



Naam Mirjam Kibbeling

Functie Lector Publieke Inkoop

Organisatie Hogescholen van Amsterdam, Den Haag, Groningen, Rotterdam en Utrecht



Naam Alex de Vries

Functie docent-onderzoeker

lectoraat Publieke Inkoop en coörd. Minor Inkoopmanagement.
Organisatie Hanzehogeschool Groningen

LEVERANCIERS-MANAGEMENT ONDER DE LOEP

Leveranciersmanagement wordt op verschillende manieren ingevuld binnen de rijksoverheid. Voor de leverancier als werkelijke partner is nog weinig oog. Onderzoekers Mirjam Kibbeling en Alex de Vries doen verslag.

Leveranciers zijn cruciaal voor de rijksoverheid om haar maatschappelijke opgaven te realiseren. Jaarlijks koopt de rijksoverheid voor 15,2 miljard euro in aan goederen, diensten en werken. Adequaat omgaan met de vele leveranciers om de beoogde maatschappelijke doelen te realiseren en oplossingen voor de toekomst te ontwikkelen, is een belangrijk aandachtspunt voor iedere professional in de rol van opdrachtgever, inkoper of contractmanager. Kennis over de manier waarop publieke organisaties – en de rijksoverheid in het bijzonder – invulling geven aan leveranciersmanagement is beperkt. Het lectoraat Publieke Inkoop verrichtte in 2023 een kwalitatieve, verkennende studie naar leveranciersmanagement bij inkooporganisaties van de

rijksoverheid. Dit gebeurde via drie afstudeeronderzoeken, tien semigestructureerde interviews en een kennissessie met inkoopprofessionals. De centrale onderzoeksvraag daarbij was tweeledig: hoe geven inkooporganisaties binnen de rijksoverheid invulling aan hun relaties met leveranciers, en wat is de volgende stap in leveranciersmanagement? De onderzoeksresultaten worden in juni gepubliceerd in het Tijdschrift Bestuurskunde. Dit artikel is een samenvatting daarvan.

Definitie leveranciersmanagement

Van Berkel-Schoonen et al. (2021) definiëren leveranciersmanagement als “alle activiteiten gericht op het verkennen, selecteren, starten, onderhouden, ontwikkelen, verbeteren en beëindigen van relaties met leveranciers met als doel een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van organisatiedoelstellingen”. Bij de overheid draait het om leveranciers, leveranciersprestaties en het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, met als stip op de horizon een circulaire economie in 2050.

Twee modellen

Om leveranciersmanagement te concretiseren, helpen twee modellen:

1. Het cyclisch inkoopproces (Van Berkel-Schoonen et al., 2021) schetst hoe organisaties inkopen. Het verloopt in een specifieke context en houdt rekening met risico- en stakeholdermanagement. Het proces heeft vier fases:



- 1) beheer, 2) strategie, 3) inkooptraject en 4) implementatie. In alle fases zitten activiteiten die horen bij leveranciersmanagement, zoals marktverkenning bij de strategiefase en de leveranciersrelatie inrichten in de implementatiefase.
2. In de vier ontwikkelingsstadia van leveranciersmanagement zoals beschreven door Van Weele en Rozemeijer (2022), wordt onderscheid gemaakt tussen 1) controle krijgen over het leveranciersbestand, 2) het managen van de leveranciers, 3) het ontwikkelen van leveranciers en 4) innovatie via leveranciersmanagement.

Methodologie

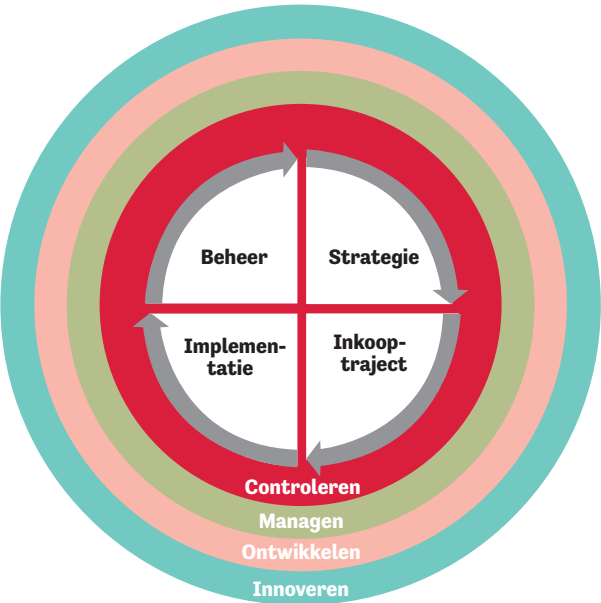
Het onderzoek is in 2023 uitgevoerd door afstudeerstudenten van verschillende hbo-instellingen bij drie inkooporganisaties van de rijksoverheid. Aanvullend heeft iedere afstudeerstudent semigestructureerde interviews gehouden met inhoude-

lijk deskundigen van andere inkooporganisaties. Validatie van de interviewresultaten heeft plaatsgevonden via panelgesprekken tijdens een kennissessie met professionals actief in leveranciersmanagement bij de rijksoverheid en andere publieke organisaties. De eerste opdracht is uitgevoerd bij een specialistisch inkoopcentrum en betrof medische diensten voor een instelling.

