PETRA JAGTMAN & MARLO KENGEN

LEREN INKOPEN

PRAKTISCH HANDBOEK VOOR HET INKOPEN VAN
LEER- & ONTWIKKELOPLOSSINGEN IN ORGANISATIES

© 2020 Petra Jagtman & Marlo Kengen

Auteurs: Petra Jagtman & Marlo Kengen
Ontwerp cover & iconen: Hilde van der Geld | Leerstudio
Redactie & Lay-out: Sylvia Jagtman | Pure Communication & Creation
Fotografie: Paul Jacobs
Eerste druk 2020
ISBN: 9789463980951
NUR: 801

Meer informatie over deze uitgave kunt u krijgen via
https://www.linkedin.com/company/leren-inkopen.

Alle rechten voorbehouden.
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.
Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Enkele fragmenten van *LEREN* INKOPEN zijn eerder verschenen in het *Handboek Leren en Ontwikkelen in Organisaties* (Noordhoff Uitgevers).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without the written permission from the authors.

Recensies

Wat een wereldboek!

LEREN INKOPEN is een boek dat je als inkopende L&D'er "onder je kussen moet hebben liggen". Het boek behandelt op een gestructureerde manier het hele proces van inkopen van leer- en ontwikkelinterventies. Door zijn goede leesbaarheid is het boek zeer toegankelijk. De schrijvers zijn heel zorgvuldig geweest in hun beschrijving, wat het tot een echt handboek maakt als je gaat inkopen: je kunt er op vertrouwen. Behalve de inkoopaspecten wordt ook de context niet uit het oog verloren. Het boek bevat veel handige, praktische tips, waarmee je direct aan de slag kunt. Voor leken en professionals een absolute aanrader!
Ik vind het boek echt zeer de moeite waard: nog niet eerder heb ik het inkoopproces van ons vak zo goed beschreven gezien.

Hans Raamsdonk
Adviseur Leren en Ontwikkelen bij ProRail

***LEREN* INKOPEN is een must-read voor L&D-professionals.**

Het boek geeft inzicht in het L&D-inkoopproces en slaat een goede brug tussen de strategische en operationele dimenies van L&D-inkooptrajecten! Vanwege de toenemende complexiteit van ons L&D-vak en de hoge investeringen in bv. maatwerktrainingen, leiderschapstrainingen of leertechnologie is gedegen inkoopkennis nodig. Wat mij vooral aanspreekt in dit complete boek is de focus op de L&D-praktijk met cases, checklists en voorbeelden, die voor iedere L&D-professional (en de HR-collega's) direct toepasbaar zijn. Door gebruik te maken van de brede kennis die in dit boek wordt aangereikt, kun je als L&D-er nog beter 'leveren' en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Jan Rijken
Crossknowledge learning director en visiting professor L&D bij IE business school

***LEREN* INKOPEN is een bijzonder overzichtelijk handboek dat alle Learning & Development experts (in opleiding) in hun bezit zouden moeten hebben.**

Het is toegankelijk geschreven en gericht op het huidige werkveld van L&D dat al lang niet meer alleen gaat over het inkopen van trainingen. Door het inkoopproces in een organisatie in zijn volledigheid te beschrijven kan het worden gebruikt om het proces intern te verbeteren. Door de verschillende checklists, modellen en overzichten is het een onmisbaar naslagwerk tijdens een inkooptraject. Kortom, een aanrader voor een ieder die waarde wil toevoegen aan een organisatie door op een professionele manier L&D-oplossingen in te kopen!

Floor Dijkstra
Manager Talent Acquisition and L&D Heineken Netherland Supply

Wat een mooi werk!

En dat is nog zacht uitgedrukt. Als alle boeken zo prettig leesbaar waren dan had ik er al veel meer verslonden! Het boek is erg prettig leesbaar en overzichtelijk, je loopt er zo doorheen. Het is daarnaast zeer praktisch en heeft exact de juiste mate van diepgang met veel bruikbare modellen en checklists. Ook voor mij als ervaren inkoper is *LEREN* INKOPEN prettig om te gebruiken om de juiste structuur aan te blijven brengen en geen belangrijke stappen over te slaan.

