

D 2 Persoonlijke beschermingsmiddelen bij IHC Merwede

Co-auteur: Kees Vermeer, Hoofd Inkoop Beaver Dredgers

IHC Merwede is wereldmarktleider in de bouw van gespecialiseerd baggermaterieel en complexe custom-built offshore schepen. Tot de klantenkring van IHC Merwede behoren grote baggerbedrijven, olie- en gasconcerns, offshore contractors en overheden. Bij IHC Merwede zijn ongeveer 2.400 medewerkers in vaste dienst, verspreid over de meerdere bedrijfslocaties. De onderneming kent een decentrale inkoopstrategie, te verklaren vanuit een historisch perspectief. Toch is er de wens om over units heen met elkaar te werken. Het uitwisselen van kennis (“hoe doen jullie dit nou”) is daarbij belangrijk. Een andere vorm is het daadwerkelijk inkopen van materiaal over units heen. Deze case beschrijft de toepassing van prestatieinkoop als instrument om niet alleen een aanbieder te vinden die daadwerkelijk een prestatie kan neerzetten, maar tevens als instrument om lead buying of unit-overstijgende inkoop vorm te geven. De opbouw van de case is als volgt:

- Voorbereiding;
- Het inkoopproces;
- De pre-award fase;
- De uitvoering en implementatie;
- Conclusies.

D 2.1 Voorbereiding

Er is een werkgroep Lead Buying in het leven geroepen, die als opdracht meekreeg: “Zorg voor een objectief proces dat ertoe leidt dat er over diverse units heen gaat worden ingekocht. De aanbieder moet daarbij innovatief te werk gaan (in contrast met de huidige bestel- en leverwijze)”.

De werkgroep is gestart met een aantal bevindingen rondom het principe van en ervaringen met Lead Buying. Deze bevindingen zijn gebaseerd op eerdere vormen van gezamenlijk inkopen. Een aantal bevindingen op een rij:

- Communicatie met gebruiker in specificatiefase is essentieel (ook gebruikers van andere werven);
- Het kost tijd. Je kan lead buying opzetten er niet zomaar even "bijdoen" (tussen al het bestellen door...);

- Het gaat om het realiseren van low hanging fruit: snelle successen;
- Een lead buyer hoeft niet een productspecialist te zijn, maar een facilitator en iemand die iets gaat regelen. Lead buyer vooral als controller/aanjager/discussant: het managen van het gebruik van het raamcontract (i.p.v. alleen het afsluiten);
- De bemoeienis van de lead buyer houdt voor wat betreft het bestellen na de contractfase op. Het afroepen / bestellen gebeurt door de gebruiker. Wel blijft er contractbewaking nodig door de lead buyer;
- De integrator kan ook de aanbieder zijn;
- Discussies niet over "wat ben jij een *#\$% dat je niet meedoet", maar het inzichtelijk maken van de consequenties van het niet gebruiken en daar een bedrijfseconomische discussie over voeren;
- Niet per se IHC breed (=22 bedrijven) starten maar starten met een aantal units.

Er zijn meerdere categorieën besproken die aangepakt zouden kunnen worden. Uiteindelijk is gekozen voor Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's). Onder PBM's vallen alle middelen die de arbeidsrisico's van de medewerkers op de werkvloer verkleinen, bijvoorbeeld oordoppen, handschoenen, schoenen, brillen, maskers etc. De gedachte bij de keuze van PBM's is dat de inkoop van deze categorie nog veel werk in de operatie kost, met name in het administratieve proces. Het operationele proces wordt daarbij ook verstoord doordat mensen tijd kwijt zijn met passen en het reizen naar de aanbieder toe. De vraag die aan de aanbieders gesteld moet worden is op welke wijze zij denken dat de logistieke, afroep- en administratieve processen (inclusief passen door werknemers) geminimaliseerd kunnen worden.

