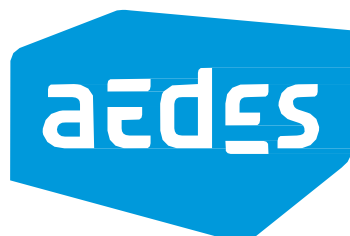


# Aedes Inkoopgroeimodel

Achtergrond van en  
handleiding bij de digitale  
zelfscan voor  
inkoopvolwassenheid

*mei 2021*

vereniging van  
**woningcorporaties**



## **COLOFON**

© mei 2021, Aedes vereniging van woningcorporaties Den Haag

Het *Aedes Inkoopgroeimodel* is in de periode augustus 2020 – mei 2021 tot stand gekomen door middel van een aantal bijeenkomsten van een werkgroep. Gerco Rietveld stond aan de basis van het groeimodel. Zonder zijn denkwerk was de Aedes versie niet tot stand gekomen. Studenten van de Hogeschool Rotterdam deden onderzoek naar het ontwikkelen van een online tool. Nevi gaf advies over de mogelijkheden voor het opleidingspallet. E-proquire gaf ons inzicht in de ontwikkeling van het digitaliseringsproces. Adjust maakte van alle kennis en kunde een digitale tool. De corporatie-professionals in dit team maken deel uit van het inkoopnetwerk van Aedes. Bij de samenstelling van de werkgroep is gestreefd naar een diversiteit van kennis en functies. Met hun brede ervaring hebben alle betrokkenen een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het *Aedes Inkoopgroeimodel*. Namens Aedes bedanken wij hen hartelijk voor de kennis die zij met ons hebben gedeeld.

**De werkgroep bestond uit:** Gerco Rietveld Strategist • Guusje Vos, Rory Hoogwerk, Jesse Blok en Luuk van der Dussen (Hogeschool Rotterdam) • John Weinstock (Nevi) • Harrie Boertien (Domesta) • Jan van der Giezen (Lefier) • Jacomijn de Meij (Eigen Haard) • Hans Geus (GroenWest) • Ron Sierink (Mitros) • Agata Szmids-van Krieken (Staedion) • Arie Koek (KleurrijkWonen) • Jelle Wenselaar (NTTI) • Antoinette Vriend en Gert Walhof (E-proquire) • Guido Winnink, Floris Appel, Sabrina Vermeulen en Bob de Waard (Adjust)

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

### **Contact en meer informatie:**

Gaby van der Peijl, adviseur Inkoopsamenwerking, g.vanderpeijl@aedes.nl, 06 351 124 59

Voorwoord

## 'Ontdek waar je corporatie staat qua inkoopvolwassenheid en zet stappen op het groeipad'

Vergeleken met andere sectoren blinkt de corporatiewereld uit in kennisontwikkeling en -deling. Individuele corporaties bedenken baanbrekende vernieuwingen, proberen die uit en passen die toe. Dankzij Aedes en de netwerken wordt die kennis breed verspreid. Het groeitempo in de sector ligt dan ook verhoudingsgewijs hoog. Bovendien is daardoor op tal van gebieden duidelijk wat de stip op de horizon is.

Op de weg daarnaartoe zit logischerwijs wel een groot verschil tussen individuele organisaties. Net als in andere sectoren is de ene corporatie verder gevorderd op dit groeipad dan andere. Waar je je op dit groeipad bevindt duiden we aan met de term organisatievolwassenheid of -maturiteit. Inkoop heeft in de corporatiesector ook wat andere kenmerken dan elders. Inkoop kan je zien als de (vaak kleine) afdeling die de inkooptaken uitvoert. Maar vanwege het vastgoedkarakter van corporaties is het veel zinniger te kijken naar de *inkoopfunctie*. Tal van afdelingen hebben een belangrijke rol op inkoopgebied. Niet alleen bij het maken van bestekken of programma's van eisen, maar bij hen ontstaan ook concepten als opdrachtgeverschap en ketenmanagement. Waar in andere sectoren het vaak logisch is om te groeien op inkoopgebied door te centraliseren, is het in deze sector veel logischer om te integreren. Daarmee bedoel ik dat niet de inkoopafdeling moet groeien, maar de *inkoopfunctie*.

Ook het inkoopvak kent volwassenheidsmodellen. En omdat, zoals betoogd, de *inkoopfunctie* centraal hoort te staan, is inkoopvolwassenheid een belangrijke component van de organisatievolwassenheid. Vanwege het inkoopintensieve karakter van corporaties speelt inkoop in potentie een belangrijke rol bij de groei van de organisatievolwassenheid. Als de inkoopvolwassenheid in fase 1 of 2 zit, is het bijna ondoenlijk om nieuwe concepten zoals conceptueel bouwen, inkoopsamenwerking, waardecreatie en ketensamenwerking te omarmen en te borgen. Om de professionele ontwikkeling van de inkoopfunctie in corporaties te stimuleren is daarom een corporatiespecifiek groeimodel voor inkoopende corporaties ontwikkeld.

Ik nodig je graag uit om deze digitale tool in te vullen om te ontdekken waar jij en jouw corporatie nu staan op dit groeipad. Maar deze tool maakt niet alleen een foto van de bestaande situatie. Het geeft ook inzicht in welke stappen je zou moeten zetten om de inkoopprofessionaliteit van jouw corporatie naar een hoger niveau te brengen. *Succes ermee!*

*Gerco Rietveld, strategist*

[Gerco Rietveld - Strategist](#)

