

Professioneler inkoopmanagement bij gemeenten start met goede voorbereiding

In het kielzog van het bedrijfsleven wordt bij gemeenten het onderwerp inkoopmanagement steeds vaker op de agenda gezet. Niet ten onrechte, want de druk door de niet aflatende stroom bezuinigingsmaatregelen en de hoge eisen die de gemeenschap stelt aan de kwaliteit van de dienstverlening van een gemeente, dwingen de gemeenten ertoe op creatievere wijze om te gaan met het beheer van hun financiën. Dat dit inmiddels in een aantal gevallen niet zonder succes blijft, blijkt uit dit artikel waarin aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden wordt aangetoond waarom gemeenten op het gebied van inkoopmanagement de achterstand op het bedrijfsleven in snel tempo inlopen.

De laatste jaren blijkt het onderwerp inkoop meer en meer op de agenda te staan bij gemeenten, maar waar komt die toegenomen aandacht voor het onderwerp van oorsprong vandaan. Vanzelfsprekend voor een deel door de ontwikkelingen en aandacht voor de inkoopfunctie in het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven waaraan gemeenten zich graag spiegelen als het gaat om de invulling van de bedrijfsvoering. Aan de andere kant is de groeiende aandacht voor een belangrijk deel ook toe te wijzen aan de toegenomen professionalisering van de bestuurlijke organisatie binnen gemeenten. Daarin vindt de interesse voor de inkoop een vruchtbare voedingsbodem omdat de kwaliteit van de mensen bepaalt of een onderwerp als inkoopprofessionalisering kans van slagen heeft binnen een gemeente.

Bedrijfsmatige bedrijfsvoering

Door een bedrijfsmatiger bedrijfsvoering zijn gemeenten namelijk in staat de uitgaven efficiënter en effectiever te managen. Daarnaast weten veel gemeenten het niveau van de dienstverlening aan hun klanten, de inwoners en de bedrijven, op minimaal hetzelfde niveau of hoger te brengen door op een andere wijze inhoud te geven aan de organisatie. Professionalisering van de inkoop, of beter gezegd het verbeteren van het inkoopmanagement, is daarvoor een van de hulpmiddelen.

Toch blijkt het op een hoger niveau brengen van de inkooporganisatie binnen een gemeente gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ervaringen van verschillende gemeenten (Delft, Amstelveen) tonen aan dat dergelijke projecten een gemiddelde doorlooptijd hebben van twee tot drie jaar. We spreken dan over de periode van het onderwerp op de agenda zetten tot en met het daadwerkelijk realiseren en incasseren van de voordelen van een verbeterde inkoopfunctie. Doorzettingsvermogen en een lange termijn visie zijn onontbeerlijk voor een project waarvan bij de start de finishlijn nog niet in zicht is. Het zou vergeleken kunnen worden met het lopen van een marathon en het zonder training uitlopen van een marathon kan wel eens uitmonden in een opgave lang voordat het doel bereikt is. Vandaar dat net als bij een marathon een goede voorbereiding het halve werk is.

Informatieverstrekking

Bij aanvang van een project om de inkoop te professionaliseren is het van belang dat men zich realiseert dat heel veel mensen niet precies weten wat inkoop eigenlijk inhoudt. Inkopen is voor hen in veel gevallen onderhandelen over de prijs en het bedingen van een hoog kortingspercentage. Professioneel inkopen gaat echter veel verder dan dat en het is belangrijk dat goed te beseffen. Bij aanvang dient men een ieder die met inkoop te maken heeft derhalve zo goed mogelijk wegwijs te maken in inkoopland. De eerste stap die daartoe kan worden gezet is om, gebruikmakend van samenvattingen van boeken over het onderwerp inkoop, krantenartikelen over inkoopprojecten bij andere organisaties en/of artikelen uit inkoopvakbladen over succesverhalen bij vergelijkbare organisaties, de onwetendheid over het onderwerp inkoop weg te nemen.

In combinatie met het uitnodigen van een of meerdere deskundige sprekers en hen een presentatie te laten verzorgen over hun ervaringen met inkoopprofessionalisering, wordt in ieder geval de informatieachterstand weggewerkt. Tegelijkertijd zorgen deze acties ervoor dat een stuk bewustwording bij de gemeentelijke organisatie over de reikwijdte en de verbeteringsmogelijkheden van de inkoop(functie) wordt gecreëerd.