Het gaat bij deze categorie om rationalisatie van de processen, en niet om rationalisatie van het productenbestand (dus niet: welke oordop of bril is nu het beste; dit zorgt voor onnodige emotie onder de gebruikers). De specificatie wordt dat de aanbieder gewoon de verschillende items en merken van alle werven moet kunnen leveren.

Afgesproken is in eerste instantie om per werf onderstaande zaken in kaart te brengen:

- welke PBM's worden er gebruikt (per productgroep en per merk); op item-niveau;
- merkvoorkeuren;
- inschatting van de verloren uren door bestel- en pasprocedures.

In dit kader is ook een gesprek gevoerd met de betrokken magazijnmeesters. Betrokkenheid is immers essentieel!

In de tabel hieronder staat het tijdschema dat is gebruikt.

| | |
|--------------------|---|
| feb-juni | Vorbereiding/bepalen aanpak Wennen aan lead buying, wennen aan teamleden, wennen aan Best Value Procurement, wennen aan dingen samen doen en: bepalen scope, bepalen welke producten, eigen inventarisatie |
| 26 juni | Introductiemeeting voor leveranciers |
| 15 augustus | Deadline plannen leveranciers <ul style="list-style-type: none"> • Prijs • Past Performance Informatie • RAVA plan en tijdsplanning |
| 15 en 16 september | Interviews met leveranciers |
| 30 september | Ranking Best Value suppliers gereed: bepalen pré-award |
| 31 oktober | Definitieve plan Best Value Supplier gereed |
| 3 november | Bespreken Implementatieplan Best Value Supplier |

Tabel 11: Planning IHC Merwede

Een belangrijke vraag was welke doelstelling we de mogelijke aanbieders zouden moeten voorleggen. Uiteindelijk is de volgende doelstelling geformuleerd:

“Het zorgen van een tijdige beschikbaarheid van het gewenste assortiment van veiligheidsmiddelen bij de 1700 directe medewerkers van Merwede Shipyard, IHC Krimpen Shipyard, IHC Dredgers, IHC Beaver Dredgers en IHC Parts & Services”.

Belangrijke woorden zijn hierbij “het gewenste assortiment”. De doelstelling van de aanbesteding was dat de geselecteerde aanbieder direct alle huidige PBM's moest kunnen leveren. Doelstelling was om met name de integrale kostprijs van PBM's te verlagen: alle PBM's zouden via één kanaal gekocht moeten worden. Dit kanaal moest de inkoop- en logistieke kosten minimaliseren. Daarnaast was het de bedoeling om ook overige indirecte kosten te verlagen (bijvoorbeeld het verlies aan productie-uren als gevolg van het niet beschikbaar hebben van PBM's).

Belangrijk bij de keuze van de PBM's was dat de toekomstige aanbieder in staat zou moeten zijn om het totale pakket aan PBM's te kunnen leveren. Hoewel er uiteraard een rationalisatieslag te realiseren is binnen IHC Merwede is het in eerste instantie belangrijk dat er voor de gebruikers van de PBM's niets veranderd: de spullen die ze tot nu toe gebruiken zouden ook in de toekomst moeten kunnen worden gebruikt. Hiermee is de focus van het proces met de PBM aanbieders met name gericht op het verlagen van proceskosten in de ordering en delivery.

De vraag die daarmee beantwoord moest worden (om mee te geven aan de aanbieders) was: welke PBM's worden op dit moment eigenlijk gebruikt? Het bleek dat deze informatie lastig te achterhalen was binnen het concern. Een nog moeilijker vraag was de vraag welke inkoopomzet met deze producten gemoeid was.

De leden van de werkgroep hebben geprobeerd inzicht te krijgen in:

- Het aantal facturen;
- Het aantal leveringen;
- Het aantal orders;
- Het aantal orderregels;
- Een inschatting van de verloren tijd in de productie doordat men zich met de inkoop van PBM's bezig houdt.

