methode tot kostenanalyse. Kritisch en systematisch worden de benodigde functies gezien van hetgeen gekocht of geproduceerd wordt. Dit om vervolgens te zoeken naar gelijkwaardige alternatieven met lagere kosten of om de overbodige functies te schrappen.
Waardenketen	Voortbrengingsketen bestaande uit verschillende partijen die gezamenlijk, al dan niet in nauwe samenwerking, een product of dienst leveren
Werken voor derden	Werken voor een andere rechtspersoon dan de eigen rechtspersoon (zie ook werken voor tweeden, inbesteden en uitbesteden)
Werken voor tweeden	Het werken van onderdelen van een bepaalde rechtspersoon voor andere onderdelen van dezelfde rechtspersoon (zie ook inbesteden, uitbesteden en werken voor derden)
ZBO	Zie Zelfstandig Bestuursorgaan;
Zelfstandig Bestuursorgaan	Orgaan waaraan de uitoefening van een wettelijke taak is opgedragen, zonder dat er sprake is van (volledig) ondergeschiktheid aan de minister, en die voor de uitoefening van de taak uit collectieve middelen (rijksbijdrage en heffingen) wordt gefinancierd.