Draagvlak

Met het informeren is een eerste aanzet gedaan tot het realiseren van draagvlak voor een inkoopverbeteringstraject. Voorbeelden uit de praktijk (Vlaardingen, Amersfoort, Groningen) tonen aan dat een groot aantal gemeenten veel meer zorg besteedt aan draagvlak dan organisaties met een winstoeffer. Waarschijnlijk omdat het karakter van gemeenten het meer in zich heeft om op een rustige en gedegen manier te werken in plaats van snel en te lichtzinnig.

Dat deze zorgvuldigheid en langere aanloopfase zich in de latere fasen van het project dubbel en dwars terugverdienen hoeft geen betoog. Met name de gemeente Amersfoort kan daar van mee praten.

Draagvlak is derhalve essentieel voor het welslagen van een dergelijk project. Essentieel omdat het op een hoger niveau brengen van de inkoopfunctie een veranderingsproces is. En veranderingen stuiten in veel gevallen op weerstand, weerstand die voor een deel kan worden voorkomen door vanaf het begin duidelijk te maken wat het onderwerp inkoop precies inhoudt, wat het belang is van de inkoopprofessionalisering voor de gemeente, welke doelstellingen de gemeente in kwalitatieve en kwantitatieve zin met de professionalisering wil bereiken, hoe die doelstellingen uiteindelijk bereikt gaan worden en welke rol een ieder binnen de gemeente daarbij speelt. Allemaal vanzelfsprekende zaken, maar bij mislukte inkoopprojecten komt in de evaluatie vrijwel altijd naar voren dat men te snel de gewenste en noodzakelijke veranderingen tot stand heeft willen brengen. Ook bij inkoopprofessionalisering geldt dus dat haastige spoed zelden goed is.

Besluitvorming

Indien men in de aanloopfase het idee heeft gekregen dat het verhaal inkoop goed is neergezet binnen alle geledingen van de gemeentelijke organisatie, komt de kanteling van het veranderingsproces. De vrijblijvendheid van de eerste fase wordt verlaten en het verplichtende karakter komt om de hoek kijken. De besluitvorming moet in gang worden gezet en dat begint meestal met het schrijven van een nota die via het management team van de gemeente aangeboden moet worden aan burgemeester en wethouders. Het schrijven van een inkoopnota zal aan de hand van de in figuur 1 genoemde onderwerpen kunnen gebeuren waarbij uiteindelijk de te realiseren doelstellingen het centrale punt vormen. Om te voorkomen dat deze nota voortijdig in de prullenbak belandt is het van belang dat zoveel mogelijke relevante feiten en argumenten worden aangedragen. De literatuur en de ervaringen van collega-gemeenten bieden daarbij veel aanknopingspunten. Wat betreft de doelstellingen dient het eveneens zo concreet mogelijk te zijn, hetgeen er op neer komt dat alles zo veel mogelijk wordt gekwantificeerd. Hoe concreter, hoe beter.

Kosten voor de baat

Naast het batenoverzicht dient in de nota op een duidelijke manier inzichtelijk te worden gemaakt welke kosten er met een inkoopproject gemoeid zijn. In veel gevallen zal dat als vanzelfsprekend worden beschouwd, maar wat nogal eens wordt vergeten te vertellen is dat de kosten voor de baat uitgaan. Het is verstandiger om iedereen vooraf te vertellen hoeveel het project precies gaat kosten. Dat dient niet alleen het eigen belang, maar ook het belang van de gemeente. Als men er binnen de gemeente lopende het project achterkomt dat het nog even duurt voordat de revenuen van de professionalisering binnenstromen kan dit betekenen dat belangrijke mensen afhaken en het project daardoor een mislukking wordt.

De kwalitatieve verbeteringen laten vaak even op zich wachten omdat er een gedragsverandering bij de medewerkers van de gemeente moet worden bewerkstelligd en elke verandering kost tijd. De kwantitatieve verbeteringen worden pas in de laatste fase (zie figuur 2) van het professionaliseringsproject gerealiseerd omdat met het formuleren van inkoopbeleid, het inrichten van de inkooporganisatie, het vastleggen van de inkoopprocedures en het ontwikkelen van de inkoop hulpmiddelen eerst het fundament moet worden gelegd om de uiteindelijke besparingen te kunnen realiseren. Ook op dit punt gaan veel organisaties in de praktijk onderuit omdat men te snel de pot met goud ziet aan het eind van de regenboog. Het opvallende is echter dat dit bij gemeenten slechts zelden voorkomt.