# Inhoud

## Voorwoord

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Inkoopdossier: vijf hoofdthema's	5
1.2	Leidraden, handleidingen en standaarddocumenten voor inkoopprofessionalisering	5
<b>2</b>	<b>Een inkoopgroeimodel specifiek voor corporaties</b>	<b>7</b>
2.1	Inkoopgroeimodel specifiek voor corporaties	7
2.2	Meeste corporaties in ontwikkelingsfase 2	8
2.3	Lastig: de sprong van fase 3 naar fase 4	8
<b>3</b>	<b>De zes ontwikkelingsfasen van het inkoopgroeimodel</b>	<b>9</b>
3.1	Bestellen en beschikbaarheid (fase 1)	9
3.2	Commercieel gericht met focus op de laagste prijs (fase 2)	9
3.3	Samenwerkingsvoordeel en sturen op kwaliteit (fase 3)	9
3.4	Organisatie doelstellingen en sturen op de totale kosten (fase 4)	10
3.5	Ketensamenwerking en sturen op kosten in de gehele keten (fase 5)	10
3.6	Ondernemerschap en toegevoegde waarde (fase 6)	11
<b>4</b>	<b>Digitale zelfscan voor het Aedes Ingroeimodel</b>	<b>12</b>
4.1	De acht bouwstenen van de zelfscan	12
4.2	Vragen in het model	12
4.2.1	Strategische uitlijning	12
4.2.2	Relatie met stakeholders	12
4.3	Zelfscan	13
4.4	Adviesrapport	13
	<b>Definities</b>	<b>14</b>
	<b>Beschikbare Aedes-tools</b>	<b>20</b>

# 1 Inleiding

**Woningcorporaties investeren jaarlijks miljarden en daarmee zijn zij de grootste opdrachtgever op de woningmarkt. Aedes streeft naar een professionele invulling van opdrachten, omdat er een groeiende maatschappelijke behoefte is aan transparantie en de omvang van opdrachten substantieel is.**

## 1.1 Inkoopdossier: vijf hoofdthema's

Verskillende corporatiemedewerkers voeren een groot deel van de activiteiten in processtappen uit. Het verbeteren van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop is niet alleen de verantwoordelijkheid van een inkoopspecialist. Hiervoor is betrokkenheid van de gehele organisatie noodzakelijk. Alles wat wij binnen het inkoopdossier ondernemen is onder te verdelen in de volgende vijf hoofdthema's:

1. professioneel opdrachtgeverschap
2. inkoop
3. aanbesteden
4. contractmanagement
5. leveranciersmanagement.

Deze thema's staan rechtstreeks met elkaar in verbinding. In het inkoopgroeimodel hebben we, op basis van verschillende 'bouwstenen', een relatie gelegd tussen al deze verschillende elementen. In deze toelichting geven we meer inzicht in het *Aedes Inkoopgroeimodel*.

## 1.2 Leidraden, handleidingen en standaarddocumenten voor inkoopprofessionalisering

Goed inkopen volgt na het maken van de organisatiestrategie en vanuit *governance* volgt de borging. Voor het inrichten van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop zijn verschillende leidraden, handleidingen en standaarddocumenten beschikbaar. Deze zijn alle bedoeld om de fundering van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop vorm en inhoud te geven. Zo wordt in het Aedes-inkoopdossier ingegaan op wat professioneel opdrachtgeverschap is en hoe je de organisatie goed inricht. Ook is een uitgebreide beschrijving van het inkoopproces beschikbaar.

Om je te helpen bij de complete inrichting van de inkooporganisatie heeft Aedes de Leidraad Inkoop opgesteld. Ook is er een voorbeeld voor het maken van inkoopbeleid en is een Inkoop ABC samengesteld. Aanbesteden is slechts een klein onderdeel van het gehele inkoopproces. Voor het uitvoeren van een aanbesteding kun je gebruikmaken van de *Leidraad Aanbesteden*.

Aedes hanteert de volgende omschrijving van inkoop: 'Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat'. Daarom valt contract- en leveranciersmanagement bij ons vaak ook onder de noemer inkoop. Praktische hulpmiddelen om deze processen vorm te geven zijn de *Leidraad Contractmanagement* en de *Leidraad Leveranciersmanagement*.

Om professioneel opdrachtgeverschap en inkoop naar een hoger niveau te brengen, hebben we verschillende tools gemaakt. Bijvoorbeeld de gratis spendanalyse, verschillende modelovereenkomsten, nulmetingen om je ambitieniveau in kaart te brengen, inkooppakketindeling, tools om inkoop samenwerking te bevorderen, inkoopstrategieën, documenten voor verschillende inkooptrajecten en algemene inkoopvoorwaarden.

Je kunt de meeste documenten vinden in het inkoopdossier op Aedes.nl (zie bijlage voor de verschillende linkjes) en anders staan ze in de Aedes-community Inkoopsamenwerking onder het kopje documenten. Om je qua inkoopprofessionalisering verder te helpen ontwikkelde Aedes samen met strategist Gerco Rietveld en verschillende corporaties het *Aedes Inkoopgroeimodel*.

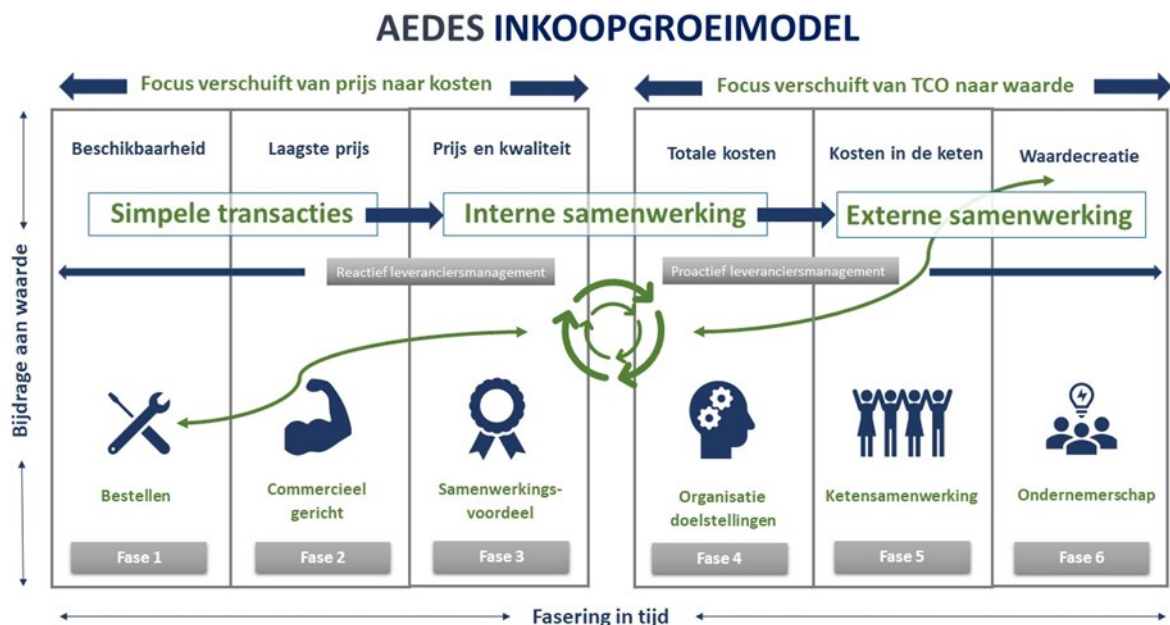
Hierna lees je eerst hoe het *Aedes Inkoopgroeimodel* tot stand is gekomen, welke zes fasen dit ontwikkelingsmodel heeft en welke bouwstenen er in het model zijn opgenomen. Daarna zetten wij de digitale zelfscan waarmee je jouw niveau van inkoopvolwassenheid kunt vaststellen kort uiteen. In de bijlage kun je de veelgebruikte definities van het inkoopgroeimodel vinden.