VERVOLGONDERZOEK

Wil jij binnen je organisatie werk maken van leveranciersmanagement en ben je benieuwd welke doelstellingen, activiteiten, rollen, taken en verantwoordelijkheden waar in het cyclisch inkoopproces passen in welke fase van leveranciersmanagement? Wij nodigen je graag uit als participant bij het vervolgonderzoek op 27 juni van 09.00-11.00 (online). Voor meer informatie en aanmelden: a.p.de.vries@pl.hanze.nl

FIGUUR: STADIA VAN LEVERANCIERSMANAGEMENT ROND CYCLISCH INKOOPPROCES



Bron: bewerking naar Van Berkel-Schoonen et al (2021) en Van Weele en Rozemeijer (2022).

Beleid en sturing zijn nog onvoldoende om gericht integraal inkoop-, contract- en leveranciersmanagement te realiseren. De uitdaging is om te starten vanuit het inkoopproces en er leveranciersmanagement aan te koppelen. De tweede casus is uitgevoerd binnen een Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) met de focus op een inkoopcategorie voor rijksbrede dienstverlening.

“Jaarlijks koopt de rijksoverheid voor 15,5 miljard euro in”

Leveranciersmanagement wordt verricht in de dagelijkse uitvoering van het contract door verschillende inhoudelijke afdelingen. De focus ligt op gecontracteerde leveranciers, waarbij opvalt dat marktinzicht voor het optimaliseren van de inkoopstrategie ontbreekt. Ook de derde casus is uitgevoerd bij een IUC, dat verantwoordelijk is voor een specifieke rijksbrede categorie. Circulariteit is hier een belangrijke doelstellingen. Hoewel de doelen bekend zijn, is de conclusie dat het nog aan governance ontbreekt om hier adequaat op te sturen.

Divers beeld

De drie casestudies geven een divers beeld. De invulling van leveranciersmanagement varieert van niet aanwezig tot een praktische invulling via de dagelijkse lijn. Binnen de drie organisaties wordt een koppeling gemaakt tussen leveranciersmanagement en contractmanagement, zowel voor werkzaamheden als rollen en activiteiten. Vervolgens hebben de studenten tien inkoopprofessionals geïnterviewd vanuit hun betrokkenheid bij leveran-

ciersmanagement binnen een (inkoop)organisatie van de rijksoverheid. Gevraagd is naar huidige en gewenste situatie, doelstelling, het actuele vraagstuk en vervolgstappen.

Verwevenheid

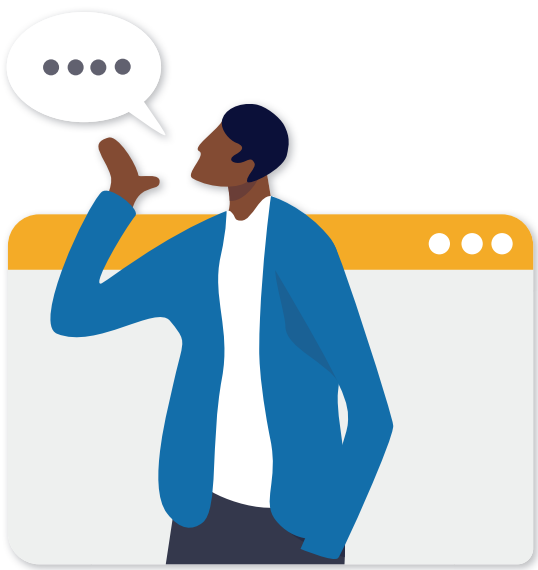
Wat het meest opvalt, is de verwevenheid met contractmanagement. Contractmanagement is binnen de rijksoverheid een aparte rol en functie. Leveranciersmanagement blijkt een activiteit die niet specifiek in een functie is belegd. Het wordt vaak opgepakt door contractmanagement of belegd in de dagelijkse operatie. In de meeste gevallen wordt leveranciersmanagement alleen uitgevoerd bij de strategische contracten. In de interviews en cases lijkt leveranciersmanagement echter wel meerwaarde te hebben om kennis van de markt te verkrijgen en marktontwikkelingen te volgen. Daarnaast ervaren de professionals meerwaarde in het verbeteren van de samenwerking tijdens de looptijd van een contract om de beoogde waarde ervan te realiseren. De geïnterviewden nemen daarbij aan dat een betere relatie leidt tot meer kennis en betere prestaties over en weer.

Ideale situatie

Graag zouden de professionals de partnerschapsrelatie met de belangrijkste leveranciers centraal plaatsen. Opvallend is dat de professionals zich daarbij vooral richten op de voorkant van het inkoopproces, zoals de marktverkenning en goede aanbestedingsvoorbereiding. Daarnaast wil men invloed Kunnen uitoefenen op de juiste leverancier in de keten om zo de waarden sociaal, duurzaam en innovatief tot ontwikkeling te brengen. Geen van de geïnterviewden spreekt van een integraal proces van leveranciersmanagement van strategie, inkooptraject, implementatie tot aan contractrealisatie.