Sanne Stoffelen
Learning & Development Specialist bij MSD Animal Health

Voorwoord

> "Ideeën worden door slechts één enkele drijfveer voortgestuwd: ze willen zich kenbaar maken. En de enige manier waarop dat kan, is door samenwerking met een menselijke partner. Het idee zal je vinden en proberen je aandacht te trekken, misschien gedurende een paar tellen, misschien gedurende een paar maanden of misschien zelfs gedurende een paar jaar. Zeg je 'nee' tegen het idee, dan gebeurt er helemaal niets. Maar zeg je 'ja', dan is het spel op de wagen."
>
> *(Gilbert (2015).*

Soms heb je van die momenten dat je iets met zekerheid weet en niets je meer van je pad af kan brengen. Dit boek is daar een voorbeeld van. Als Learning & Development-professionals merkten wij dat er over het inkopen van leer- en ontwikkeloplossingen weinig literatuur te vinden is. Wel over inkopen in het algemeen, maar niet specifiek voor ons vakgebied. Dat losten we op door er zelf over te schrijven en te publiceren. In ons achterhoofd zat altijd dat stemmetje dat zei dat we, met al onze ervaring op dit gebied, gewoon zelf een boek zouden moeten schrijven. Ook waren er stemmen van studenten. In het bijzonder de anonieme HAN-student die bij de evaluatie van het vak Inkopen schreef: 'als Marlo nou eens een boek ging schrijven'. Daar hebben we gehoor aan gegeven.

Het schrijven van een boek, zelfs met onze schrijfervaring, klinkt misschien eenvoudig, maar er kwam veel meer bij kijken dan we vooraf hadden kunnen bedenken. Het is een geweldige leerervaring geworden. Naast gewoon schrijven is er nog veel nodig om de inhoud tot een boek te maken.

We hopen met LEREN INKOPEN een brug te slaan tussen de verschillende vakgebieden en professionals die betrokken zijn bij leer- en ontwikkelvraagstukken in organisaties. We wensen jullie veel leesplezier en zien uit naar jullie reacties.

Petra Jagtman en Marlo Kengen

Dankwoord

Dit boek zou er nooit zijn gekomen zonder de hulp en steun van een aantal mensen. Petra Peeters, Paul van Rossum en Cees Verschut bedanken we voor het meedenken en hun scherpe, constructieve feedback op concepten.

Dank ook aan Eric Mooijman, die ons vroeg om een hoofdstuk over inkopen te schrijven in het Handboek Leren en Ontwikkelen in Organisaties. Dit vertraagde in eerste instantie het schrijfproces voor dit boek, maar uiteindelijk zorgde deze ervaring juist voor versnelling.

Een Word-bestand maakt nog geen boek. Daarna volgt redactiewerk, lay-out, ISBN-nummer, etc. Grote dank aan Sylvia Jagtman van Pure Communication & Creation voor het vele werk dat ze hierin voor ons heeft verzet.

Heel veel dank aan multi-talent Hilde van der Geld van de LEERSTUDIO voor het ontwerp van de cover en de iconen in het boek. Een professioneel kunstenaar die ook nog eens L&D-professional en onderwijskundige is, is een genot om mee samen te werken. Grote dank ook aan Paul Jacobs die van de fotografiesessie voor de cover een feestje maakte.

En dan de titel. Kort en pakkend moest die zijn. En tegelijkertijd de lading dekken. We hebben lang naar zo'n titel gezocht. Myreen Sleddens kwam met de originele en creatieve titel '*Leren* Inkopen'. Daar hebben we dankbaar gebruik van gemaakt.