## 2 Een inkoopgroeimodel specifiek voor corporaties

Er zijn veel modellen die de inkoopvolwassenheid van een organisatie in beeld kunnen brengen. Een bekend en ook veel toegepast model is dat van hoogleraren Arjan van Weele en Frank Rozemeijer (groeimodel TU Eindhoven 1997).

### 2.1 Inkoopgroeimodel specifiek voor corporaties

In het groeimodel van de TU Eindhoven staan zes ontwikkelingsfasen genoemd. Dat model is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en bekende literatuur over algemeen management, organisatieontwikkelingsmodellen en casebeschrijvingen van de inkoopfunctie. Het model van de TU Eindhoven is door Aedes als basis genomen om een versie specifiek voor corporaties te maken. Het *Aedes Inkoopgroeimodel* bestaat ook uit zes ontwikkelingsfase (zie hoofdstuk 3). Vervolgens zijn er acht bouwstenen bepaald om de ontwikkelingsfasen op te bouwen (zie hoofdstuk 4). De mate van inkoopvolwassenheid kun je bepalen aan de hand van een kwalitatieve inkoopanalyse, zoals deze in paragraaf 0.2 van de *Leidraad Inkoop* staat. Op basis van de uitkomsten van de analyse kun je bepalen in welke fase jouw corporatie zich bevindt en naar welke fase de corporatie in hoeveel jaar wil doorgroeien.



Bron: Technische Universiteit Eindhoven (bewerkt door Gaby van der Peijl van Aedes en Hans Geus van GroenWest 2019)

Het doel van de zelfscan is het meten van de inkoopfunctie waarmee een corporatie op hoofdlijnen kan worden geclassificeerd, en waarmee inzichtelijk gemaakt kan worden op welke wijze verbeteringen gerealiseerd kunnen worden. Voor het verbeteren spelen de organisatiedoelstellingen (wat willen we uiteindelijk bereiken) en de bijbehorende fase (ambitieniveau) een rol. De zelfscan is zo opgezet dat met een beperkte inspanning de zelfdiagnose kan worden uitgevoerd.

## 2.2 Meeste corporaties in ontwikkelingsfase 2

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de meeste corporaties zich qua inkoopvolwassenheid in fase 2 (commercieel gericht/laagste prijs) bevinden. Dit betekent onder meer dat inkoop bij deze corporaties veelal decentraal is georganiseerd en de focus in inkooptrajecten meestal op de prijs ligt. De ambitie qua verdere inkoopprofessionalisering is vervolgens om naar gecoördineerde inkoop door te groeien.

## 2.3 Lastig: de sprong van fase 3 naar fase 4

De meeste corporaties bevinden zich in fase 2 van het *Aedes Inkoopgroeimodel*. Het blijkt in de praktijk moeilijk om met dezelfde medewerkers van fase 3 naar 4 te verschuiven. In de eerste drie ontwikkelingsfasen is de organisatie nog niet overtuigd van de toegevoegde waarde van inkoop, contract- en leveranciersmanagement.

Vanaf fase 4 wordt structureel anders gewerkt. Dan moet de organisatie kantelen van functiegericht naar procesgericht en daar zijn veelal andere mensen voor nodig. Fase 1 en 2 hebben een operationeel karakter, fase 3 en 4 zijn tactisch van aard, en fase 5 en 6 hebben een strategisch karakter.

Om van fase 3 naar 4 te komen is een paradigmaverandering nodig. Er moet een omschakeling plaatsvinden naar procesgericht denken en werken. Dit blijkt keer op keer in de praktijk een moeilijke overgang, en zeker niet slechts bij corporaties. Dat geldt niet alleen voor de inkoopfunctie maar ook daarbuiten, omdat een andere mindset nodig is. Vanaf fase 4 zwemt inkoop niet meer tegen de stroom in...

Om die reden is het belangrijk om goed te bepalen wat het ambitieniveau van de corporatie is. Welke organisatiedoelstellingen zijn (in de toekomst) belangrijk en welke fase past daarbij. Hierbij is het goed om te weten dat er binnen dit model geen goed of fout is. Het uitgangspunt is dat je als corporatie bepaalde (maatschappelijke) doelen nastreeft. Mocht je bijvoorbeeld willen sturen op ketensamenwerking (fase 5 in het groeimodel) dan geeft de zelfscan een richting van de stappen die u kunt zetten om daar te komen. De doorgroei per fase ondersteunen wij vanuit Aedes met verschillende tools. Op die manier kunt u de doorlooptijd van uw ontwikkeling verkorten.

