

BEST PRACTICE

LEVERANCIERSMANAGEMENT MET CATS SRM®

Gestructureerde impact met de
leveranciers van vandaag en morgen

Linda Tonkes

Leveranciersmanagement met CATS SRM®

LEVERANCIERS- MANAGEMENT MET CATS SRM®

Gestructureerde impact met de
leveranciers van vandaag en morgen

Linda Tonkes

Colofon

Titel:	Leveranciersmanagement met CATS SRM®
Ondertitel:	Gestructureerde impact met de leveranciers van vandaag en morgen
Auteur:	Linda Tonkes
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 1486 7
ISBN eBook:	978 94 018 1487 4
ISBN ePub:	978 94 018 1488 1
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, september 2026
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2026

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag 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 wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

In het bijzonder is het zonder deze schriftelijke toestemming niet toegestaan om deze publicatie geheel of gedeeltelijk te gebruiken of op te nemen voor het trainen of ontwikkelen van grote taalmodellen (LLM) of andere generatieve kunstmatige-intelligentiesystemen. Het is ook niet toegestaan om deze publicatie te gebruiken in of in verband met dergelijke technologieën, tools of modellen om gegevens of inhoud te genereren en/of deze te synthetiseren of te combineren met andere gegevens of inhoud.

INHOUD

Inleiding	12
------------------	-----------

DEEL I VISIE OP PROACTIEF LEVERANCIERSMANAGEMENT

15

1 Opereren in zakelijke ecosystemen	17
1.1 Zakelijke ecosystemen	17
1.2 Gevolgen voor samenwerken met leveranciers	19
1.3 Procesmatig werken met CATS SRM leveranciersmanagement	20
2 Leveranciers, contracten en leveranciersmanagement	22
3 Supply chain, value chain en CATS sourcing framework	25
3.1 Supply chain, value chain en de plaats van leveranciersmanagement	25
3.2 CATS sourcing framework: een introductie	28
4 Business case voor leveranciersmanagement	32
4.1 Business cases in het algemeen	32
4.2 Business case voor procesmatig leveranciersmanagement	33

DEEL II PROCESMATIG WERKEN EN BEST PRACTICES

39

5 Processen en procesmatig werken	41
5.1 Definities	41
5.2 Voordelen van procesmatig werken	44
5.3 Afweging tussen procesmatig en ad hoc werken	46
6 Best practices	48
6.1 Definitie	48
6.2 Voordelen van het gebruik van een best practice	49

6.3	Verschil tussen standaarden en best practices	50
6.4	CATS SRM: Best practice voor leveranciersmanagement	51

DEEL III DE CATS-METHODES, DE LEVERANCIERSLEVENSCYCLUS EN DE SUCCESVOORWAARDEN **53**

7	CATS-methodes	55
7.1	Belangrijkste definities	55
7.2	Doelstellingen centraal	57
8	CATS-leverancierslevenscyclus, succesfactoren en CATS sourcing framework	59
8.1	CATS-leverancierslevenscyclus	59
8.2	Succesfactoren voor leveranciersmanagement	64
8.3	CATS sourcing framework	71

DEEL IV CATS SRM LEVERANCIERS-MANAGEMENT: DE KERN **77**

9	Pijler 1: Onderscheid tussen een potentiële en gecontracteerde leverancier	79
10	Pijler 2: Supplier Relationship Management (SRM) Essentials	81
11	Pijler 3: Bij leveranciersmanagement betrokken rollen	86
11.1	Rollen en functies	86
11.2	CATS SRM-rollen	87
11.3	RASCI – rolverdeling en duidelijkheid	94

12	Pijler 4: Leveranciersmanagementprocessen en processtappen	98
12.1	Leveranciersmanagement voor een potentiële en een gecontracteerde leverancier	99
12.2	PDCA-cyclus	100
12.3	Initiate-stap en Conclude-stap	103
13	Pijler 5: Leveranciersmanagementaanpak, leveranciersmanagementscenario's en de plannen van de leveranciersmanager	108
13.1	Leveranciersmanagementaanpak en leveranciersmanagementplan	108
13.2	Overige plannen	111
13.3	Leveranciersclassificatie	112
13.4	Leveranciersmanagementscenario's	115