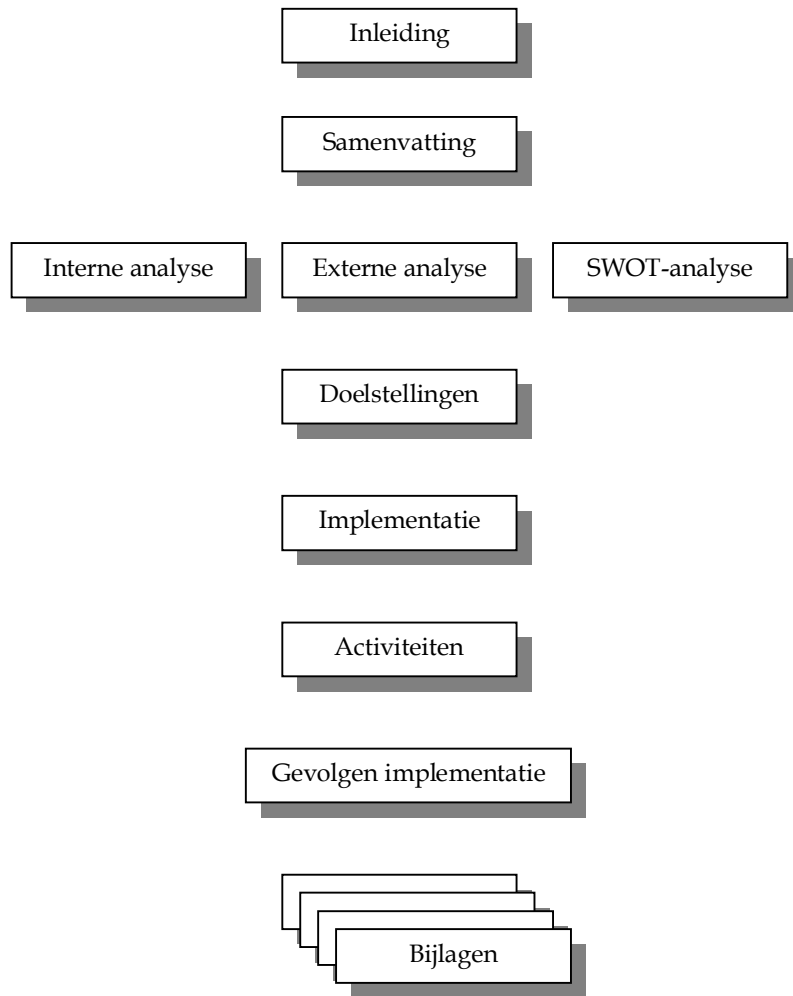
Goede voorbereiding

Uit de voorbeelden blijkt dat gemeenten misschien niet voorop lopen bij de professionalisering van de inkoopfunctie, maar relatief gezien wel de beste resultaten boeken. Succeselementen daarbij zijn een goede voorbereiding, een uitgebreide informatieverstrekking, een zorgvuldige aandacht voor draagvlak en een lange termijn visie. Gemeenten onderscheiden zich in dit opzicht dus in positieve zin van het bedrijfsleven waar voorafgaand aan professionaliseringsprojecten in de pers vaak hoog wordt opgegeven van de nog te realiseren resultaten. Gemeenten daarentegen zoeken (niet eens altijd) achteraf de publiciteit en maken op een (te) bescheiden manier melding van de gerealiseerde resultaten. Voelt u het verschil?

Over de auteur

Peter Streefkerk is inkoopprofessional en heeft in het verleden een groot aantal inkoopverbeteringsprojecten bij gemeenten begeleid en uitgevoerd. Hij is samen met Jan Telgen en Jeroen Harink auteur van het boek "Inkoopmanagement in gemeenten, op weg naar professionalisering", ISBN 90 14 06043 2, uitgeverij Samsom. In dit boek wordt op een praktische manier verder ingegaan op de professionalisering van de inkoopfunctie bij gemeenten.

Figuur 1. Onderwerpen inkoopnota



Figuur 2. Overzicht inkoopprofessionaliseringstraject