Een algemeen advies: we raden aan om de scan door meerder mensen in de organisatie in te laten vullen, resultaten met elkaar te vergelijken en gezamenlijk een plan op te stellen voor de doorontwikkeling. Bepaal het ambitieniveau samen met collega's die (mede) verantwoordelijk zijn voor de doorontwikkeling. Dat begint bij het bestuur, maar vergeet hierbij ook HRM niet. Is er bijvoorbeeld voldoende capaciteit en expertise om inkoop (uiteindelijk) strategisch in te richten? Stel jaarlijks een inkoopactieplan op, bijvoorbeeld op basis van de zelfscan, waarin je terugkijkt op het afgelopen jaar, de groei monitort en evalueert op de processen en resultaten. Het rapporteren op de inkoopontwikkeling borg je in de MT-cyclus.



### 3 De zes ontwikkelingsfasen van het inkoopgroeimodel

**In dit hoofdstuk beschrijven we de zes achtereenvolgende ontwikkelingsfasen van het Aedes Inkoopgroeimodel. Per fase geven wij aan wat de rol is van inkoop, contract- en/of leveranciersmanagement. In de beschrijving worden alleen de criteria genoemd die karakteristiek zijn voor de desbetreffende fase. De zaken die in vergelijking met een eerdere fase weinig verschillen worden daarna niet meer beschreven. Vandaar dat wij het ook een groeimodel noemen, omdat elke fase voortbouwt op de voorgaande fase.**

#### 3.1 Bestellen en beschikbaarheid (fase 1)

De organisatiestrategie is sterk intuïtief. Van professioneel inkopen, contractmanagement en leveranciersmanagement is in deze eerste ontwikkelingsfase geen sprake. Het draait primair om de beschikbaarheid van de goederen en diensten. Inkoop staat in deze fase gelijk aan bestellen. 'Inkopers' houden zich voornamelijk bezig met de tijdige beschikbaarheid van goederen en diensten. De inkoopfunctie valt vaak onder facilitaire zaken of financiën en is sterk administratief gericht. Procedures bestaan niet en er is geen overzicht van de totale inkoopuitgaven. Er wordt gestuurd op basis van (interne) klachten.

De systemen waarvan gebruik wordt gemaakt zijn vaak zelf ontwikkeld (Excel-lijstjes). Een contractbeheersysteem is niet aanwezig en leveranciersmanagement vindt niet plaats. De inkoopstaf bestaat uit operationeel ingestelde, administratieve medewerkers ('bestellers') met weinig of geen inkoopopleiding. De leveranciers hebben slechts een inspanningsverplichting, bijvoorbeeld door het inzetten van mensen (uren) en het leveren van materialen (middelen).

#### 3.2 Commercieel gericht met focus op de laagste prijs (fase 2)

In deze fase richt inkoop zich bij het afsluiten van contracten en het vinden van leveranciers voornamelijk op de laagste prijs of hoogste kortingen. Wat structuur betreft valt het op dat inkoop een zelfstandige afdeling gaat vormen. Contracteren is één van de hoofdtaken en het contractbeheer krijgt enigszins gestalte.

De jaarplannen richten zich voornamelijk op het realiseren van besparingen. De zelfontwikkelde systemen, Excel-lijstjes gecombineerd met basisinformatie uit het ERP-systeem, worden uitgebreid met prijsinformatie. In deze ontwikkelingsfase worden nieuwe tools gehanteerd, zoals een lijst met voorkeursleveranciers. Prestatiemetingen betreffen de prijs en gerealiseerde besparingen. De inkoopstaf bestaat uit operationele inkopers met relevante ervaring. Vereiste vaardigheden zijn voornamelijk onderhandelen en het maken van prijsanalyses. De leverancier heeft een ondergeschikte rol. De corporatie komt alleen in actie als er problemen zijn met leveranciers.

#### 3.3 Samenwerkingsvoordeel en sturen op kwaliteit (fase 3)

In deze fase is voor het eerst sprake van het begin van strategische beleidsvorming. Naast het beïnvloeden van prijs en kosten wordt inkopen gezien als belangrijk voor de geleverde kwaliteit. Over de rol en positie van inkoop is veel discussie. Langzaam maar zeker krijgt de inkoopfunctie meer aandacht van management, bestuur en raad van commissarissen.

Leveranciersmanagement, contractbeheer en contractmanagement krijgen een centrale rol, en worden gekenmerkt door het zoeken naar synergievoordelen en het bundelen van inkoopkracht. Procedures en richtlijnen worden verbeterd.

In fase 3 is meer aandacht voor communicatie en (interne) samenwerking. Systemen van de corporatie en leveranciers zijn nog gescheiden, maar de automatisering komt op gang. Bij de inkooptools ligt de nadruk op de inkoopportfoliomatrix (Kraljic-matrix) om specifieke leveranciers op de juiste manier te kunnen managen. In deze fase probeert de corporatie inkoopdoelstellingen actiever te realiseren samen met leveranciers. De inkoopstaf wordt vakspecifiek opgeleid en de diversiteit van functies (inkoopmanager, inkoper, contractbeheerder en contractmanagers) wordt groter.

### **3.4 Organisatiedoelstellingen en sturen op de totale kosten (fase 4)**

Inkoop is in deze vierde fase van het inkoopgroeimodel niet meer iets van alleen de inkoopafdeling, maar een proces dat dwars door de hele organisatie heen loopt. Naast kosten en kwaliteit staat flexibiliteit centraal. Inkoop beïnvloedt sterk het strategisch management. Bij leveranciersmanagement gaat nu extra aandacht uit naar enkele strategische leveranciers, de kernleveranciers van de corporatie. Operationele inkooptaken worden overgedragen aan de diverse organisatieonderdelen. Inkoop vindt centraal plaats in multidisciplinaire teams.

Verbeteracties richten zich nog sterk op de processen maar de gehele organisatie is volledig betrokken bij het inkoopproces. Systemen zijn inmiddels geïntegreerd met die van andere afdelingen, maar nog niet met die van de strategische leveranciers. De prestaties van leveranciers worden vooral gemeten aan de hand van benchmarks, KPI's, kwaliteitssystemen en klanttevredenheid.