Een belangrijke variabele is de hoeveelheid medewerkers. We maken onderscheid in:

- Indirect personeel (niet zo relevant; behalve voor bezoek aan de fabriek);
- Direct personeel;
 - ✓ In dienst van IHC;
 - Lassers;
 - Niet-lassers;
 - ✓ Op inleen;
 - Lassers;
 - Niet-lassers;

De directe uitgaven aan PBM's bij de 5 units waren het voorgaande jaar € 500.000 (bij circa 1500 medewerkers direct personeel (IHC + inleen). Opvallend tijdens het proces was de moeizame wijze waarop deze data werden verzameld. De gegevens waren niet zo maar voorhanden.

Tijdens de voorbereiding hebben alle teamleden mogelijke aanbieders geïdentificeerd. Dit waren deels de aanbieders die reeds binnen IHC Merwede PBM's leverden en deels nieuwe aanbieders. In totaal is besloten met 15 aanbieders het proces te starten. Zij werden middels een brief uitgenodigd voor een Kick Off / opleidingsbijeenkomst.

De Opleidingsbijeenkomst

Op 26 juni werd er een Kick Off georganiseerd. Doelstelling van deze opleidingsbijeenkomst was het informeren van de werkwijze waarop de aanbesteding in de markt werd gezet. In totaal waren de 15 eerder geïdentificeerde aanbieders uitgenodigd. Hiervan zijn er 11 gekomen, sommige aanbieders met meerdere personen. De opleidingsbijeenkomst duurde een ochtend. Tijdens de ochtend is het proces van aanbesteding uiteengezet en is nader ingegaan op de doelstelling en de vraag.

De opleidingsbijeenkomst is afgesloten met de vraag aan de aanbieders of zij voor 15 augustus hun voorstellen zouden willen inleveren. Het voorstel bestaat uit:

- Een prijs;
- Een aantal rapportcijfers van huidige klanten (past performance);
- Een Risico en Toegevoegde Waarde plan (Risk Assessment Value Added, RAVA);
- Een planning.

Er is tijdens de opleidingsbijeenkomst uitgelegd op welke wijze de plannen zouden worden beoordeeld en welke criteria welke wegingsfactor zouden krijgen.

| Criterium | % |
|------------------|----|
| Prijs | 25 |
| Past Performance | 15 |
| RAVA | 25 |
| Interviews | 30 |
| Tijdsplanning | 5 |

Tabel 12: Wegingsfactoren IHC Merwede

Uiteindelijk bleek tijdens de deadline van 15 augustus dat uiteindelijk 9 aanbieders een voorstel hadden ingestuurd. De voorstellen werden verstuurd naar een onafhankelijke "contracting officer" gestuurd (Jeroen van de Rijt). De teamleden kregen in eerste instantie alleen de RAVA plannen te zien. De Contracting Officer hield de informatie over de Past Performance en de prijs voor zichzelf.

D 2.2 Het inkoopproces

Insturen van Past Performance

Eén van de onderdelen van het voorstel is het insturen van beoordelingen van huidige klanten. Elk van de aanbieder heeft een aantal van haar klanten een formulier laten invullen. De aanbieders mochten zelf bepalen welke klanten zij zouden vragen het formulier in te vullen en mochten zelf ook bepalen hoeveel klanten zij zouden vragen.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| gemiddelde score | 7,45 | 7,76 | 7,78 | 7,96 | 8,14 | 8,19 | 8,19 | 8,08 | 7,95 |
| # beoordelingen | 4 | 5 | 3 | 20 | 10 | 8 | 5 | 7 | 8 |

Tabel 13: Scores op Past Performance case IHC Merwede

De scores op Past Performance werden door de Contracting Officer uitgerekend en (nog) niet verteld aan de teamleden. De teamleden kregen in eerste instantie alleen de Risico Assessment en Toegevoegde Waarde plannen te zien. Deze waren voorgeformateerd en geanonimiseerd.

