

Aankoop van diensten

Het vertegenwoordigt gemiddeld 40% van de totale inkoopuitgaven.
Het is balanceren tussen een goede mix van kosten en kwaliteit.

Het personeel (of personeelsafdeling) is zeer persoonlijk betrokken partij bij de dienstverlening, en de weerstand bij eventuele veranderingen is veel groter. U moet dus op een creatieve manier kostenefficiënt aankopen en tegelijkertijd zorgen dat de waarde en kwaliteit optimaal is en blijft.

Een goede pre-kwalificatie van de dienstverlener is cruciaal, want onvoorzien falen is onherstelbaar. Deze pre-kwalificatie richt zich voornamelijk op de organisatie, de bedrijfsprocessen, expertise en capaciteiten van het ingezette personeel, en kan bestaan uit het zorgvuldig checken van referenties en ervaringen van andere klanten.

Bij onderhandelingen met leveranciers mag de focus niet alleen liggen op “wat” er moet geleverd worden (de inhoud van de diensten), maar vooral ook over “hoe” de dienst moet uitgevoerd worden.

Er moeten duidelijke kwaliteitsnormen (Service Level Agreements) vastgelegd worden, evenals prestatie-indicatoren om deze normen te meten, te evalueren en eventueel bij te stellen

<https://www.termsfeed.com/blog/sample-service-level-agreement-sla-template/>

<https://www.mkb servicedesk.nl/juridisch/zakelijke-contracten/wat-is-een-service-level-agreement-sla>

Contractuele voorwaarden

Een goed contract is van belang, maar niet doorslaggevend. Toch ontkom je er niet aan de belangrijkste afspraken contractueel goed vast te leggen.

Beschrijving dienstverlening.

Dit kan zowel in de vorm van beschikbaarheid van middelen of in een beschrijving van taken of projecten. Daarnaast zul je moeten aangeven op welke locatie(s) de activiteiten moeten plaatsvinden.

Beschrijving service levels (binnen het SLA).

Service levels vormen de kwantitatieve beoordeling van de leveranciersperformance. Naast de service levels beschrijf je ook de meetprocedures, meetmethoden en wijzigingsprocedures.

Prijsafspraken.

Je beschrijft niet alleen de prijzen, maar ook de aanpassingsmogelijkheden voor de prijzen, bijvoorbeeld op basis van prijsindexcijfers.

Medewerkers opdrachtgever.

Afspraken over medewerkers die worden ontslagen, medewerkers die overgaan naar de leverancier en medewerkers die bij de opdrachtgever blijven.

Overdracht en gebruik middelen opdrachtgever.

Een complete en gedetailleerde opsomming van middelen, die de opdrachtgever overdraagt aan de leverancier of middelen die eigendom blijven van de opdrachtgever, maar een leverancier mag gebruiken. Je hebt het hier over zowel roerende als onroerende zaken.

Gebruik middelen leverancier.

Een complete en gedetailleerde opsomming van middelen, die eigendom zijn en blijven van de leverancier, maar wel gebruikt worden voor de dienstverlening. Hierbij kun je denken aan software, broncodes of technologieën.

Intellectueel eigendom.

Een compleet en gedetailleerd overzicht van de intellectuele eigendommen die over en weer aan elkaar ter beschikking worden gesteld en een overzicht van intellectueel eigendom dat tijdens de samenwerking wordt gecreëerd.

Geheimhouding en beveiliging.

Een overzicht van alle informatie die vertrouwelijk moet worden behandeld en nadere afspraken over hoe je hiermee moet omgaan als de overeenkomst wordt beëindigd.

Looptijd en beëindiging.

Een looptijd die afhankelijk is van de aard van de outsourcing. Hoe groter de investeringen, hoe langer de looptijd. Daarnaast dien je escapemogelijkheden voor een voortijdige beëindiging op te nemen, waarbij je zo veel mogelijk realistische scenario's vastlegt.

