

Het inkopen van diensten

- 2.1 Kenmerken van diensten – 10**
 - 2.1.1 Vergankelijk – 10
 - 2.1.2 Langdurige relatie tussen afnemer en leverancier – 10
 - 2.1.3 Samenvallen van productie en consumptie – 11
 - 2.1.4 Persoonsgebonden – 11
 - 2.1.5 Arbeidsintensief – 11
 - 2.1.6 Bij goederen is er sprake van transactie, bij diensten van interactie – 11
 - 2.1.7 Ontastbaar – 11
- 2.2 Het inkopen van diensten – 12**
 - 2.2.1 Specificeren – 12
 - 2.2.2 Oriënteren – 15
 - 2.2.3 Selecteren – 15
 - 2.2.4 Contracteren – 15
 - 2.2.5 Bewaken – 16
 - 2.2.6 Evalueren – 16
- 2.3 Het gezamenlijk inkopen van diensten – 16**
- 2.4 Total cost of ownership – 17**
- 2.5 Risicoanalyse – 18**
- 2.6 Garantie – 19**

Men staat er vaak niet bij stil dat diensten net als materialen ingekocht moeten worden. Bij inkoop denkt men vaak aan de inkoop van verbruiksmaterialen of aan grote investeringen. Vaak wordt vergeten dat aan diensten vaak grotere bedragen worden uitgegeven dan aan menig andere investering. Diensten drukken bijna altijd op de exploitatiebegroting van een organisatie. Dat betekent dat ze elk jaar terugkomen. Hierdoor hebben diensten vaak op een sluipende manier een grotere invloed op het bedrijfsresultaat dan menig andere investering; daar wordt immers speciaal geld voor gereserveerd. Mijn schatting is dat bij een ziekenhuis ongeveer 25% van de inkoopkosten in feite diensten zijn.

2.1 Kenmerken van diensten

Zoals gezegd hebben contracten vooral betrekking op het inkopen van diensten. Dit hoofdstuk gaat in op de kenmerken van een dienst en de specifieke kenmerken van het inkopen van diensten.

Kenmerken van diensten:

1. vergankelijk;
2. langdurige relatie tussen afnemer en leverancier;
3. samenvallen van productie en consumptie;
4. persoonsgebonden;
5. arbeidsintensief;
6. bij goederen is er sprake van transactie, bij diensten van interactie;
7. ontastbaar.

2.1.1 Vergankelijk

Een dag nadat de straat is geveegd, is het weer een rotzooi. Zo vergankelijk zijn diensten. Veel diensten hebben dan ook een herhalend karakter. Hierdoor ontstaat een langdurige relatie tussen klant en leverancier.

2.1.2 Langdurige relatie tussen afnemer en leverancier

Zoals gezegd hebben diensten vaak een langdurig karakter. Het kopen van een auto schept in principe maar een zeer korte relatie, namelijk tot de auto verkocht is. Daarna gaat de dienstverlening in en elk jaar komt de klant terug voor onderhoud. Daarom is relatiemanagement voor leveranciers ook belangrijk. Houd contact met de klant. Is de klant nog tevreden? Eens loopt het contract af; de leverancier moet ruim van tevoren weten hoe hij ervoor staat. De klant moet niet pas zijn ontevredenheid laten blijken als het contract afloopt. Hij moet tijdig bijsturen en de leverancier laten weten wat er van hem verwacht wordt.

2.1.3 Samenvallen van productie en consumptie

Bij de productie van zijn auto is de klant niet aanwezig; bij het knippen van zijn haar wel. In dit laatste geval moet de producent er dus verzorgd uitzien. Slechte kwaliteit valt moeilijk te verbergen; er kan tijdens het productieproces niet meer gecorrigeerd worden. Een auto krijgt nog een eindkeuring voor hij de fabriek verlaat, maar een verkeerde opmerking van een ober naar een klant valt niet meer goed te maken.