DEEL V CATS SRM LEVERANCIERS-MANAGEMENT: DE VERDIEPING 121

14	Leveranciersmanagement voor een potentiële leverancier	124
14.1	Initiate-stap	124
14.2	Plan-Do-Check-Act/Adjust-stappen	134
14.3	Conclude-stap	141
14.4	Van potentiële naar gecontracteerde leverancier	144
15	Leveranciersmanagement voor een gecontracteerde leverancier	146
15.1	Initiate-stap	146
15.2	Plan-Do-Check-Act/Adjust-stappen	156
15.3	Conclude-stap	161
15.4	Van gecontracteerde naar potentiële leverancier	164
16	SRM Essential: Leveranciersdoelstellingen	166
16.1	Definitie en doelstelling	166
16.2	Leveranciersdoelstellingen binnen het CATS sourcing framework	166
16.3	Onderscheid in leveranciersdoelstellingen	170
16.4	Samenhang tussen leveranciersdoelstellingen en accountdoelstellingen van de leverancier	170
16.5	Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential leveranciersdoelstellingen	172

17 SRM Essential: Leveranciersbesturing	176
17.1 Definitie en doelstelling	176
17.2 Besluitvorming: besturingsmodel	177
17.3 Informatievoorziening: overleg- en rapportagestructuur	178
17.4 Supplier Board	183
17.5 Kostenbewaking	184
17.6 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential leveranciersbesturing	185
18 SRM Essential: Leveranciersdossier	188
18.1 Definitie en doelstelling	188
18.2 Data en informatie	189
18.3 Leveranciersadministratie en de taakverdeling tussen de leveranciersmanager en de leveranciersadministrateur	190
18.4 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential leveranciersdossier	194
19 SRM Essential: Risico's	197
19.1 Definitie en doelstelling	197
19.2 Risicomanagement	198
19.3 Third-Party Due Diligence	202
19.4 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential risico's	203
19.5 Relatierisicoprofiel, instrument voor risicomanagement	205
20 SRM Essential: Marktdynamiek	208
20.1 Definitie en doelstelling	208
20.2 Marktvormen	209
20.3 Markttrelaties	213
20.4 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential marktdynamiek	215
21 SRM Essential: Stakeholders	219
21.1 Definitie en doelstelling	219
21.2 Stakeholdermanagement	220
21.3 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential stakeholders	224

22 SRM Essential: Aantrekkelijkheid	227
22.1 Definitie en doelstelling	227
22.2 Verwachtingsmanagement	228
22.3 Modellen voor verwachtingsmanagement	229
22.4 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential aantrekkelijkheid	234
23 SRM Essential: Contractenportfolio	238
23.1 Definitie en doelstelling	238
23.2 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential contractenportfolio	239
24 SRM Essential: Prestaties	242
24.1 Definitie en doelstelling	242
24.2 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential prestaties	243
25 SRM Essential: Afspraken	245
25.1 Definitie en doelstelling	245
25.2 Leveranciersmanagementproces voor de SRM Essential afspraken	246
26 Bijzondere situaties	248
26.1 Aanbesteden	248
26.2 Tussentijdse beëindiging van een contract of relatie	249
26.3 Samenwerkingsverbanden of gezamenlijk inkopen	250