Facilitaire inkoop

Facility management heeft zich ontwikkeld uit met name faciliteren tot een professioneel vakgebied. De aandacht is in de loop van die ontwikkeling steeds meer komen te liggen op de strategie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie en op het scheppen van voorwaarden waaronder het primaire proces beter kan functioneren. Facility management koopt geen goederen die direct voor het primaire proces nodig zijn. De vraag naar dit soort goederen is niet te relateren aan de omvang van het primaire proces, maar aan de vraag van de medewerkers intern in de organisatie. Het traditionele domein van facility management was het beheren van huisvesting, services en middelen. In modern facilitair management zijn deze activiteiten nauw verbonden met andere ondersteunende diensten, zoals informatie- en communicatietechnologie (ICT) en vastgoedmanagement. Facility management, ICT en vastgoedmanagement zijn sterk met elkaar verweven en moeten in onderlinge samenhang het primaire proces optimaal ondersteunen. Men kan de faciliteiten onderscheiden in drie gebieden: huisvesting, service en ICT

De inkoop voor deze faciliteiten is met de groei van het facilitair management sterk toegenomen. De facilitair manager zorgt ervoor dat elk personeelslid alle diensten en middelen (faciliteiten) tot zijn beschikking heeft om zijn werk goed te kunnen doen. Het is de taak van de facilitair manager om de medewerkers goed te faciliteren, maar tegelijk de kosten in de hand te houden. Zo kan bijvoorbeeld het ziekteverzuim worden geminimaliseerd door de werknemers een optimale werkomgeving te bieden - dat hoeft niet de duurste te zijn, maar hij moet functioneel en in dit geval ook stimulerend zijn. Net als bij elke inkoop begint bij facilitair inkopen het proces met de specificatie van de behoefte. Hierbij komen drie fouten veel voor (Lennartz, Trompetter & Veeke, 2000):

1. *Overspecificatie.* Men vraagt meer dan eigenlijk nodig is.
2. *Onvoldoende of niet specificeren.* De specificatie is gebaseerd op subjectieve criteria, in plaats van objectieve criteria en men koopt niet wat het beste past bij de functionele behoefte.
3. *Uitsluitend technisch specificeren.* Men specificeert hier vaak naar een specifiek product terwijl een andere (goedkopere) keuze dezelfde functionele behoeften had kunnen afdekken.

De opdrachtgever van een facilitair inkoper is altijd een collega, een interne klant. Hierbij kan een conflict ontstaan door de behoefte van een organisatie om facilitaire middelen te standaardiseren (iedereen dezelfde pc, identieke kopieerapparaten enzovoort) terwijl de interne klant, als directe gebruiker, een meer persoonlijke invulling van zijn behoeftes zou willen zien. Dit zou ertoe kunnen leiden dat deze gebruikers buiten de facilitaire inkoop om contact leggen met leveranciers en zo het centrale inkoopbeleid (bewust of onbewust) ondermijnen. Lennartz, Trompetter & Veeke (2000) stellen voor om bij dit soort discussies gecoördineerde inkoop toe te passen. Deze vorm van inkooporganisatie is met name geschikt bij afdelings-overschrijdende inkoop. Hierbij wordt een inkoopteam gevormd uit de betrokken afdelingen en kan een breder draagvlak gevonden worden om de afgesloten contracten ook daadwerkelijk te gebruiken.

Met de moderne communicatiemiddelen is de mogelijkheid ontstaan om de interne klant via zijn eigen computer bestelaanvragen aan te laten maken uit een van tevoren opgestelde catalogus aan mogelijkheden. Deze 'ordering catalog' systems ondersteunen binnen een vooraf met de leverancier afgesproken contract de operationele inkoopfunctie. De kosten bij deze, door de aanvrager verrichte, bestelling liggen veel lager dan de inkooporderkosten via de centrale facilitaire inkoop.

Contractbeheer, het vastleggen, actueel houden en toegankelijk maken van contractgegevens ten behoeve van signalering en het ondernemen van acties is voor facilitair managers een goed instrument. Hiermee kan een manager grip houden op de vele, vaak langlopende contracten binnen de organisatie. Met deze gegevens kan hij bepalen wanneer een nieuw contract, al dan niet bij dezelfde leverancier, kan worden opgestart. Contractbeheer is niet gelijk aan contractmanagement. Dit laatste is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren

Operationele inkoop

Het grootste gedeelte van dit boek gaat over de voorbereidingen die men moet treffen om een product of dienst te kunnen inkopen: de initiële of tactische inkoop. Dit is logisch, want daar is de meeste winst te behalen. Nadat de eerste drie fasen uit het inkoopprocesmodel zorgvuldig zijn doorlopen, zijn de juiste kaders gezet voor de operationele inkoop. Bij de operationele inkoop gaat het erom dat de gemaakte afspraken met de leverancier of de dienstverlener goed nagekomen worden en dat de organisatie tijdig wordt voorzien van de juiste kwaliteit producten of dienstverlening. Ook doet de inkoper ervaringen op die hij kan gebruiken om het de volgende keer nog beter te doen. In deze paragraaf willen we uitleggen hoe de operationele inkoop in zijn werk gaat en welke rol de fasen van de inkoop spelen in het gehele proces.

Bestellen

Het uitvoeren van het contract is de volgende stap. Dat begint bij goederen met het bestellen en bij diensten met de opdrachtverlening. De rol van de inkoper is het verzorgen van de inkooporder. Deze inkooporder gaat naar de leverancier, maar ook in kopie naar de financiële administratie van de eigen organisatie, de budgethouder, de interne aanvrager en de afdeling Goederenontvangst. In veel productieomgevingen wordt de inkooporder gegenereerd op basis van het productieplanningsysteem (MRP of ERP). Afhankelijk van de geplande verkopen en de beschikbare voorraad worden dan de benodigde materialen ingekocht.

Diensten

Diensten maken een steeds groter deel uit van het inkoopvolume van bedrijven of organisaties en nemen daardoor een steeds belangrijkere plaats in. Diensten zijn heel divers en kunnen variëren van schoonmaak tot architecten of accountancy. Inkoopers beschouwen de inkoop van diensten als wezenlijk anders en complexer dan de inkoop van producten.

Omdat een dienst pas bestaat bij levering, kun je geen diensten op voorraad hebben. Dit maakt een voortdurende afstemming van vraag en productiecapaciteit tussen klant en leverancier noodzakelijk. Geen voorraadmogelijkheden en voortdurende afstemming: dit maakt dat verschillende stappen uit het inkoopproces belangrijker worden, moeilijker zijn of gewoonweg meer tijd kosten in vergelijking met het inkoopproces voor producten.

Type koopsituaties

Het inkoopproces kent enkel standaardstappen, maar die worden niet altijd doorlopen. Alleen bij routine- of herhalingsaankoop is dat het geval. We onderscheiden de volgende drie typen koopsituaties (Robinson, Faris en Wind).

Routine- of herhalingsaankoop

Bij een routineaankoop (straight rebuy) herhaalt de eindgebruiker een ongewijzigde bestelling. De bestelling wordt afgehandeld door de inkoopafdeling of interne klant op basis van een raamovereenkomst en daarna doorgestuurd naar de administratie. Soms komt er niet of nauwelijks persoonlijk handelen aan te pas en wordt de inkooptransactie automatisch verwerkt via een geautomatiseerd bestelsysteem. De inkoopafdeling of de interne klant zal zijn keuze maken uit een lijst van vaste leveranciers. Deze aankoop komt in de praktijk het meeste voor en kent nauwelijks onzekerheden.

Gewijzigde herhalingsaankoop

Bij een gewijzigde aankoop (modified rebuy) wil je productspecificaties, prijzen, leveringsvoorwaarden of leveranciers wijzigen. Vertrouwde leveranciers worden onder druk gezet en in een aantal gevallen via concurrentiestelling met andere leveranciers gevraagd een offerte uit te brengen. Bij deze aankooptransactie is het onzeker of je dezelfde prestatie geleverd krijgt.

Nieuwe aankoop

De aanschaf van een geheel nieuw product of nieuwe dienst brengt in het algemeen meer onzekerheden met zich mee. Bij een dergelijke aankoop doorloop je het hele inkoopproces opnieuw: van behoeften-identificatie tot en met de nazorg. Bij hoge kosten of bij een groot risico, neemt het aantal beslissers toe, de behoefte aan informatie is groter en de vraag naar alternatieven stijgt. Deze aankoop zal dan ook de meeste tijd in beslag nemen. Bij het tot stand komen van de technische specificatie (het ontwerpen dus) maken opdrachtgevers en leveranciers steeds meer gebruik van gestandaardiseerde methoden en technieken, vastgelegd in (inter)nationale normen (als IEC, NEN, TUV, ISO).