Beoordelen van de ingestuurde plannen

De 9 ingestuurde plannen werden door de contracting officer naar de teamleden gestuurd (9 keer 2 A4-tjes). Ieder van de teamleden heeft individueel de RAVA plannen gelezen. Elk RAVA plan heeft van elk teamlid vier cijfers gekregen. De criteria waren:

- Identificeren unieke / potentiële risico's: in welke mate identificeert de aanbieder unieke potentiële risico's (ten opzichte van andere aanbieders?) in het Risk Assessment deel van het plan? Let hierbij met name op risico's die buiten hun eigen invloedssfeer liggen (risk they can't control);
- Kwaliteit van de oplossingen om de potentiële risico's te minimaliseren: in welke mate geeft de aanbieder goede oplossingen (in vergelijking met andere aanbieders?) in het Risk Assessment deel van het plan? Belangrijk is hierbij dat aanbieder in hun oplossingen niet (met name) iets aan óns vragen. Het gaat om wat zij gaan doen;
- Kwaliteit toegevoegde waarde opties (kostenverlaging of extra kwaliteit): welke unieke toegevoegde waarde opties biedt de aanbieder (in vergelijking met andere aanbieders?) in het Value Added deel van het plan?
- Overall waarde van het RAVA plan (Risk Assessment en Value Added).

Per item konden de teamleden per aanbieder in de rating sheet een score van 1 tot 10 geven. Het is de bedoeling om redelijk zwart wit te denken: plannen die in positieve zin boven de rest uitsteken krijgen nu een hoge score (bijvoorbeeld 8 of 9 of 10), plannen die onder de maat liggen een hele lage score (een 1 of een 2). Plannen die niet boven de middelmaat uitsteken een score van 5 of 6. Het was daarbij de bedoeling om verschil in kwaliteit van de plannen ook echt tot uitdrukking te laten komen in het cijfer. Daar waar plannen min of meer van dezelfde kwaliteit zijn, zijn de cijfers niet genuanceerd: dus niet plan X een 7 en plan Y een 7.5.

Ieder van de teamleden heeft zijn scores gestuurd naar de contracting officer. Deze heeft vervolgens een gemiddelde score op RAVA plan per aanbieder berekend. In de onderstaande tabel worden deze weergegeven.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| gemiddelde score op RAVA plan | 4,58 | 3,77 | 3,25 | 5,91 | 5,53 | 6,88 | 3,48 | 6,52 | 5,98 |

Tabel 14: Scores op RAVA plan case IHC Merwede

De kwaliteit van de RAVA plannen bleek wisselend. Van de 9 aanbieders hadden er 4 een zodanig slecht RAVA plan dat unaniem (en eenvoudig) door het team werd besloten om hen uit het verdere proces te halen. Het betrof aanbieders A, B, C en G.

Voor de overige 5 aanbieders werd besloten om hen door te laten gaan naar de volgende ronde: de interviews. Voorafgaand aan de interviews zijn vragen-

lijsten per aanbieder en per functie opgesteld nav de RAVA plannen. Nadat was besloten welke aanbieders wél en welke aanbieders niet naar de interviewronde mochten gaan, werd door de Contracting Officer onthuld welke namen bij welke aanbieders hoorden (welke aanbieder was A? etc).

Houden van interviews

De bedoeling van de interviews is om te achterhalen in welke mate de aanbieders écht in staat zijn om de risico's en toegevoegde waarde diensten te kunnen benoemen. Tijdens de interviews is gesproken met de commercieel verantwoordelijke en de “logistics engineer”, verantwoordelijk voor de logistiek en de uitvoering. Beide sleutelfiguren werden individueel geïnterviewd. Een vooraf gekozen lid van het team stelde de vragen met behulp van de vragenlijst, die naar aanleiding van de RAVA plannen was opgesteld. De overige teamleden waren toehoorder.

Tijdens de interviews bleken partijen F en H door het ijs te zakken. Partij I had de beste score: 6.42. In de tabel hieronder de gemiddelde scores per aanbieder.