DEEL VI CATS SRM LEVERANCIERS-MANAGEMENT: IMPLEMENTATIE EN UITVOERING

253

27 Beleid en proces	255
27.1 Beleid	255
27.2 Proces	266
28 Mensen en systemen	273
28.1 Mensen	273
28.2 Systemen	278

29 Procesinterfaces	283
29.1 Vormen van procesinterface	284
29.2 Procesinterface tussen leveranciersmanagement enerzijds en leveranciersportfoliomanagement en categoriemanagement anderzijds	284
29.3 Procesinterface tussen leveranciersmanagement en contractmanagement en relatie met de methodes CATS SRM en CATS CM	286
Nawoord	293
Over de auteur	294
Bijlage A De rollen van de contractmanagementmethode CATS CM	295
Bijlage B Voorbeelden van leverancier-, omgeving- of organisatiespecifieke kenmerken	296
Bijlage C Template leveranciersmanagementplan voor een potentiële leverancier	297
Bijlage D Template leveranciersmanagementplan voor een gecontracteerde leverancier	301
Bijlage E Overzicht van documenten en gegevens in een leveranciersdossier	306
Bijlage F Voorbeeld van een Third-Party Due Diligence-checklist	308
Bijlage G Het relatierisicoprofiel als hulpmiddel voor risicomanagement	310
Bijlage H Begrippenlijst	318
Bijlage I Lijst met afkortingen	330
Index	331

Voorwoord

Voor u ligt het eerste boek over de leveranciersmanagementmethode CATS SRM. De kernboodschap is eenvoudig maar veeleisend. Geen enkele organisatie is nog succesvol zonder leveranciers en dit vraagt om bewuste keuzes, structurele regie en een toekomst-gerichte benadering van relaties met de leveranciers van vandaag en morgen. CATS SRM biedt met vijf pijlers om leveranciersmanagement vorm te geven het flexibele en schaalbare kader om dat waar te maken, in de vorm van een best practice voor de uitvoering van leveranciersmanagement op zowel potentiële als gecontracteerde leveranciers.

De afkorting CATS staat voor Contract Administration and Tracking Scenarios. De methode CATS CM bundelt meer dan 20 jaar ervaring tot een best practice voor contractmanagement. De laatste jaren komt tijdens trainingen en adviesopdrachten steeds vaker naar voren dat behoefte bestaat aan een gelijksoortige best practice voor leveranciersmanagement. Even belangrijk bleek de behoefte aan een heldere afbakening ten opzichte van andere vakgebieden, zodat organisaties gestructureerd, consistent en doelgericht kunnen werken. Dit heeft geleid tot deze eerste gepubliceerde versie van de leveranciersmanagementmethode CATS SRM, met daarin een procesmodel voor alle aan inkoopcontracten en leveranciers gerelateerde processen in de vorm van het CATS sourcing framework.

Ik ben ervan overtuigd dat professioneel leveranciersmanagement essentieel is voor het succes van opdrachtgevers. Het vakgebied groeit en professionaliseert snel, en organisaties die deze discipline professioneel inrichten, bouwen aan een duurzame basis voor hun toekomstige plek in het zakelijk ecosysteem.

Omdat CATS SRM op een enkel onderdeel voortbouwt op de contractmanagementmethode CATS CM en daar ook op aansluit, wil ik Gert-Jan Vlasveld, waarmee ik samen het boek over versie 4 van deze methode uitbracht, en Jan van Beckum noemen voor de basis die zij ruim 20 jaar geleden met hun gedachtengoed hebben gelegd. Bijzonder dankbaar ben ik mijn collega's. Hun inzet, energie en scherpe blik maakten dit boek sterker, helderder en beter leesbaar.

Ik wens u veel leesplezier en vooral heel veel succesvolle leveranciersrelaties.

Linda Tonkes
September 2026

Inleiding

Samenwerken met leveranciers: bron van waarde en van kwetsbaarheid

Organisaties realiseren hun doelen steeds minder in isolatie. De afgelopen decennia leidde specialisatie ertoe dat organisaties zich zijn gaan richten op hun kernactiviteiten en voor hun waardecreatie steeds afhankelijker zijn van leveranciers. Of het nu gaat om IT, logistiek, HR, bedrijfsvoering, zorg, facilitaire diensten of innovatiecapaciteit, er zijn vrijwel altijd één of meer leveranciers betrokken. Deze toename vergroot weliswaar het potentieel om met deze leveranciers waarde te realiseren, maar maakt organisaties ook kwetsbaarder. De blootstelling aan risico's zoals schaarste in ketens, geopolitieke disrupties, datalekken of non-compliance worden groter en werken verder in de organisatie door.