Fragmentarische inzet

De geïnterviewde professionals ervaren onduidelijkheid over wat ze moeten verstaan onder leveranciersmanagement. Daar waar het ingevuld wordt, gaat het om grote, complexe markten



of contracten. Tegelijk is deze inzet vaak fragmentarisch, waarmee slechts een deel van het (inkoop)proces ingevuld wordt. Zoals alleen de marktverkenning of de praktische invulling van een lopend contract.

Focus op interne organisatie

Het lijkt dat er een wens is om leveranciersmanagement te ontwikkelen, maar dat een beeld van de te nemen stappen ontbreekt of mogelijk geen noodzaak gevoeld wordt. De benoemde stappen zijn vooral gericht op de interne organisatie: betere afstemming, meer waarde, betere aansluiting op de eigen doelstellingen. Nergens in de studie is sprake is van een wederkerige benadering tussen opdrachtgever en leverancier, op de ontwikkeling van relaties met leveranciers. Het feit dat er weinig oog is voor de leverancier als werkelijke partner, benadrukt wellicht dat een werkelijke relatieoriëntatie nog geen gemeengoed is binnen de rijksoverheid.

Sterke overlap

Dit onderzoek geeft aan dat leveranciersmanagement op verschillende manieren ingevuld wordt. Een sterke overlap tussen leveranciersmanagement en contractmanagement valt op. Daarbij ligt de focus op prestatiemeting en monitoring tijdens de realisatiefase. Andere inkooporganisaties richten zich op de ontwikkeling van relaties in de aanloop naar het inkoopproces en op het samenwerken met leveranciers op tactisch/strategisch niveau gedurende het inkooptraject en de contractrealisatiefase. Zij benoemen de noodzakelijke marktkennis en het gebruik (willen) maken van sourcing businessmodellen.

Stappen zetten

Als in het onderzoek wordt gevraagd naar de volgende stap in leveranciersmanagement, worden meerdere wensen geuit. Het valt op dat de professionals bij de rijksoverheid zoeken naar een duidelijke en bruikbare definitie van leveranciersmanagement in de context van de publieke sector. Het lijkt hen ook niet te gaan om het vinden van een technisch juiste definitie, maar een die de handvatten biedt om invulling te geven aan het dagelijkse werk.

Ook concluderen we op basis van de interviews dat een dergelijke definitie niet verengd moet worden naar de contractrealisatiefase of het contractmanagement. Dat zou namelijk betekenen dat leveranciersmanagement gaat over de beheerfase van het inkoopproces. De professionals in deze studie zien juist de waarde van leveranciersmanagement tijdens de strategische fase van het proces, waarbij kennis van de markt een cruciale rol speelt. In de studie leren we dat leveranciersmanagement een rol speelt tijdens beheer (contractrealisatie), strategiebepaling, inkooptraject en implementatie. Leveranciersmanagement kan daarmee

“Leveranciersmanagement blijkt een activiteit die niet specifiek in een functie is belegd”

een schil vormen rond het cyclisch inkoopproces, zoals gevisualiseerd in de figuur op de pagina hiernaast. Een schil die niet op het product en/of contract gericht is, maar op de leveranciers en de relatie.

Snijvlak

Voor de (inkoop)professional is het vooral waardevol om in beeld te brengen welke activiteiten, rollen, taken en doelstellingen horen bij welke fase en welk gewenst ontwikkelstadium van leveranciersmanagement. Door leveranciersmanagement voor de publieke context verder te preciseren naar doelstellingen, activiteiten, rollen, taken en verantwoordelijkheden, wordt ook expliciet dat het niet een inkoopverantwoordelijkheid (alleen) is. Leveranciersmanagement vindt plaats op het snijvlak van verschillende functiegebieden, zoals bedrijfsvoering en operatie.

Verder onderzoek

Deze verkenning biedt waardevolle aanknopingspunten voor verder onderzoek. Het belangrijkste aanknopingspunt is diversificatie van leveranciersmanagement binnen de publieke sector. Leveranciersoriëntatie levert namelijk een positieve bijdrage aan de langetermijnprestaties van organisaties (Kibbeling, 2010). Dat kan ondersteund worden door de schil van leveranciersmanagement in het inkoopproces te verrijken met de verschillende ontwikkelingsstadia van leveranciersmanagement (Van Weele et al., 2022). ●

MET DANK AAN

Voor het schrijven van dit artikel bedanken wij Kim Admiraal, Michel Koudijs en Maurits Cöp voor hun enthousiaste betrokkenheid bij het onderzoek tijdens het uitvoeren van hun afstudeeropdrachten. Samen met hen, de praktijkopdrachtgevers en de geïnterviewden bij tien verschillende afdelingen binnen de rijksoverheid hebben we deze verkenning van leveranciersmanagement bij de rijksoverheid kunnen uitvoeren.