Aanbieder I had in het kader van de “logistics engineer” een implementatiespecialist meegenomen. Dit was de persoon die verantwoordelijk zou worden voor het implementatietraject mocht aanbieder I als winnaar uit de bus komen.

| | D | E | F | H | I |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Score commercie | 5,17 | 6,67 | 4,17 | 3,50 | 6,50 |
| Score logistics | 5,17 | 6,00 | 4,33 | 4,67 | 6,33 |
| Gemiddelde score | 5,17 | 6,33 | 4,25 | 4,08 | 6,42 |

Tabel 15: Scores op interviews case IHC Merwede

Prijsstellingen

In de uitvraag naar de aanbieders toe was de (mogelijk te impliciete) vraag “wat kost het PBM pakket in zijn totaliteit voor de 1700 medewerkers?” Geen van de 9 ingestuurde plannen heeft in zijn voorstel een “totaalprijs” gegeven. De meeste hebben een catalogus gestuurd of een printversie daarvan met daarin de prijzen en de kortingen. Dit was een tegenvaller voor het projectteam (die kennelijk te hoge verwachtingen van de verschillende aanbieders hadden). Omdat de catalogi onderling niet vergelijkbaar waren is aan de vijf resterende aanbieders gevraagd om op basis van een “fictieve order” met 20 artikelen voor een lasser, 16 artikelen voor een bankwerker en 10 artikelen voor een slijper een prijs af te geven. De gedachte was dat deze prijzen representatief zouden zijn voor de overige artikelen.

Prioriteren en toekennen van de pre-award

Nadat de beoordelingen van de interviews hadden plaatsgevonden is de ranking bepaald. Er is onthuld welke prijs en welke Past Performance aanbieder D had, welke prijs en Past Performance aanbieder E had, etc. Er is een ranking gemaakt (zie Tabel 16).

| | D | E | F | H | I |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Prijs | | | | | |
| Past Performance | 7,96 | 8,14 | 8,19 | 8,08 | 7,95 |
| RAVA | 5,91 | 5,53 | 6,88 | 6,52 | 5,98 |
| Interviews | 5,17 | 6,33 | 4,25 | 4,08 | 6,42 |
| Tijdsplanning | | | | | |
| Prijs | 1,00 | 0,71 | 0,85 | 0,71 | 0,86 |
| Past Performance | 0,97 | 0,99 | 1,00 | 0,99 | 0,97 |
| RAVA | 0,86 | 0,80 | 1,00 | 0,95 | 0,87 |
| Interviews | 0,81 | 0,99 | 0,66 | 0,64 | 1,00 |
| Tijdsplanning | | | | | |
| Prijs | 25,00 | 17,81 | 21,14 | 17,70 | 21,41 |
| Past Performance | 14,58 | 14,91 | 15,00 | 14,80 | 14,57 |
| RAVA | 21,48 | 20,11 | 25,00 | 23,69 | 21,76 |
| Interviews | 24,16 | 29,61 | 19,87 | 19,09 | 30,00 |
| Tijdsplanning | | | | | |
| Score | 85,21 | 82,44 | 81,01 | 75,28 | 87,74 |
| Ranking | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| Ranking zonder prijs | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 |

Tabel 16: Ranking case IHC Merwede

Er is een ranking gemaakt inclusief “prijs” als criterium en exclusief “prijs” als criterium. Dit omdat het team het gevoel had dat “prijs” mogelijk verstorend zou kunnen werken (vanwege het feit dat het een fictieve order betrof). In beide scenario’s was het aanbieder I die als de beste aanbieder scoorde. In het team is gesproken of aanbieder I de aanbieder zou moeten zijn waarmee de pre-award fase zou worden ingegaan. Alle teamleden waren hiervan overtuigd. Aanbieder I scoorde immers in beide rankings als de nummer één. Dit was het moment om te onthullen dat aanbieder I Intersafe Groeneveld was.