Dit alles gebeurt in een context waarin het klassieke lineaire beeld van ketens verandert naar organisaties die opereren in een dynamisch zakelijk ecosysteem. In zo'n ecosysteem ontstaan nieuwe afhankelijkheden, versnellen veranderingen en versterken kansen en risico's elkaar. Digitalisering maakt meer stemmen hoorbaar en meer data en informatie deelbaar. Wetten, regels en maatschappelijke verwachtingen verbreden de verantwoordelijkheden van organisaties naar thema's als privacy, duurzaamheid, inclusiviteit en goede arbeidsomstandigheden.

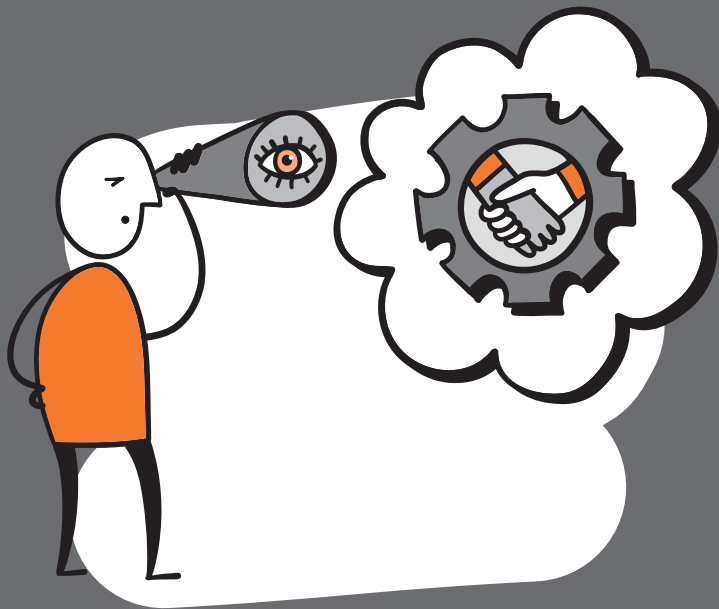
Oog voor potentiële en gecontracteerde leveranciers

Leveranciers zijn onmisbaar voor de bedrijfsvoering van vandaag, maar ook voor de continuïteit van morgen. Ze zijn een belangrijke factor in innovatie, schaalbaarheid, compliance en risicobeheersing. De vraag verschuift van "doet de leverancier wat is afgesproken?" naar "dragen onze huidige en toekomstige leveranciers aantoonbaar bij aan de organisatiedoelstellingen?" Volwassen leveranciersmanagement kijkt niet alleen naar de leveranciers met actieve contracten, maar ook vooruit, naar potentiële leveranciers en naar toekomstige samenwerkingen die nodig zijn om ambities waar te maken. Zo ontstaat een portfoliodenken dat zowel bestaande relaties als toekomstige opties meeneemt.

Van ad-hoc-relatiemanagement naar procesmatig leveranciersmanagement

Organisaties voeren dus regie in een web van onderling afhankelijke relaties en invloeden. Hierbij volstaat ad-hoc-relatiemanagement niet meer en kan proactief en proces-

matig leveranciersmanagement, waarbij organisaties gericht sturen op bijdrage van leveranciers aan de organisatiedoelstellingen, het verschil maken. Organisaties die dit onderkennen professionaliseren alle processen die raken aan leveranciers en contracten. Niet alleen om schaal en consistentie te bereiken, maar ook om verandervermogen, transparantie, datagedreven verantwoording en gecontroleerde verbetering te borgen. Methodes helpen daarbij om begrippen zoals rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden snel te definiëren en efficiënt te implementeren. De methode CATS SRM biedt een solide basis voor leveranciersmanagement op potentiële en gecontracteerde leveranciers. Omdat CATS SRM naadloos aansluit op de contractmanagementmethode CATS CM, kunnen organisaties beide disciplines gelijktijdig professionaliseren of stapsgewijs in lijn brengen. Ook zonder een grootschalige transformatie biedt kennis van CATS SRM praktische handvatten om binnen teams het werk beter te organiseren en af te stemmen.