Checklist dienstenspecificatie

Het is veel moeilijker om een dienst te specificeren dan een product. De inhoud van een dienst is moeilijk meetbaar. Maar het is wel belangrijk om te zoeken naar meetbare resultaten, zodat oneigenlijke discussies geen kans krijgen de goede relaties te verstoren.

De inhoud van een dienstenspecificatie kan bestaan uit:

- *Beschrijving van de dienst die geleverd moet worden.*

De dienst moet nauwkeurig en volledig zijn beschreven. Hierbij kun je ook aangeven in hoeverre de leverancier de dienstverlening op eigen initiatief kan uitbreiden en wat hier de financiële consequenties van zijn.

- *Beschrijving van de context waarin de dienst moet functioneren.*

Dit kun je ook opnemen in de beschrijving van de huidige situatie. Bij schoonmaak bijvoorbeeld geef je aan of het nieuwbouw of een historisch pand is en waar een leverancier rekening mee moet houden.

- *Einddatum van oplevering van de dienst.*

Bijvoorbeeld: het accountantsrapport moet op 1 maart van het volgend jaar klaar zijn. Tijdstip waarop de dienst geleverd moet worden. Dit kan ook een omschrijving zijn van de periode gedurende welke de dienst uitgevoerd kan worden. Bijvoorbeeld bij catering: het restaurant moet van 11.30 tot 14.00 uur open zijn.

- *Eigenschappen (meetbaar) van de dienst. Daarbij worden de waarden aangegeven, waaraan moet worden voldaan.*

Eisen waaraan degenen die de dienst verrichten, moeten voldoen. Moeten ze de beschikking hebben over bepaalde vakdiploma's of certificaten?

Eisen op gebied van social return. Hoeveel procent van de dienstverlening gaat men uitvoeren met mensen die een beperking of afstand tot arbeidsmarkt hebben.

- *Beschrijving van de procedures op welke wijze een leverancier de dienst moet uitvoeren. Dit zijn meestal de interne procedures van de opdrachtgever.*

Beschrijving van de escalatieprocedure. De afspraken waarin je vastlegt wat er moet gebeuren als tijdens de uitvoering van de dienst blijkt dat deze niet volgens de specificaties wordt geleverd.

We dienen allemaal wel eens een verzoek in, bijvoorbeeld voor een nieuw paspoort of voor een vergunning. Ook onder inkopers is het gebruikelijk dat ze gebruikmaken van verzoeken. Alleen noemen we dat niet altijd een verzoek, maar een request. Een 'verzoek tot inschrijving' kun je nog tegenkomen bij de overheid, al is niet altijd duidelijk waarvoor je je dan in kunt schrijven. Ook bij de verschillende requests kan dat een probleem zijn. Een request for proposal wordt in de praktijk het meeste toegepast en betekent in goed Nederlands: een offerteaanvraag.

Request for information (RFI)

Een request for information (RFI) gebruik je als je niet zo goed weet wat er op de markt te koop is of als je niet goed weet welke functionaliteit je nodig hebt. Aan de hand van een request for information kan de leverancier zijn toegevoegde waarde laten zien. Dit voorkomt dat je gaat overspecificeren (meer vragen dan je eigenlijk nodig hebt) en gaat betalen voor zaken, die je dus niet nodig hebt.

Request for proposal (RFP)

Na de request for information begin je een idee te krijgen van wat je nodig hebt. Je weet nu ongeveer 70 % van wat je nodig hebt en kunt dit samenvatten in een programma van eisen in een request for proposal (RFP). Deze stuur je naar de door jou geselecteerde leveranciers. Na vergelijking en beoordeling van de ontvangen offertes en eventuele aanvullende vragen kom je op het punt dat je een complete en definitieve offerte nodig hebt.

request for quotation (RFQ)

Dit is de laatste fase van de specificatie: je benadert je leveranciers met een request for quotation (RFQ). Bij het opstellen van een request for quotation is precies bekend wat je uiteindelijk aan functionaliteit nodig hebt, welke specificaties hiervoor nodig zijn en welke leveranciers hiervoor in de markt zijn. De leverancier reageert met een definitief en compleet uitgewerkte offerte.