2.1.4 Persoonsgebonden

Diensten zijn mensenwerk. Daarom moet de inkoper ook kijken naar de kwaliteit van de personen die de dienst verrichten. Omdat het mensenwerk is, is communicatie van groot belang. Partijen moeten heel goed weten wat ze van elkaar verwachten.

2.1.5 Arbeidsintensief

Diensten zijn bijna altijd arbeidsintensief. De mens is de grootste kostenpost. Overweeg daarom bij de inkoop altijd of de prijs niet omlaag kan. Moet het wel een senior consultant zijn, kan een junior het ook niet af? Staat daar wel zo veel tijd voor? Is deze prijsverhoging wel conform de in die branche afgesproken cao?

2.1.6 Bij goederen is er sprake van transactie, bij diensten van interactie

Bij diensten wordt niets overgedragen, maar worden verwachtingen waargemaakt. De klant geeft aan wat er moet gebeuren, de leverancier reageert op de vraag van de klant.

2.1.7 Ontastbaar

Als een klant een horloge heeft gekocht, heeft hij iets tastbaars in handen. Een monteur heeft vier uur gesleuteld aan een apparaat om het weer aan de praat te krijgen, maar aan het apparaat is niets te zien. Goed, hij doet het weer, maar het is nog hetzelfde apparaat. *Decision makers* kunnen nooit scoren met diensten; ze kopen liever mooie apparaten. Gemeenten zetten liever een nieuw gemeentehuis neer dan dat ze de riolering vernieuwen. Het is dus niet verbazend dat veel gemeenten hierin een grote achterstand hebben. Diensten worden gezien als kostenposten, een noodzakelijk kwaad. Men heeft de neiging er te weinig geld in te steken en komt pas tot bezinning als het te laat is.

2.2 Het inkopen van diensten

2 Een contract dat een ziekenhuis met een wasserij sluit kan een bedrag van € 2 miljoen per jaar betreffen. Als dat een contract voor drie jaar is (korter is niet aan te raden daar deze tender zeer complex is, ook voor de leverancier) praten we dus over een bedrag van € 6 miljoen. Daar komt bij dat de dienstverlening nauw luistert. Geen enkele ziekenhuisdirectie – en zeker geen enkele ondernemingsraad – wil verplegend personeel dat ontevreden is over de eigen bedrijfskleding. Hier is dus sprake van een strategisch inkooptraject waarop een ‘zwarte’ inkoper gezet moet worden.

Voordat men tot aanbesteding overgaat, moet men zich afvragen of men wil uitbesteden of het zelf wil doen. Op deze beslissing wordt in hoofdstuk 3 ingegaan. Eerst zullen we bespreken hoe het traject verloopt nadat deze beslissing genomen is.

In principe is het traject bij het inkopen hetzelfde als bij een grote investering. Er zijn zes inkoopfasen te onderscheiden:

- specificeren;
- selecteren;
- contracteren;
- bestellen;
- bewaken;
- evalueren.

Voor diensten is dit traject enigszins aangepast; bestellen vindt hier niet echt plaats. Het gaat om:

- specificeren;
- oriënteren;
- selecteren;
- contracteren;
- bewaken;
- evalueren.

2.2.1 Specificeren

In deze fase wordt er meestal eerst een werkgroep oftewel DMU (*decision making unit*) gevormd. Hierin zitten vakspecialisten en gebruikers van de dienst. Ook inkopers en contractmanagers maken hiervan deel uit. Bij specificeren is men bezig met het opstellen van een programma van eisen (PVE). Pas als dit is gebeurd, kan men verdergaan met het inkooptraject. Onder specificeren valt niet alleen het maken van een PVE maar ook het maken van een beoordelingsmatrix. Daarnaast moet er eventueel een bestek gemaakt worden waarmee de leverancier kan bepalen wat er van hem verwacht wordt. Het PVE bevat een aantal aspecten welke meegewogen worden bij het selecteren van de leverancier. Het is vaak een mix van prijs en kwaliteit. Meestal is er een aantal hoofdpunten te onderscheiden zoals:

Onderdelen
Onderdeel van
Plaats bedrijfslocatie
Omzet x 1000 (schoonmaakbedrijf 2000) Omzet x 1000 (schoonmaakbedrijf 2001) Omzet x 1000 (schoonmaakbedrijf 2002)
Certificeringen
Referenties van vergelijkbare instellingen
Kortingen of efficiëntievoordelen
Referentie ex-opdracht + reden 1 Referentie ex-opdracht + reden 2 Referentie ex-opdracht + reden 3
Opstartprocedure Inzet van toezicht Communicatie Waarborg kwaliteitsbewaking Waarborg kwaliteitsbeleving Eventuele onderaanneming Glas Kopie Kamer van Koophandel AVB-verzekering

■ **Figuur 2.1** Programma van eisen schoonmaak

- prijs;
- kwaliteit;
- service;
- leveranciersprofiel;
- communicatie.

Zie ■ [figuur 2.1](#) voor een vereenvoudigd voorbeeld van het PVE voor een schoonmaak-contract.

De beoordelingsmatrix

Een beoordelingsmatrix is bedoeld om op een objectieve en reproduceerbare manier tot een gewogen beoordeling van verschillende aanbiedingen te komen. Eerst stelt de werkgroep de te beoordelen onderdelen vast. Als basis hiervoor dient het PVE. Dan stelt

	wegingsfactor	punten 1 t/m 5
Prijs	60	
contractprijs	30	
regietarief meerwerk	10	
indexering	20	
Kwaliteit	60	
kwaliteitsbeheersing	30	
SLA	20	
gebruikte materialen en apparatuur	10	
Communicatie	40	
managementrapportage	15	
facturering	10	
communicatie met opdrachtgever	15	
Bedrijfsprofiel	20	
bedrijfsprofiel	5	
jaarverslag	5	
lid OSB	5	
referenties	5	
Overig	20	
clausule ketenaansprake- lijkheid	10	
algehele kwaliteit offerte	10	
Totaal	200	

■ **Figuur 2.2** Beoordelingsmatrix uitbesteding schoonmaak

de werkgroep de wegingsfactoren vast. Hierin geeft men aan welke factoren men het belangrijkst vindt. Ieder lid van de werkgroep vult op basis van de informatie, die uit de diverse aanbiedingen wordt gedistilleerd, een waarderingscijfer in van 1 tot en met 5. De door de werkgroepleden ingevulde beoordelingsmatrixen worden naast elkaar gelegd en in overleg wordt de gemiddelde score bepaald. Dan worden de punten bij elkaar opgeteld en de leverancier met de meeste punten komt als meest geschikte uit de bus. Door dit systeem kan men altijd achteraf zijn keuze verantwoorden tegenover de leverancier en naar het management. Leveranciers mogen wat mij betreft best weten waarop zij beoordeeld worden. De beoordelingsmatrix kan dus met de offerteaanvraag meegezonden worden. Zie ■ figuur 2.2 voor een voorbeeld van een beoordelingsmatrix.

2.2.2 Oriënteren

Nu moet er gekeken worden welke leveranciers in aanmerking komen om een offerte te mogen uitbrengen. Er zijn twee mogelijkheden: een open of een gesloten aanbesteding. Bij een open aanbesteding maakt men publiekelijk bekend dat men gaat aanbesteden. In principe mag iedere geïnteresseerde meedoen. Dit kan bijvoorbeeld door een Europese aanbesteding. Men laat aan Brussel weten wat en hoe men wil aanbesteden. De EG publiceert de aanbesteding en de aanbiedingen kunnen uit heel Europa komen. Ook kan men, zoals de overheid doet, in de krant publiceren dat men een project gaat aanbesteden, en dat de relevante stukken op te vragen zijn. Een nieuwe vorm van aanbesteden is een veiling via internet. Er zijn zogenoemde marktplaatsen waar de klant bekendmaakt welk project er aanbesteed wordt. De leveranciers kunnen via internet hun bod doen. Bij een gesloten aanbesteding wordt een aantal leveranciers uitgenodigd een bod te doen. Maar hoe vindt u deze leveranciers? Buiten de reeds bekende leveranciers kan men kijken naar informatie via brancheverenigingen. Daarnaast is internet een belangrijke bron van informatie. Gebruik uw netwerk van andere inkopers. De websites inkoop.pagina.nl en inkopers-cafe.nl zijn goede hulpmiddelen.