Hoewel aanbieder I niet het beste RAVA plan had, was het wel de enige die een daadwerkelijke toezegging voor wat betreft een concrete leverbetrouwbaarheid had gecommuniceerd en daarmee beloofd: 94% over voorraadartikelen, gemeten over een kalenderjaar.

D 2.3 De Pre-award

Vervolgens is de pre-award fase ingericht. Gestart is met een meeting waarin IHC Merwede alle risico’s van de overige aanbieders en haar eigen zorgen heeft gecommuniceerd, in totaal zo’n 40 risico’s. Zie bijlage 12 in deel F van

het boek. Direct na de bekendmaking van de ranking is deze lijst opgesteld en verstuurd naar Intersafe Groeneveld. Een week later is deze lijst doorgenomen en is afgesproken dat Intersafe Groeneveld met elk van de units een tweetal gesprekken zou voeren: met de desbetreffende inkoper en met de magazijnmeester van de unit.

De maand oktober is gebruikt om een gedetailleerde inventarisatie te doen, bijvoorbeeld naar het gebruik van artikelen en welke artikelen door welke unit specifiek worden gebruikt.

Totaal 404 artikelen geïdentificeerd, waarvan:

- 325 artikelen worden door Intersafe momenteel standaard geleverd aan klanten;
- 73 artikelen worden gevoerd door huidige aanbieders en fabrikanten van Intersafe;
- 6 artikelen worden vandaag de dag niet gevoerd door Intersafe en zijn huidige aanbieders.

Interessant is te zien dat Intersafe deze informatie in 3 weken naar boven wist te halen, daar waar de projectgroep van IHC Merwede dit in de start van het traject niet was gelukt. Eens te meer blijkt dat aanbieders uiteindelijk meer weten dan de klant zelf.

De nadruk van het inkooptraject van IHC Merwede lag op het reduceren van de indirecte kosten, bij gelijkblijvende differentiatie in producten tussen de units. Dit om “de werkvloer” niet te belasten met nieuwe / andere producten (“deze helm zit toch minder lekker”). Toch heeft Intersafe hier in haar implementatieperiode ook al onderzoek naar gedaan. Bevindingen waren:

- Helmen: 2 merken/types over de vestigingen;
- Adem disposable: 3 merken 8 types;
- Adembescherming: verschillende merken aanblaasunits;
- Gehoorbescherming: 6 verschillende disposable earplugs;
- Handbescherming: dezelfde handschoen van soms wel 5 verschillende aanbieders / merken;
- Veiligheidsschoenen: 3 merken, verschillende types;
- Beschermbrillen: 4 merken, verschillende types.

Intersafe Groeneveld heeft in haar implementatieplan de harmonisatieslag wel benoemd, maar voor later. In eerste instantie richt Intersafe Groeneveld zich op het stroomlijnen van (wat voorheen) interne processen van IHC Merwede waren.

De conclusies uit de inventarisatie waren:

- Het assortiment van verschillende IHC Merwede units is vergelijkbaar,

echter de individuele invulling van artikelen verschilt enorm;

- Het huidige PBM-assortiment van IHC Merwede breed is door Intersafe compleet te leveren.

Op 3 november zijn deze bevindingen met het gehele projectteam besproken tijdens de awardmeeting. Het tweejarig contract ging op 1 februari in.

