

HAARLEMMERMEER PROFESSIONALISEERT INKOOP

Het effect van chocolademunten en raamovereenkomsten

Gemeente Haarlemmermeer streeft naar inkoopprofessionalisering. Intern vraagt dat om acceptatie en communicatie en extern wordt van leveranciers 'iets extra's' verwacht. Gekozen is voor de centralisatie van inkoop waarin het nieuw opgerichte team Inkoop & Aanbesteden de hoofdrol speelt.

Haarlemmermeer behoort met ruim 140.000 inwoners, een inkoopvolume van 300 miljoen euro en zo'n 6000 leveranciers tot de 20 grootste gemeenten van Nederland. "De gemeente heeft een turbulente tijd achter de rug. De organisatie is gekanteld en is nu gefocust op haar klanten: burgers en bedrijven. Ook de inkoopafdeling heeft haar processen geherstructureerd", vertelt gemeentesecretaris Piet Buijtels. Er is bewust gekozen voor de centralisatie van inkoop waarin het nieuw opgerichte team Inkoop & Aanbesteden (I&A) de hoofdrol speelt. Buijtels legt uit waarom deze keuze is gemaakt: "Dankzij de centralisatie kunnen we alle inkoopactiviteiten beter overzien. We krijgen meer grip op rendement. Ook ontstaat er uniformiteit, waardoor we beter kunnen faciliteren en volgen. Oftewel: sturen."

Toch wil Buijtels nadrukkelijk voorkomen dat budgethouders het gevoel krijgen dat zij de dupe zijn van deze centralisatie: "We willen de kennis en kunde van de specifieke gebruiker versterken, zonder hem iets af te pakken. Daarom hebben we er bewust voor gekozen om dit professionaliseringsproces breed neer te zetten in de organisatie. Niet alleen het management is getraind, ook het niveau daaronder." Team I&A heeft deze trainingen voor zijn rekening genomen. "Zo'n 150 interne managers en andere budgethouders hebben een trainingsdag achter



Gemeentesecretaris
Piet Buijtels:

'Door de inkoopprofessionalisering zorgvuldig op te bouwen, zullen mensen aanbesteden als een sport ervaren'

de rug. We hebben met maximaal twintig deelnemers de groepen klein en interactief gehouden. Het gevolg is dat het kennisniveau over aanbesteden en inkopen omhoog is gegaan. Ook het gezichtsveld is vergroot, doordat de verschillende afdelingen inzicht in elkaars werkwijze kregen.

Winstpunten voor de hele organisatie, vindt senior inkoop Edwin Develing, die ter ondersteuning is aangetrokken uit het netwerk van Conducto. Voorzichtig druppelen de eerste rendementen van de professionalisering binnen. "We hebben besloten om niet alleen op resultaat te sturen. Ik vind het belangrijker dat eerst de acceptatie groeit en de interne organisatie op orde is. Daarna kijken waar de verbeteringen mogelijk zijn.

Natuurlijk zijn besparingen dan het meest tastbaar, maar we hebben ook oog voor kwaliteit, duurzaamheid en de meerwaarde van leveranciers. Door de inkoopprofessionalisering zo zorgvuldig op te bouwen, zullen mensen aanbesteden als een sport ervaren", voorspelt Buijtels.

Administratief zit er nog een uitdaging in het vastleggen van de toekomstige besparingen. "Hoe gaan we behaalde bezuinigingen inboeken?", vraagt Buijtels zich af.

Chocolademunten

Niet alleen de trainingen hebben bijgedragen aan een organisatorische inbedding van 'inkoop nieuwe stijl', ook het inventieve communicatieplan heeft een duid in het zakje gedaan. "Ik vind het belangrijk dat de kennis binnen de organisatie wordt verspreid en geborgd. Door zorgvuldig na te denken over de communicatie hebben we de bekendheid van het team I&A, onze werkwijze en het principe van professioneel inkopen vergroot", legt Develing uit. Zo is



Senior inkoper Edwin Develing:

'Ik wil in de afspraken met de leveranciers van een inspanningsverplichting naar een resultaatverplichting'

aan de medewerkers duidelijk gemaakt dat de veranderingen op het hoogste niveau worden gesteund. De directie heeft professioneel inkopen tot één van de speerpunten benoemd en er is een stuurgroep inkoop opgericht die over de voortgang rapporteert. Gemeentesecretaris Buijtsels heeft de managers persoonlijk per brief uitgenodigd voor de trainingen. Bovendien was hij degene die de trainingen opende en afsloot. Tot genoegen van Develing: "Het samenspel werkt hartstikke goed. Dat maakt deze gemeente uniek."