Ernst Voerman bedanken we voor het meedenken over de titel en zijn heldere feedback over hoe te focussen op onze kernboodschap. Vakgenoten Jan Rijken, Floor Dijkstra, Hans Raamsdonk en Sanne Stoffelen danken we voor het lezen van ons manuscript en voor de positieve reacties daarop. We kregen een kleur van de complimenten!

En natuurlijk niet te vergeten onze collega's, studenten en oud-studenten van HAN Learning & Development in Organisations, Merle en Tessel en alle anderen die ons steeds opnieuw vroegen wanneer ons boek uit zou komen. Het is zover!

Inhoudsopgave

RECENSIES 5

VOORWOORD 7

DANKWOORD 8

INHOUDSOPGAVE 9

LEGENDA 11

INLEIDING 12

DEEL A: VOORBEREIDING VAN HET INKOOPTRAJECT 21

A.1 Organisatiecontext 23

A.1.1 Missie, visie en doelstellingen van de organisatie 23

A.1.2 Omgevingsanalyse 25

A.1.3 Inkoopbeleid en L&D-beleid 28

A.1.4 Probleemanalyse 41

A.1.5 Specificeren leer- en ontwikkelvraag 47

A.2 Planning en organisatie 57

A.2.1 Inkoopplan 57

A.2.2 Opzet Request for Proposal (RFP) 72

A.2.3 Selectie- en gunningscriteria 84

RESULTAAT DEEL A: INKOOPTRAJECT KLAAR VOOR UITVOERING 94

DEEL B: UITVOERING VAN HET INKOOPTRAJECT 97

B.3 Uitvoering inkooptraject 98

B.3.1 Marktverkenning - voor een specifieke vraag 101

B.3.2 Uitzetten Request for Proposal 105

B.3.3 Selectie aanbieder en voorstel 106

B.3.4 Advies opdrachtgever 116

B.3.5 Onderhandeling 120

B.3.6 Contractering 128

RESULTAAT DEEL B: OVEREENKOMST VOOR LEER- EN ONTWIKKELOPLOSSING 139

DEEL C: BORGING VAN HET INKOOPTRAJECT 143

C.4 Uitvoering van gekozen leer- en ontwikkeloplossingen 144

C.5 Evaluatie en borging inkooptraject 146

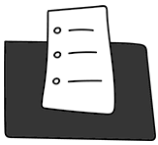
C.5.1 Inhoudelijke borging 146
C.5.2 Contractuele borging 153
C.5.3 Evaluatie inkoopproces 154
C.5.4 Leveranciersmanagement 157

RESULTAAT DEEL C: DOELTREFFENDE LEER- EN ONTWIKKELOPLOSSING 163

BRONNENLIJST 164

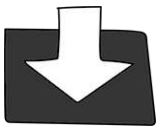
Legenda

Door het boek heen hebben we praktische instrumenten opgenomen. Onderstaande iconen geven aan wat je kunt verwachten.