2.2.3 Selecteren

- Nodig niet te weinig en ook niet te veel leveranciers uit om een aanbieding te doen.
- Maak met behulp van een beoordelingsmatrix een eerste selectie.
- Nodig een beperkt aantal leveranciers uit hun offerte toe te lichten.
- Maak nu, wederom met behulp van een beoordelingsmatrix, een definitieve selectie.
- Schrijf andere leveranciers nog niet definitief af, want nu komt nog een cruciale fase, namelijk het contracteren.

2.2.4 Contracteren

Het afsluiten van een contract kan men vergelijken met het sturen van een bestelling voor het inkopen van materiaal. Maar er zijn belangrijke verschillen. Op een bestelling staat doorgaans maar één handtekening. Op een contract staan twee parafen, een van de contractnemer en een van de contractgever. Een bestelling verwijst doorgaans naar andere documenten, zoals een offerte of algemene inkoopvoorwaarden. Het contract is het document zelf. Dat betekent niet dat het contract niet naar aanvullende documenten kan verwijzen, zoals aanvullende voorwaarden, maar de belangrijkste punten staan doorgaans in het contract zelf. Bestaat het contracteren dan uit het onderhandelen over de inhoud van het contract? Doorgaans wel, maar het is mogelijk om als contractmanager een sterkere uitgangspositie te verkrijgen. U kunt in het PVE alvast een concept van het contract opnemen en het accepteren hiervan als selectievoorwaarde stellen. Vaak heb ik in contractonderhandelingen gezeten met leveranciers van wie duidelijk was dat zij als laatste partij waren overgebleven. Het sluiten van het contract is dan het sluitstuk. De

2 onderhandelingspositie van een contractmanager is in deze situatie niet geweldig. Essentieel is de vraag: hanteer ik mijn eigen contract, of ga ik onderhandelen over het voorstel van de leverancier? Als men een eigen contract wil gebruiken moet men zich wel afvragen of dit contract geschikt is voor de desbetreffende situatie. Een voorbeeld is het WIBAZ-contract, gemaakt voor onderhoud van medische apparatuur. Dit contract is ontstaan uit een samenwerking tussen verschillende brancheorganisaties, zowel aan de inkoop- als de verkoopkant. Een dergelijk contract is echter een algemeen contract. Om het aan te passen aan het onderhoud van een specifiek apparaat zijn één of meer bijlagen nodig. En juist naar deze bijlagen moet kritisch gekeken worden. Het gaat hier om de puntjes op de i. Het voordeel van een eigen contract is dat al deze contracten gelijk zijn. Maar omdat de bijlagen afwijken is het voordeel toch beperkt. In principe is er dus geen bezwaar tegen om te onderhandelen op basis van een contract dat door de leverancier is opgesteld. Lees wel het contract op uw gemak door. Door ervaring weet u op den duur heel snel op welke dingen u moet letten. Bedenk van tevoren welke bedingen u absoluut wel en welke u niet in het contract wil hebben. Afhankelijk van de positie van de leverancier zal hij wel of niet akkoord gaan met uw voorstellen tot wijziging. Als u bepaalde bedingen niet kunt verwijderen, bedenk dan of u ermee kunt leven. Zo niet, houd dan uw poot stijf. In feite werkt dit hetzelfde als onderhandelen over de prijs. Een goede onderhandelaar weet wanneer hij de bodem heeft bereikt. Zijn er echt dingen waar u absoluut niet mee akkoord kunt gaan, dan moet u niet tekenen. Er zijn tenslotte nog meer leveranciers.

2.2.5 Bewaken

Als het contract eenmaal is ingegaan dient het bewaakt te worden. Zie hiervoor hoofdstuk 9.