DEEL I

VISIE OP PROACTIEF LEVERANCIERSMANAGEMENT

Organisaties zijn bij het leveren van hun producten en diensten altijd afhankelijk van andere partijen. Die afhankelijkheid is in de afgelopen decennia sterk toegenomen. Waar organisaties vroeger een breed scala aan werkzaamheden zelf uitvoerden, richten ze zich tegenwoordig, als gevolg van toenemende specialisatie, primair op hun kernactiviteiten. Al het overige kopen ze in bij leveranciers. Het gevolg is dat bij vrijwel iedere activiteit van een organisatie leveranciers betrokken zijn. Dit maakt werken met leveranciers, en de bijbehorende contracten, geen incidentele of geïsoleerde activiteit, maar een bedrijfsbrede realiteit die structureel aandacht vraagt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Niet alleen omdat leveranciers bijdragen aan de operationele continuïteit, maar ook omdat zij essentieel zijn voor de innovatie, schaalbaarheid en risicobeheersing die organisaties toekomstbestendig maakt.

In iedere sector zijn organisaties onderdeel van een groter zakelijk ecosysteem, een dynamisch netwerk van partijen die gezamenlijk waarde creëren. Hierdoor opereren ze in een omgeving die niet bestaat uit overzichtelijke lineaire ketens, maar uit complexe netwerken met tal van afhankelijkheden, kansen en risico's. De vraag is niet langer alleen of leveranciers doen wat is afgesproken, maar ook of de samenwerking bijdraagt aan organisatiedoelstellingen op korte en lange termijn en bijdraagt aan de plek van de organisatie in het zakelijk ecosysteem.

Dit verandert ook de kijk van opdrachtgevers op leveranciers. Leveranciers werden traditioneel gezien als externe entiteiten, partijen waarmee de contracten administratief en eventueel juridisch worden gemanaged. Nu verschuift dat naar een bredere opvatting waarin veel leveranciers worden beschouwd als partners in een complexe omgeving. Organisaties beseffen daarbij dat het ad hoc en ongestructureerd omgaan met leve-

ranciers niet volstaat om deze omgeving effectief te orkestreren. De mate waarin organisaties in staat zijn om gericht en gestructureerd met leveranciers samen te werken bepaalt (een deel van) het eigen succes. Dit gaat niet alleen over partijen waarmee men op dit moment actieve contracten heeft, maar ook over potentiële leveranciers met wie toekomstige samenwerking wenselijk of noodzakelijk kan zijn. Leveranciersmanagement en contractmanagement ontwikkelen zich in dat licht van reactieve administratieve en juridische activiteiten naar proactieve processen die bijdragen aan de huidige en toekomstige realisatie van organisatiedoelstellingen.

Het hiervoor geschetste beeld vormt de basis voor de in dit deel van het boek opgenomen visie op proactief leveranciersmanagement. Hoofdstuk 1 gaat in op zakelijke ecosystemen, de manier waarop organisaties daarin samenwerken, intern de regie voeren over deze samenwerking en de gevolgen voor leveranciersmanagement en contractmanagement. Hoofdstuk 2 geeft de definities, begrippen en toelichtingen die nodig zijn voor het lezen van dit deel. Hoofdstuk 3 plaatst leveranciersmanagement in de value chain van de organisatie en de bredere supply chain, waarna hoofdstuk 4 afsluit met de in aanmerking te nemen overwegingen bij het opstellen van een business case voor procesmatig leveranciersmanagement.