Checklist

Toolbox



Verdieping

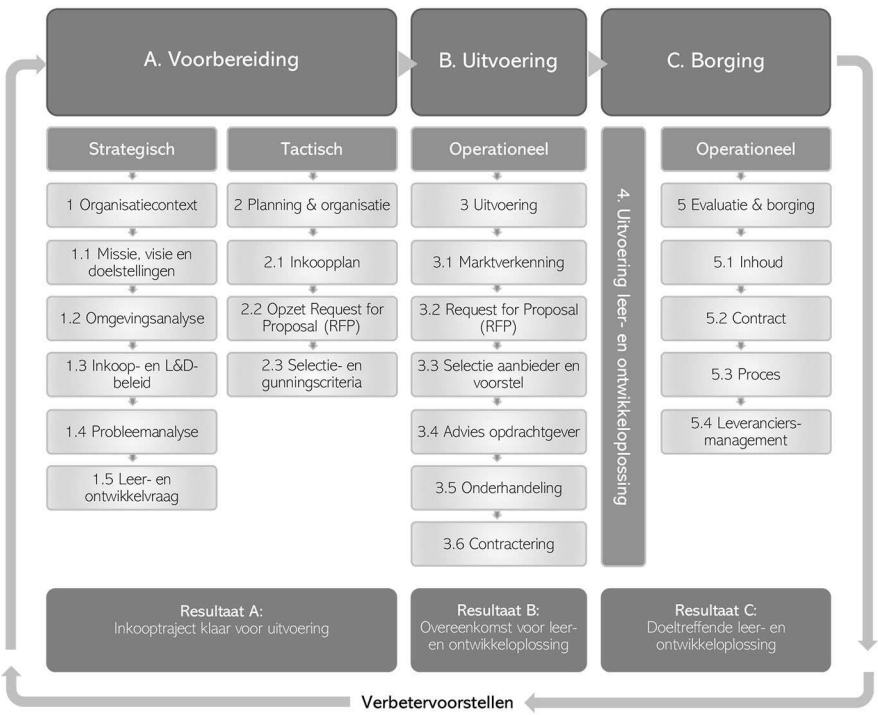
Let op!

Inleiding

Dit boek beschrijft het complete proces van het inkopen van leer- en ontwikkeloplossingen in organisaties. De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI, z.d.a.) ziet inkopen als "*een activiteit die een organisatie uitvoert om alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor het continueren van de bedrijfsvoering extern te betrekken tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden*". Dit proces hebben we toegepast en vormgegeven in het model 'inkopen van leer- en ontwikkeloplossingen' en opgedeeld in 3 fases:

A. Voorbereiding
B. Uitvoering
C. Borging

Het model vormt de essentie en leidraad van dit boek. De 3 fases komen overeen met de verschillende delen van dit boek (zie Figuur 1).



Figuur 1: model inkopen van leer- en ontwikkeloplossingen

Deel A beschrijft de voorbereiding van het inkooptraject, dat wat in kaart gebracht moet worden op strategisch en tactisch niveau, voordat met de daadwerkelijke uitvoering van het inkopen zelf begonnen kan worden. Op strategisch niveau betekent dit helderheid over de missie, visie en doelstellingen van de organisatie, maar ook over het beleid van de organisatie rond inkopen en leren en ontwikkelen. Op basis hiervan kan een specifieke inkoopvraag geformuleerd worden. Dan begint de tactische fase van het plannen en organiseren van het inkooptraject. Een inkoopplan vormt een projectplan voor het inkoopproces. Het voortraject levert ook de essentiële inhoudelijke input op voor de uitvoering van het inkooptraject.

Deel B behandelt de daadwerkelijke uitvoering van het inkooptraject. Op dit operationele niveau wordt het inkoopplan, zoals opgesteld in deel A, uitgevoerd. Het eindresultaat is een contract met een aanbieder en een concrete invulling van de leer- en ontwikkeloplossing. Na afronding van deze fase kan de gekozen leer- en ontwikkeloplossing uitgevoerd worden.

Deel C gaat in op het proces na contractering van de leer- en ontwikkeloplossing. Dit is de periode waarin de leer- en ontwikkeloplossing geïmplementeerd en gebruikt wordt in de organisatie. Het gaat hier vooral om de borging van het inkooptraject, zowel op inhoudelijk als op contractueel gebied. Dit is ook het moment waarop het inkoopproces geëvalueerd wordt en indien nodig verbetervoorstellen gedaan worden voor een volgend traject. In dit schema is dan ook de Plan-Do-Check-Act cyclus van Deming (1986) zichtbaar.

Het boek is door de gekozen opzet te lezen van voor naar achter, maar ook te gebruiken als menukaart waarbij gekozen kan worden voor die onderdelen die in een specifieke situatie van toepassing zijn.