Een ander aspect in het communicatieplan is dat de bestaande uitingen van de gemeente Haarlemmermeer veelvuldig worden gebruikt. Zo is inkoop in het tweewekelijkse blad *Goeiemorgen* regelmatig terug te vinden, bijvoorbeeld met succesvolle en innovatieve aanbestedingen. Ook in de eenmalige *Meerkrant* staat Develing met een positief verhaal. Uiteraard worden feestelijke hoogtepunten als sinterklaas en kerst aangegrepen voor ludieke acties. Denk aan een zakje chocolademunten – hoe toepasselijk voor inkoop. Bij de start van het nieuwe jaar ontvingen de managers een *quick reference*-kaart. Daarop staat een beslisboom die inzicht geeft welke aanbesteding wanneer vereist is. Daarnaast worden managers weer even herinnerd aan de drempelbedragen en natuurlijk lezen ze hoe ze het team I&A kunnen raadplegen.

Kapstok

Inhoudelijk is de professionalisering van inkoop bij de Haarlemmermeer opgehangen aan de kapstok van het programma Kennis, Kunde en Capaciteit, kortweg

Professionalisering in vogelvlucht

- 2006
 - Voordelen van professioneel inkopen bestuurlijk en politiek onderkend
 - Oprichting team Inkoop & Aanbesteden
- 2007
 - Verwachtingen en behoeften bij budgethouders gepolst en verwerkt
 - Spendanalyse geeft inzicht in inkoopcategorieën
- 2008
 - Professioneel inkopen als gemeentelijk speerpunt aangemerkt
 - Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2008 goedgekeurd door de Raad/College B&W
 - Workshops voor 150 managers
 - Eerste raamovereenkomsten vastgelegd
 - Inkoopplan is vast onderdeel van de afdelingswerkplannen

KKC. Dit door Develing ontwikkelde model onderscheidt twee facetten: de inkoop van mensen én die van producten. Voor beide categorieën heeft Develing de volgende wens: "Ik wil in de afspraken met de leveranciers van een inspanningsverplichting naar een resultaatverplichting."

Managers kunnen invulling geven aan deze wens door gebruik te maken van diverse raamovereenkomsten. Hierin zijn maximumtarieven vastgelegd met een beperkt aantal kwalitatief geschikte partners. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het KKC-projectteam multidisciplinair is; alle ondersteunende afdelingen maken er deel van uit. Van juridische zaken tot financiën en van hrm tot control. Develing is tevreden over de ontwikkeling van de raamovereenkomsten: "Er zijn inmiddels contracten voor planeconomie, projectmanagement ruimtelijke ontwikkeling, uitzendkrachten, accountantdiensten en ingenieursdiensten vastgelegd. Dit pallet breiden we steeds verder uit. Uiteindelijk blijft de manager zelf bepalen hoe hij zijn budget verdeeld over de benodigde Kennis, Kunde en Capaciteit. En het I&A-team faciliteert hem daarbij."

Partners

Tamelijk uniek is dat de verschillende afdelingen van de gemeente Haarlemmermeer gezamenlijk een project van A tot Z aansturen en volgen. De total cost of ownership is daarbij het uitgangspunt. Develing illustreert welke functie de raamovereenkomsten hebben: "Neem de ingenieursdiensten.

Samen met projecten & planeconomie, ontwerp, voorbereiding & realisatie en beheer & onderhoud bekijken we de totale levenscyclus. Zo houden we met z'n allen zicht op het hele proces. Wij hebben inmiddels drie raamovereenkomsten per perceel. Die drie partners gaan dan met elkaar een minicompetitie aan voor een concrete opdracht." De selectie van deze 'kwalitatief geschikte partners' is dan ook specifiek geworden: "Wij bepalen strakker dan voorheen wat we precies willen van onze toekomstige leveranciers. Bij niet-openbare aanbestedingen wordt de selectiefase vóór de offertefase afgerond." De selectie verloopt nu zorgvuldiger: "We verwachten dat de opdrachtnemer de primaire opdracht overstijgt en zich als partner presenteert. We eisen iets extra's, zoeken naar meerwaarde."

Develing merkt dat deze benadering zijn vruchten afwerpt: "Door de markt op deze manier te benaderen, worden we weer verrast. Het bestaande beeld is bijgesteld. Dat heeft onze marktscope vergroot. Je ziet dat gevestigde partijen vaak met weinig creativiteit op een aanbesteding reageren. Zij bieden geen meerwaarde, waardoor zij nu buiten de boot vallen. Het is de kunst om los te komen van vanzelfsprekendheid. Dat geldt zowel voor ons als voor de leverancier." Als de gewenste partners geselecteerd zijn, wordt per opdracht bekeken wie het interessantst is. "Vervolgens houden we met behulp van contractmanagement onszelf en de leverancier scherp", besluit Develing. ●