In het inkoopproces wordt in de verschillende fasen gekeken naar de *total cost of ownership* (TCO). TCO speelt in de strategische besluitvorming een belangrijke rol. Organisatiedoelstellingen worden in de inkoopfase bij de leveranciers belegd. In deze fase wordt begonnen met proactief sturen op leveranciersmanagement. De inkoopstaf bestaat uit medewerkers met een brede oriëntatie en een algemene opleiding op hbo-niveau. Vaardigheden van de inkoopprofessionals zijn samenwerking, conflicthantering, vergroten van inzicht in specifieke trajecten en de visie van het organisatiebelang op de lange termijn.

### **3.5 Ketensamenwerking en sturen op kosten in de gehele keten (fase 5)**

Deze fase kenmerkt zich door een strategie met daarin extra aandacht voor innovatie, naast kosten, kwaliteit en flexibiliteit. De focus richt zich op de gehele toeleveringsketen en *Resultaat Gericht Samenwerken* (RGS) heeft in deze fase kans van slagen. Leveranciersmanagement is ketenmanagement geworden.

Ontwikkelpartners krijgen een grote rol. Inkoopteams worden gevormd door medewerkers van verschillende afdelingen en verschillende leveranciers. Vraag en aanbod komen daardoor meer samen. Inkoop is geen aparte afdeling meer, maar elke afdeling (of een verband van verschillende corporaties) heeft eigen inkoopexpertise met een eigen specialisme. Integratie met andere disciplines en vooral leveranciers krijgt vorm om ketenmanagement gestalte te geven. Systemen en databanken zijn geïntegreerd met die van de strategische leveranciers. De coördinatie is sterk extern gericht. De inkoop is voornamelijk adviserend en toezichhoudend van aard.

De cultuur van de inkoopfunctie wordt de aandacht voor participatie. Vaardigheden zijn strategisch ketendenken, leiderschap en het toepassen van *live cycle costs*.

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

Het realiseren van toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant (huurder) staat in deze fase centraal. De toegevoegde waarde voor de eindklant wordt geïnterpreteerd vanuit de totale ketenvisie. Op basis daarvan worden behoeften en mogelijkheden van de verschillende organisaties in de keten in kaart gebracht en op elkaar afgestemd. De inkoopstrategie is in deze zesde fase van het groeimodel verheven tot organisatiestrategie.

De cultuur in de organisatie wordt gekenmerkt door ondernemerschap: een ieder moet in staat zijn om de problemen die zich in de leveranciersketen voordoen op een slimme manier op te lossen. Partijen spreken elkaar hier ook actief op aan. Zowel de lusten als de lasten van de samenwerking worden met elkaar gedeeld. Op basis van resultaatverplichting worden organisatiedoelstellingen behaald. Extra vaardigheden zijn het maken van waardeanalyses voor de gehele keten.

## 4 Digitale zelfscan voor het Aedes Ingroeimodel

**Op basis van het theoretisch kader van het inkoop, contract- en leveranciersvolwassenheidsmodel en het gedachtegoed van Gerco Rietveld is het hiervoor beschreven *Aedes Inkoopgroeimodel* ontwikkeld. Uitgangspunt hierbij is hoe je van de ene fase in de volgende komt en welke Aedes-hulpmiddelen je hierbij kunt gebruiken. Daarom is in samenwerking met Adjust een digitale zelfscan ontwikkeld.**

### 4.1 De acht bouwstenen van de zelfscan

In de zelfscan worden acht bouwstenen gebruikt van het businessgedreven inkoop-framework van Gerco Rietveld:

1. strategische uitlijning
2. relatie met stakeholders (behoeftestellers)
3. organisatie van inkoop (mensen en organisatie)
4. inkoopproces en digitaliseren
5. aanbesteden
6. contractmanagement
7. leveranciersmanagement
8. categoriemanagement.

### 4.2 Vragen in het model

Elke bouwsteen is opgedeeld in verschillende deelvragen. De vragen zijn de basis voor de zelfscan. De bouwstenen en de vragen hebben een relatie met elkaar. Zo kun je, bijvoorbeeld pas over leveranciersmanagement na gaan denken als de basis van contractmanagement is ingericht.

#### 4.2.1 Strategische uitlijning

- Wat is in de kern de rol van inkoop?
- Wat is de inhoud van het inkoopbeleid?
- In welke mate zijn de inkoopstrategieën gericht op de doelen van de corporatie?

#### 4.2.2 Relatie met stakeholders

- Hoe kijken stakeholders naar inkoop?
- Hoe kijkt inkoop naar de stakeholders?

#### 4.2.3 Organisatie van inkoop

- Welke inkoopstructuur is van toepassing?
- Wat is het competentieniveau van de inkoopformatie?
- Aan wie rapporteert inkoop?
- Is er een Tenderboard actief?
- Wat rapporteert inkoop?

#### 4.2.4 Inkoop en digitaliseren

- Welke inkoopprocedures en -instrumenten worden gebruikt?
- Welke systeemondersteuning is er beschikbaar voor de inkoopprocessen?
- Hoe verloopt het (digitale) proces van aanvragen tot betalen?
- Welke inkoop-intelligence is er beschikbaar?

#### 4.2.5 Aanbesteden

- Bij welke inkoopstromen is inkoop op tactisch niveau betrokken?
- Hoe worden leveranciers geselecteerd? Hoe wordt er gegund?
- In welke mate hanteert de corporatie de handleiding aanbesteden?
- Vinden er ook aanbestedingen plaats samen met andere corporaties?
- Maakt de corporatie bewuste make or buy-afwegingen?

#### 4.2.6 Contractmanagement

- Hoe worden de contracten beheerd?
- Hoe worden de contracten en daarmee de prestaties van leveranciers gemanaged?

#### 4.2.7 Leveranciersmanagement

- In welke mate hanteert de corporatie de richtlijn professioneel opdrachtgeverschap?
- Hoe zijn de relaties met de (kern)leveranciers?

#### 4.2.8 Categoriemanagement

- Gebruikt de corporatie een indeling in inkooppakketten (categorieën)?
- In welke vorm wordt er categoriemanagement toegepast?