Keuzes in het boek

Doelgroep

Dit boek is allereerst een managementboek, geen studieboek. We hebben dit boek geschreven voor collega-Learning & Development professionals (L&D'ers) die te maken krijgen met het inkopen van leer- en ontwikkeloplossingen in hun organisaties, maar ook voor professionals vanuit HRM, middenmanagement en MKB. De informatie is bedoeld voor iedereen

voor wie het inkopen van leer- en ontwikkeloplossingen geen dagelijks werk of zelfs een eerste keer is. Dat wil overigens niet zeggen dat dit boek niet als studieboek is in te zetten. Het kent alleen niet de verwerkings- en toepassingsopdrachten die in studieboeken gebruikelijk zijn.

Doel

Het doel van dit boek is om inzicht in het inkoopproces te geven en handvatten te bieden bij het uitvoeren daarvan. Daarnaast staan we stil bij de wijze waarop je kunt samenwerken met verschillende disciplines tijdens dit proces. In veel gevallen wordt er samengewerkt in projecten en projectteams met een professionele inkoper, de doelgroep, leidinggevenden en opdrachtgevers. Alleen zo benut je volgens ons de aanwezige expertise maximaal en behaal je het beste resultaat voor mens en organisatie. Wij willen vooral een vertaalslag maken van het brede inkoopvak naar het concrete werk van de L&D'er.

Focus op praktijk

Bij het schrijven van dit boek hebben we nadrukkelijk gekozen voor het organisatieperspectief als vertrekpunt. Het opereren binnen de context van een organisatie en denken vanuit organisatiedoelen, resultaten en verschillende belangen past bij onze opvattingen over de toegevoegde waarde van L&D: bijdragen aan leren en presteren binnen een organisatie.

Daarnaast werken we met verschillende checklists, toolboxen en geven we tips. We putten hierbij vooral uit onze eigen jarenlange ervaring in de praktijk van het L&D-vak en gesprekken met collega's en andere deskundigen. Waar relevant brengen we verdieping aan.

Inkopen van Learning & Developmentoplossingen in de breedste zin van het woord

Ons model beoogt de inkoop van uiteenlopende L&D-oplossingen te organiseren. Of het nu gaat om een enkele training of de inkoop van een digitaal leerplatform, om advieswerk of een proces om te komen tot preferred suppliers, de stappen zijn hetzelfde. Alleen de invulling van de stappen verschilt. Daarnaast kan de uitkomst zowel een eenmalige als een langdurende overeenkomst opleveren.

Terminologie

Er bestaan veel termen voor het vak van leren en ontwikkelen, net zoals er veel verschillende benamingen zijn voor degenen die het vak uitvoeren. Voor de eenduidigheid en leesbaarheid van dit boek hebben we een aantal keuzes gemaakt. We spreken over Learning & Development of L&D en over L&D'er of L&D-specialist als het gaat om ons vak of degene die deze rol in de organisatie vervult. We bedoelen daarmee iedere professional die zich met leer- en ontwikkelvraagstukken bezighoudt.

Ook spreken wij niet over opleiden, trainen of iets anders in die lijn, omdat dit in onze ogen de lading van ons vak niet dekt. We spreken over leren en ontwikkelen en leer- en ontwikkeloplossingen. Hieronder valt een breder spectrum aan interventies of oplossingen.

Wij praten in dit boek afwisselend over aanbieders en leveranciers. Zolang het inkoopproces zich nog in de offertefase bevindt, hebben we het over aanbieders of potentiële leveranciers. Op het moment dat er definitief voor één aanbieder gekozen is en er concrete afspraken gemaakt zijn, spreken wij van een leverancier.

Aanbesteden

Aanbesteden is een bijzondere vorm van inkopen, waarbij de opdrachtgever op transparante en objectieve wijze de opdracht verstrekt aan de opdrachtnemer. Bij overheden en andere publieke organen is het gebruikelijk en zelfs wettelijk verplicht om opdrachten aan te besteden. In dit boek beschrijven we het inkoopproces dat *niet* aanbestedingsplichtig is. Voor aanbestedingsplichtige trajecten is aanvullende informatie nodig, maar de inhoud van dit boek is ook zeker interessant voor L&D'ers die in een aanbestedingsplichtige organisatie werken.