2.2.6 Evalueren

Hebt u een marktconform contract afgesloten? Is de juiste aanbestedingsprocedure gevolgd? Evalueer na afloop de gehele aanbestedingsprocedure. Door te werken met het PVE en een beoordelingsmatrix is achteraf goed te reconstrueren of u juist gehandeld hebt. Stuur uw informatie door naar collega's die hetzelfde traject gaan volgen. Deze hoeven dan hetzelfde werk niet opnieuw te doen en kunnen bovendien een objectief commentaar leveren op de procedure. Blijf de markt volgen ook al is het contract nog niet uitgediend. Door tijdig te anticiperen op marktontwikkelingen kunt u een hoop werk besparen.

2.3 Het gezamenlijk inkopen van diensten

Toen ik bij KPN werkte was ik als partij groot genoeg om voldoende inkoopmacht te genereren. Als je luchtbehandeling inkoopt voor drieduizend gebouwen kun je het wel alleen af, omdat het inkoopvolume dusdanig groot is dat je als koper voldoende macht hebt om

de juiste prijzen te krijgen. Een ziekenhuis is voor bepaalde vormen van dienstverlening niet zo'n machtige partij, hoewel op het gebied van een schoonmaakcontract of een wasserijovereenkomst als klant niet de eerste de beste. Maar de eerlijkheid gebiedt om te erkennen dat een ziekenhuis in het algemeen toch maar een modale klant is. Samenwerking met andere inkopende partijen is dus het motto. Zo bestaat er een aantal inkoopcombinaties waarin ziekenhuizen zich hebben verenigd. Deze inkoopcombinaties hebben zich in het verleden vooral beziggehouden met het inkopen van medische hulpmiddelen. Terreinen waarop deze inkoopcombinaties (nog) niet zo sterk scoren zijn het gezamenlijk inkopen van investeringen en diensten. Als we ons beperken tot het inkopen van diensten, dan zien we dat hier verschillende redenen voor zijn. Ten eerste zijn veel inkopers van ziekenhuizen niet zo thuis in het inkopen van diensten, de goede niet te na gesproken. Ten tweede is er bij diensten sprake van langdurige contracten die bij de verschillende instellingen niet synchroon lopen. Als contracten op verschillende momenten aflopen bemoeilijkt dit uiteraard de samenwerking. Maar de belangrijkste reden ligt toch wel in het feit dat de samenwerking tussen verschillende ziekenhuizen een te vrijblijvend karakter heeft. De autonomie van instellingen is nog steeds heilig, en daarom wordt in deze wereld veel dubbel werk gedaan. Hier komt het verschil naar voren tussen een prijsafspraken en een contract. De meeste gezamenlijke overeenkomsten tussen ziekenhuizen berusten op prijsafspraken. Dit is een redelijk vrijblijvend beding. Er wordt voor een bepaalde periode een prijs afgesproken maar een afnameverplichting is er niet echt. Wordt er niet voldoende omzet gehaald dan zal de leverancier slechts de korting omlaag brengen. Bij een contract is er sprake van een wederzijdse verplichting met juridische consequenties. Hier is geen vrijblijvendheid, de partijen committeren zich aan het contract. Maar omdat de besluitvorming binnen deze instellingen traag verloopt, weten inkopers die namens verschillende partijen diensten inkopen soms niet of ze voldoende *commitment* hebben van die partijen.

Een voorbeeld: ik heb voor een aantal ziekenhuizen een gezamenlijk energiecontract gesloten. Energie is een termijnmarkt. Dat betekent dat er bij een juiste prijs binnen een paar uur beslist moet worden of men op de aanbieding ingaat. Deze aanbieding is gebaseerd op een van tevoren aangegeven afnamehoeveelheid – geen vrijblijvendheid dus. Daarom is het nodig dat van alle betrokken ziekenhuizen de inkopers schriftelijk verklaren dat ze instemmen met het onderhandelingsresultaat. Bovendien moeten bestaande contracten op tijd worden opgezegd.