### 4.3 Zelfscan

De afgelopen periode hebben we met verschillende corporaties nagedacht hoe wij corporaties verder kunnen helpen in de ontwikkeling van inkoop en opdrachtgeverschap. Daarom maakte wij, in samenwerking met Gerco Rietveld, verschillende corporatiemedewerkers, Hogeschool Rotterdam, diverse inkoopexperts en Adjust het Aedes opdrachtgeverschap-, inkoop-, aanbesteden-, contract- en leveranciersmanagement-groeimodel, kortweg inkoopgroeimodel. De Excel-versie is vertaald naar een digitale versie, de zelfscan. [Je kunt de zelfscan hier vinden.](#)

Na het invullen van de zelfscan ontvang je een adviesrapportage. Op die manier heb je een mooi overzicht van de stappen die jouw corporatie kan zetten om de huidige fase te verbeteren en/of naar de volgende te komen. In het advies kun je ook de verschillende (Aedes) tools vinden die je hierbij kunnen helpen.

### 4.4 Adviesrapport

Op basis van je antwoorden ontvang je kosteloos een adviesrapport met de scores en verbetermogelijkheden. Op basis van je huidige scores en je ambitieniveau kun je vervolgens een eigen ontwikkelingsplan opstellen.

## **Bijlage 1**

# **Definities**

### **Businessgedreven inkoop**

Bij businessgedreven inkoop leveren de leveranciers direct een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Dit kan voor elke organisatie meerwaarde opleveren.

### **Best Value Procurement (BVP)**

Inkoopmethodiek waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs. BVP bestaat uit vier fasen: voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase. BVP wordt gebruikt bij opdrachten waar de opdrachtgever enige afstand tot de oplossingsrichting en uitvoering van de opdracht kan houden.

### **Categoriemanagement**

Categoriemanagement pas je toe om meer grip te krijgen op de grote verscheidenheid aan inkoop-pakketten en het leveranciersbestand. Een categorie bestaat uit logisch samenhangende goederen en/of diensten, die zich lenen om als geheel te worden gemanaged en als zodanig is benoemd. Voorbeelden zijn: facilitair, inhuur, onderhoud en ICT. Voor het managen van een categorie kan een categoriemanager worden aangesteld. Met behulp van categoriemanagement vertaal je de organisatie-doelstellingen in een strategie per inkooppakket en stuur je op de realisatie van de doelstellingen.

### **Center-led**

Vaak begint inkoop met een gedecentraliseerde inkoopafdeling, in een volgende fase ontstaat een centrale inkoopafdeling en in de laatste fase een combinatie van die twee; de zogenoemde center-led inkooporganisatie. Daarmee bedoelen we dat er sprake is van strakke centrale aansturing op het gebied van strategie en missie, gecombineerd met decentrale inkoop.

### **Co-makers**

Bij co-makingship gaat de inkoper met één of een beperkt aantal leveranciers een samenwerking voor de langere termijn aan, gericht op wederzijds voordeel. De inkoper profiteert van het specialisme van de leverancier en de leverancier profiteert van de voorkeurspositie.

### **Compliance**

Naleven van wet- en regelgeving, maar ook andere geschreven regels zoals de Aedes Governancecode of het eigen inkoopbeleid.

### **Contracteigenaar**

Eindverantwoordelijke voor een contract. Vaak is dat een budgethouder en de opdrachtgever aan een inkoopteam belast met aanbesteden en de dagelijkse gang van zaken. In de praktijk is de contracteigenaar veelal niet de uitvoerend contractmanager.

### **Contractmanager**

In de inkoopfase worden de kaders neergezet voor het contractmanagementproces. De contractmanager bespreekt met het inkoopteam de randvoorwaarden voor het contractmanagement. Dit geeft richting en regels voor procuratie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de contractmanager, contractbeheerder en contracteigenaar of budgethouder.

### **Corporatiedoelstellingen**

Plan van de corporatie waarin de belangrijkste (langetermijn)doelstellingen, beleidslijnen en de manieren waarop deze gerealiseerd moeten worden, zijn geïntegreerd tot een samenhangend geheel voor de corporatie. Corporatiedoelstellingen (of organisatiedoelstellingen) hebben een directe relatie met de inkoopdoelstellingen. Inkoopdoelstellingen moeten afgeleid zijn van de organisatiedoelstellingen en verschillen daarom per organisatie.

### **Decentrale inkoop**

Afdelingen kopen zelfstandig in op tactisch en operationeel niveau. Zij specificeren wat zij nodig hebben en gaan, meestal zonder overleg en afstemming met andere afdelingen, leveranciers selecteren en contracteren.

### **Directe inkoop**

Directe inkoop, of product gerelateerde inkoop, zijn alle goederen en diensten die direct met het eindproduct en/of dienst te maken hebben.

### **Gecentraliseerde inkoop**

Bij centrale inkoop zijn alle inkoopactiviteiten gecentraliseerd. Vaak is sprake van een inkoopafdeling die vooral verantwoordelijk is voor de procesmatige begeleiding van alle inkooptrajecten. Medewerkers van de inkoopafdeling inventariseren de behoeften van de budgethouders bij het specificeren van de in te kopen goederen en diensten.

### **Indirecte inkopen**

Indirect staat voor alles wat ondersteunend en bijkomend is aan het primaire proces of productieproces, zoals de inkoop van onderhoud, energie, uitzendkrachten, kantoorartikelen etc. De indirecte inkoop wordt ook wel Non Product Related (NPR) genoemd.

### **Inkoop**

Van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfs-uitoefening tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Een taak van inkoop is ook om een potentiële opdrachtnemer duidelijk te maken wat de opdrachtgever nodig heeft en welk effect hij beoogt (kwaliteit, prijs, efficiëntie), zodat de opdrachtnemer rekening kan houden met deze vraag. Inkoop is 'alles' waar een factuur tegenover staat. Daarom vallen contractmanagement en leveranciersmanagement vaak ook onder de noemer inkoop.