Ontwikkelingen in het inkoopvak

Tijdens de economische crisis van de jaren '70 van de vorige eeuw kwam inkoop als zelfstandige discipline stevig op de agenda van organisaties te staan. De nadruk lag daarbij op onderhandelen en scherpe contractering, om zo te zorgen voor kostenreductie. Het belang van het inkoopvak groeide bovendien door een sterke toename van het aandeel materialen, artikelen en diensten dat van externe leveranciers betrokken werd. Leveranciers werden daarmee belangrijker voor het succes van organisaties. Hierdoor ontstond naast operationele inkoop een tweede focus voor inkopers: relatiemanagement.

De term strategisch inkopen deed zijn intrede in de jaren '90 van de vorige eeuw (Ellram & Carr, 1994). Hierbij ging het om integratie van inkoop met andere functionele gebieden, zoals het afstemmen van de doelen van inkoop op die van de organisatie. Momenteel zien we binnen het inkoopvak veel aandacht voor de wijze waarop leveranciers waarde kunnen toevoegen aan een organisatie. Deze focus sluit aan bij een actuele benadering van inkoop: prestatiegericht inkopen. Basisgedachte bij deze benadering is dat waarde en kwaliteit het best kunnen worden gerealiseerd door de leverancier zo veel mogelijk vrijheid te geven bij het vormgeven en realiseren van de oplossing. Die leverancier is immers expert in de markt en kan daarmee zorgen voor innovatie. Het gaat dus om het inkopen en realiseren van de meeste waarde tegen de laagste prijs, ofwel best value procurement (Kashiwagi, 2016).

Ontwikkelingen inkoop van L&D

Inkoop van L&D is in de loop van de tijd veelzijdiger en complexer geworden. Wanneer we kijken naar de ontwikkeling van dit vakgebied (Van der Klink, 2014) dan zien we tot in de jaren '70 van de vorige eeuw veel bedrijfsscholen. Grote organisaties verzorgden zelf korte functiegerichte opleidingen om mensen voor te bereiden op het werk. Van inkoopactiviteiten was nauwelijks sprake. Vanaf de jaren '60 groeide de aandacht voor de medewerker als mens die kan en wil leren. Opleidingen waren daarom niet alleen gericht op vakkennis, maar ook op sociale vaardigheden. Opleiden vond vooral plaats in de vorm van losstaande, veelal standaard cursussen en korte opleidingen. De inkoop werd gedaan door de personeelsfunctionaris of

de interne opleider. De nadruk lag daarbij simpelweg op het verkrijgen van de cursus en veel minder op de effectiviteit van de oplossing of op voordelige inkoop. Vanaf de jaren '90 werd leren en ontwikkelen breder en strategischer ingezet. In deze tijd kwam ook meer nadruk te liggen op leren op de werkplek. Bij het inkopen van leerinterventies zorgde dat voor meer nadruk op maatwerk, om zo bij te dragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Het specificeren van de inkoopvraag werd daardoor belangrijker. Vanaf 2000 zien we steeds meer variatie in leer- en ontwikkeloplossingen: naast leren op de werkplek bijvoorbeeld ook digitaal leren, leren in netwerken en performance support. Het onderscheid tussen werken en leren vervaagt. Interventies worden in samenhang ingezet en moeten een concrete bijdrage leveren aan organisatiedoelstellingen. L&D moet in toenemende mate haar toegevoegde waarde laten zien. Dat vraagt om inkoopkennis bij L&D'ers en om een intensieve samenwerking tussen inkoop- en L&D-professionals.

DEEL A

VOORBEREIDING
VAN HET INKOOPTRAJECT

- Een goed begin is het halve werk! -