Ook overheden kopen steeds vaker gezamenlijk in. Kleine gemeenten krijgen zo meer inkoopmacht. En gemeenten kopen veel diensten in en krijgen op die manier steeds meer expertise over het gezamenlijk inkopen van diensten. Doordat Europese aanbestedingen vaak complex zijn, is het bundelen van kennis ook een belangrijk doel van de samenwerking.

2.4 Total cost of ownership

Wat kost een apparaat? Vroeger werd alleen gekeken naar de aanschafwaarde van een apparaat. Tegenwoordig kijken we naar de kosten van de economische levensduur. De kosten van een apparaat worden bepaald door:

- de nieuwwaarde;
- de economische levensduur;
- de afschrijvingskosten;
- de onderhoudskosten;
- de eventueel benodigde hulpmiddelen en disposables;
- de eventuele restwaarde.

Dit betekent dat men bij een selectie van aan te schaffen producten moet kijken naar de totale kosten die gemaakt worden gedurende de economische levensduur ervan. De economische levensduur van een apparaat is de tijd dat het economisch rendabel is om het apparaat te gebruiken. Dat wil niet zeggen dat het apparaat daarna technisch versleten is. Het kan namelijk voorkomen dat na verloop van tijd de onderhoudskosten te hoog worden. Of het apparaat kan, hoewel nog prima werkend, technisch ingehaald zijn door apparaten die sneller, beter of economischer produceren.

Hoe bepaalt men de economische levensduur? Dat hangt van vele factoren af. Om een voorbeeld te geven: bedrijven vervangen hun computers om de drie jaar. Technisch gaan deze apparaten langer mee, maar de software die over drie jaar op de markt komt kan met de huidige computers niet meer worden gebruikt. Voor investeringen waar zeer grote bedragen mee gemoeid zijn geldt dat de apparatuur zeker acht jaar mee moet gaan. Voor een kortere periode is de financiering hiervoor niet rond te krijgen. De onderhoudskosten zijn een andere belangrijke factor. Bij het inkopen van een investering koopt men niet alleen producten in, maar ook dienstverlening in de vorm van onderhoud. Ik ga er hierbij van uit dat het onderhoud wordt uitbesteed. In het verleden maakte men nogal eens de fout om pas na de garantieperiode een onderhoudsovereenkomst af te sluiten. Bij zeer complexe apparaten komt men dan automatisch bij de leverancier terecht. Deze leverancier heeft dus een riant onderhandelingspositie: hij heeft immers het monopolie op het onderhoud. Betrek het onderhoud dus al bij de onderhandelingen over de aanschaf, want dan is de leverancier nog bereid water bij de wijn te doen. Laat vastleggen welk onderhoud er na de garantieperiode moet worden uitgevoerd en voor welke periode. Leg prijzen en eventuele indexeringen van tevoren vast. Bespreek eventueel een samenwerkingsverband dat weer kortingen kan opleveren. Overigens zijn niet alleen onderhoud en supplies onderhandelbaar als totaalpakket, maar ook opleidingen. Hierdoor kan voor al deze zaken de *total cost of ownership* van tevoren worden bepaald.

2.5 Risicoanalyse

Uitbesteden of zelf doen, specialist of *total supplier*, merkonafhankelijk onderhoud, *all in* of alleen preventief onderhoud. Dit zijn nogal wat beslissingen die een contractmanager moet nemen om de juiste mix te vinden tussen prijs en kwaliteit. Wat zijn aanvaardbare risico's? Dit soort beslissingen wordt vaak met de natte vinger genomen. Men neemt veel te dure *all in* -onderhoudsprogramma's of men durft geen concurrentie te stellen. Niet alleen inkopers, maar ook hoofden technische dienst en facilitair managers maken deze fouten. Er wordt zelden op professionele wijze aan risicoanalyse gedaan.

Contractmanagement in de praktijk

Knoester, T.

2013, IX, 154 p. 10 illus., Softcover

ISBN: 978-90-368-0384-7