D 2.4 De uitvoering

De verschillende participerende units van IHC Merwede bestelden ook voordat het traject van prestatieinkoop ging lopen uiteraard al PBM's. Er is dan ook niet gewacht met het bestellen van PBM's bij Intersafe Groeneveld tot 1 februari. Direct na bekendmaking van het contract (maar nog voor officieel ingaan van het contract) zijn zo veel mogelijk bestellingen bij Intersafe Groeneveld geplaatst. Hoewel het implementatietraject goed was voorbereiding er in het begin nog wel het een en ander mis. Met name het feit dat op het adres "Smitweg 6 te Kinderdijk" drie units zaten die ieder hun eigen afleveradres hadden (op een ander deel van het terrein) was lastig voor de koerier die normaliter voor Intersafe Groeneveld werkt. Pakketjes voor unit A werden afgeleverd bij unit B en andersom. Tijdens de interviews in de gunningsfase was dit al besproken en had Intersafe Groeneveld gemeld dat dit geen probleem zou zijn, omdat dit in de bouw zo vaak voorkomt (en de koerier het pakketje daar altijd op de juiste plek weet te krijgen). Tijdens de implementatie bleek het toch lastiger dan gedacht. Het feit dat de spullen op een verkeerde lokatie werden afgeleverd zorgde voor enige frustratie en ook voor een verhoging van de indirecte kosten (in plaats van de beoogde verlaging): er moest extra gebeld en geregeld worden terwijl de aandacht voor de levering van PBM's juist minimaal behoort te zijn. Nadat dit een aantal keren is geconstateerd heeft Intersafe besloten om haar "normale" aanbieder van pakkettenvervoer te vervangen door een speciale koerier. Intersafe Groeneveld wilde haar toezegging dat zij in staat is om op elke werkplek te kunnen afleveren gewoon nakomen en realiseren. Gegeven het feit dat er een vaste afleverdag werd geïntroduceerd (in plaats van levering op alle dagen) was dit bedrijfseconomisch ook verantwoord.

Het niet op de juiste plek kunnen afleveren is een risico dat beïnvloedbaar is door Intersafe Groeneveld (dit is immers haar werk!). Naast dit risico deden er zich nog een aantal andere risico's voor (waaronder een aantal niet-beïnvloedbare risico's voor Intersafe; die waren veroorzaakt door IHC Merwede). Tijdens de eerste twee maanden is er niet gewerkt met de wekelijkse rapportages. Hiermee bleven een aantal activiteiten (die zouden moeten worden verricht om de risico's weer teniet te doen) achterwege. Dit kwam omdat niet duidelijk was waar de verantwoordelijkheid lag. Na twee maanden is gestart met het introduceren van de wekelijkse rapportages. Vanaf dat moment was het op papier helder wie welke verantwoordelijkheid had en kon de betreffende persoon daar ook op worden aangesproken. Die verantwoordelijkheid zorgde ervoor dat vanaf dat moment de levering soepel ging.

D 2.5 Conclusie

De eerste conclusie bij deze case is dat prestatieinkoop een werkwijze is die ook gebruikt kan worden in het proces om verschillende bedrijfsonderdelen gezamenlijk te laten inkopen. De neiging in dit soort gevallen is vaak dat verschillende BU's van een onderneming proberen elkaar te overtuigen van hun gelijk. In de case van IHC Merwede bleek dat indien de verantwoordelijkheid bij de aanbieder komt te liggen er prima op onderdelen een BU-specifieke oplossing geboden kan worden (voor deze unit wordt dit de invulling; voor die unit wordt dat de invulling; op basis van wensen van de units). De winst ligt met name in het hebben van één gezamenlijk contract, met een reductie van indirecte kosten.

De tweede conclusie is dat niet alleen het inkoopproces van belang is: het proces na gunning is minstens zo belangrijk. Hierbij is het werken met wekelijkse rapportages van belang. Tijdens de pre-award fase had Intersafe Groeneveld een inventarisatie gedaan en een implementatiepad opgesteld. Na gunning is twee a drie maanden gewerkt zonder wekelijkse rapportage, zodat soms onduidelijk was wie welke verantwoordelijkheid droeg. Omdat dit niet op wekelijkse basis werd gemonitord stonden bepaalde items (te) lang open. Nadat gestart is met de wekelijkse rapportages verliep de procesgang een stuk vlotter.

Inmiddels realiseert Intersafe Groeneveld het door haar toegezegde prestatieniveau (> 94% leverbetrouwbaarheid).