### **Inkoopbesparingen**

Besparingen waarbij de volgende besparingsmethoden zijn te onderscheiden:

- Concurrerende offertes: besparingen bereikt door lagere prijzen bij huidige opdrachtnemers, na aanvraag van offertes bij meer dan één opdrachtnemer.
- Distributiemethoden: besparingen bereikt door onderhandelingen over transportkosten, verlaging van voorraden, materials handling of andere distributieactiviteiten.
- Inkooppolitiek: besparingen bereikt door introductie van jaarcontracten voor bestaande artikelen en/of door raamcontracten met afroepmogelijkheid voor een langere termijn.
- Inkoopsamenwerking: door een groter volume in de markt te zetten kunnen corporaties gezamenlijk betere prijzen en voorwaarden bedingen ('massa-is-kassa-principe').

- Optimale bestelfrequentie en optimale bestelhoeveelheid: besparingen bereikt door samenwerking tussen inkoop en andere afdelingen op het gebied van optimaliseren van bestellingen met als gevolg lagere kosten.
- Waardeanalyse, substitutie en standaardisatie: besparingen als gevolg van veranderingen in specificaties, substitutie door gelijkwaardige maar goedkopere producten en/of standaardspecificaties.
- Make or buy: besparingen behaald door het uitbesteden van activiteiten.

### **Inkoopfunctie**

De inkoopfunctie binnen een organisatie omvat iedereen die te maken heeft met inkoopprocessen. Dit kan zowel betrekking hebben op het doorlopen van een inkoopproces (deel uitmaken van het inkoop-team) als op het gebruikmaken van de uitkomsten van dat proces. Dit betekent dat iedereen daar deel van uitmaakt, aangezien alle medewerkers gebruikmaken van de koffiemachine, de kantoorinrichting en de schoonmaakdiensten. Dit maakt de inkoopfunctie vele malen breder dan de inkoopafdeling. Zaken als inkoopbeleid en inkoopethiek zijn dan ook van toepassing op de inkoopfunctie en gelden dus voor iedereen.

### **Inkoop-intelligence**

Inkoop-intelligence is het gebruikmaken van (digitale) hulpmiddelen om beter inzicht te krijgen in het inkoopproces en het benutten van dit inzicht voor het vaststellen van de inkoopdoelen.

### **Inkoopkalender**

Vaststellen van wat, wanneer en in welke hoeveelheden moet worden ingekocht. Dat kan gebeuren op grond van historisch of verwacht gebruik, dan wel gebaseerd zijn op een meerjarige onderhoudsplanning. Ook aflopende overeenkomsten worden geëvalueerd en indien nodig als nieuw traject op de inkoopkalender geplaatst.

### **Inkoopproces**

Het uitvoeren van het inkoopproces vormt het hart van een inkopende organisatie. Op de Aedes 'praatplaat' kun je vinden welke hulpmiddelen Aedes beschikbaar heeft. Ook is er een PowerPoint beschikbaar, zodat je een eigen versie kunt maken. Het inkoopproces kent drie niveaus voor taken en verantwoordelijkheden:

1. strategische inkoop
2. tactische inkoop
3. operationele inkoop.

### **Inkooprapportages**

Een inkoopdashboard is een waardevol instrument voor inkopers om de interne klant van dienst te zijn. Inzicht in het gedrag van strategische leveranciers en spendanalyse dragen bij aan het vaststellen en bijsturen van de KPI's van een organisatie. De inkoopafdeling bepaalt, bij voorkeur met de interne organisatie, welke data en criteria nodig zijn om te meten.

### **Inkoopsamenwerking**

Samenwerking van corporaties die gezamenlijk goederen en/of diensten inkopen om aldus een sterkere onderhandelingspositie tegenover de leveranciers te creëren. Denk niet alleen aan het gezamenlijk inkopen.



Het kan ook gaan om het delen van informatie over inkooptrajecten, expertise en inkoop hulpmiddelen.

### **Inkoopstrategie**

Een inkoopstrategie geeft weer op welke manier men de inkoopdoelstellingen denkt te realiseren.

### **Inkoopstelsel (negomatrix etc.)**

Met software digitaliseer en automatiseer je het inkoopproces, inclusief contractbeheer en contractmanagement. Bij voorkeur kun je met één en hetzelfde stelsel ook de leveranciersprestaties meten. Op die manier zorg je voor een flinke vermindering van administratieve taken en terugkerende handelingen.

### **Inkoopverantwoordelijke**

Eindverantwoordelijke voor een inkooptraject. Dat kan een budgethouder, manager of bestuurder zijn.

### **Inkoopverantwoordelijke afdeling**

Afdeling waar meerdere inkoopfunctionarissen onder vallen. Vaak van toepassing bij corporaties die meerdere inkopers en contractmanagers in dienst hebben.

### **Inkoper**

Functionaris die binnen de organisatie belast is met het organiseren van de inkoop (strategie bepalen en beleid maken) en/of het uitvoeren van inkooptrajecten (tactisch inkoopproces).

### **Ketenmanagement**

Ketensamenwerking is slim samenwerken met de verschillende schakels in de keten. De samenwerking leidt tot meer dan wat individueel haalbaar is. Openheid en vertrouwen vormen de basis van voortdurend leren, continu verbeteren en er gezamenlijk beter van worden. Samenwerking in de bouwketen leidt tot hogere kwaliteit van eindproducten. Een keten die goed samenwerkt verspilt minder, daagt uit tot innovatie, werkt veiliger en past zich eenvoudig aan ontwikkelingen in de markt aan.

### **Kritieke prestatie-indicator (KPI)**

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) aan de hand waarvan partijen toetsen of er naar behoren uitvoering wordt gegeven aan de vastgestelde doelstellingen met betrekking tot de werkzaamheden. Het formuleren van en sturen op KPI's vindt plaats in het gehele inkoop- en contractmanagement-proces. Door het hanteren van verschillende resultaatgebieden wordt op een gebalanceerde wijze gemeten in hoeverre afgesproken prestaties worden bereikt. In de Aedes community Inkoop Samenwerking is een handleiding voor het opstellen van KPI's en een Excel met dashboard om KPI's te meten beschikbaar.

### **Make or buy**

Strategisch vraagstuk waarbij moet worden besloten om diensten in te kopen of de dienstverlening zelf uit te voeren.

### **Portfolioanalyse (Kraljic-matrix)**

Methode gericht op de analyse van het inkooppakket waarbij aan de hand van twee criteria, de mate van toeleveringsrisico en de invloed op de winstpositie van de onderneming, de volgende productindeling wordt gemaakt:

- strategische producten
- knelpuntproducten
- hefboomproducten
- routineproducten.

### **Prestatiemanagement**

Monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van opdrachtnemers. Hier hoort ook bij het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie. Omdat de tijd en middelen beperkt zijn, richt prestatie management zich op specifieke overeenkomsten in het strategische kwadrant en het knelpuntkwadrant in de portfoliomatrix.

### **Spendanalyse**

Door een spendanalyse ontstaat inzicht in wie, wat en waar inkoop. Uit de crediteurenadministratie komen gegevens van: inkoopvolume, facturen, leveranciers, kostensoorten en kostenplaatsen. Op basis van een gedegen analyse worden inkoop-, contract- en leveranciersmanagement structureel georganiseerd. Voor Aedes-leden is een gratis tool beschikbaar om een spendanalyse uit te voeren.

### **Stakeholders**

Verschillende belanghebbenden, zowel binnen als buiten jouw organisatie.

### **Stuurgroep**

Stuurgroep is de naam voor een overleg tussen personen die een besluit mogen nemen over de inhoud en het management van een project.

### **Synergievoordeel**

Synergievoordeel is economische voordeel. Synergievoordelen zijn snel te verwarren met schaalvoordelen. Schaalvoordelen ontstaan door het vergroten van de productiecapaciteit. Synergievoordelen ontstaan door één oplossing voor twee verschillende mogelijkheden te gebruiken

### **Tenderboard**

Interne commissie bestaande uit belanghebbenden van specifieke beleidsterreinen. Mogelijke (neven)effecten van een inkooptraject worden in breder verband besproken en hebben professionalisering van de inkoop tot gevolg. De tenderboard kan gebruikt worden om keuzes te maken wanneer er sprake is van conflicterende doelstellingen tussen verschillende organisatieonderdelen. Samenwerken via een tenderboard zorgt voor organisatiebrede resultaten en voor meer draagvlak bij alle betrokken partijen.

### **Total cost of ownership (TCO)**

Niet alleen de aanschafkosten, maar de kosten tijdens de gehele economische levensduur worden berekend. Je gebruikt TCO om de volledige kosten van verschillende goederen of diensten met elkaar te vergelijken.

### **Upstream keten**

Keten van klant (huurder) tot leverancier.

**Voorkeursleveranciers**

Leveranciers die aan, door de opdrachtgever bepaalde, welomschreven criteria voldoen. Opdrachten worden in de regel tot deze kring van opdrachtnemers beperkt.

**Waardeanalyse**

Een methode tot inkoopkostenreductie. De benodigde functies van hetgeen wordt gekocht of geproduceerd, worden kritisch en systematisch bezien. Dit om vervolgens te zoeken naar gelijkwaardige alternatieven met lagere kosten of om de overbodige functies te schrappen.

**Bijlage 2****Beschikbare Aedes-tools**

- Van opdrachtgeverschap naar inkooppraktijk
  - RvC: Toezicht op opdrachtgeverschap  
<https://www.vtw-publicaties.nl/opdrachtgeverschap/>
  - Bestuur: De kracht van een goede opdracht  
[https://issuu.com/marietrutten/docs/boek\\_kracht\\_van\\_een\\_goede\\_opdracht](https://issuu.com/marietrutten/docs/boek_kracht_van_een_goede_opdracht)
  - Professioneel opdrachtgeverschap en inkoopbeleid: de basisprincipes:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/opdrachtgeverschap/instrumenten/basisprincipes-opdrachtgeverschap-en-inkoop.html>
  
- Inkoopproces
  - Aedes Inkoop ABC  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/aedes-inkoop-abc.html>
  - Inkoopproces bij woningcorporaties dit is de praatplaat op 1 A4:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/inkoopproces.html>
  - Aedes Leidraad Inkoop:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/leidraad-inkoopbeleid.html>
  - Aedes Leidraad Aanbesteden:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/opdrachtgeverschap/leidraad-aanbesteden.html>
  - Gratis tool voor spendanalyse  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/spendanalysetool.html>
  - Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/beleid-voor-professioneel-opdrachtgeverschap-en-inkoop.html>
  
- Contract – en leveranciersmanagement
  - Aedes Leidraad Contractmanagement:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/leidraad-contractmanagement.html>
  - Diverse modelcontracten:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/opdrachtgeverschap/bouwcontracten/overzicht-modelcontracten-aedes.html>
  - Aedes Leidraad Leveranciersmanagement  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/leidraad-leveranciersmanagement.html>
  
- Categoriemanagement
  - Categorie. Aedes Inkooppakketindeling:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/inkooppakketindeling.html>
  
- Beschikbare inkoopjablonen (beschikbaar via de communities, staat niet op de Aedes-website)
  - Strategiedocument
  - Inkoopplan
  - Vraagspecificatie

- Contract
- Beoordelingsmatrix
- Implementatieplan
  
- Afgeronde inkooptrajecten welke als inkooptoolbox tools beschikbaar zijn
  - Duurzaamheid (renovatie van dak, gevel, vloer, mechanica)
  - Sloop-nieuwbouw (op basis van concept bouw)
  - Groenvoorziening (onderdeel van beeldkwaliteit)
  - Schoonmaak (onderdeel van beeldkwaliteit)
  - CV/MV
  - Renovatieversneller
  
- Netwerken
  - Aedes fysiek inkoopnetwerk (100+ leden), Aedes-leden kunnen hier **gratis** lid van worden:  
<https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/vereniging/netwerken/inkoop.html>
  - Aedes digitaal inkoopnetwerk (360+ leden):  
Gesloten community, exclusief voor Aedes-leden. Leden kunnen hier vragen aan elkaar stellen en documenten met elkaar delen. Hier staan ook voorbeelddocumenten (meer dan 100) die exclusief voor het netwerk zijn en niet op Aedes.nl staan.