

De expertise van inkoop

Het Openbaar Ministerie besloot de inkoopfunctie te professionaliseren. Het resultaat? Tevreden gebruikers en significante besparingen. De tijd dat de inkoopafdeling braaf bestellingen uitvoert, is definitief voorbij. Senior inkoopadviseur René Ruepert vertelt hoe het gebruik van inkoopexpertise dienend is aan de gehele organisatie.

Liesbeth Timmermans

Het Openbaar Ministerie is in Nederland op lokaal niveau op eenzelfde wijze vertegenwoordigd als de rechtbanken. Dat betekent dat in negentien regio's vestigingen van het OM (de arrondissementsparketten) zijn te vinden. De arrondissementsparketten zijn stuk voor stuk individueel verantwoordelijk voor de kosten en inkoop van goederen en diensten. Er wordt synergie gezocht en gevonden in het gebruik van vier *shared service centers* waar de daadwerkelijke inkoop en factuurbetaling plaatsvindt. Europese Aanbestedingen worden (nu nog) geïnitieerd en uitgevoerd door de inkoopafdeling van het Parket Generaal. Het Parket Generaal en het College van Procureurs-Generaal zetelen naast het Paleis van Justitie in Den Haag. Vanuit deze locatie is René Ruepert aan de slag gegaan met de professionalisering van inkoop. Clustercoördinator Klaas-Jan Engelsma van het OM: 'In 2007 is er een behoefte ontstaan naar ondersteuning op onze centrale inkoopafdeling. Na een offerteronde is Ruepert via Inkoopadviesbureau Conducto binnengehaald als senior inkoopadviseur ad interim. Al snel constateerden we een omissie rondom beleids- en visievorming en de implementatie daarvan. De kwaliteiten en ervaring van Ruepert waren voor ons reden om zijn takenpakket in deze richting uit te breiden.'

Visie

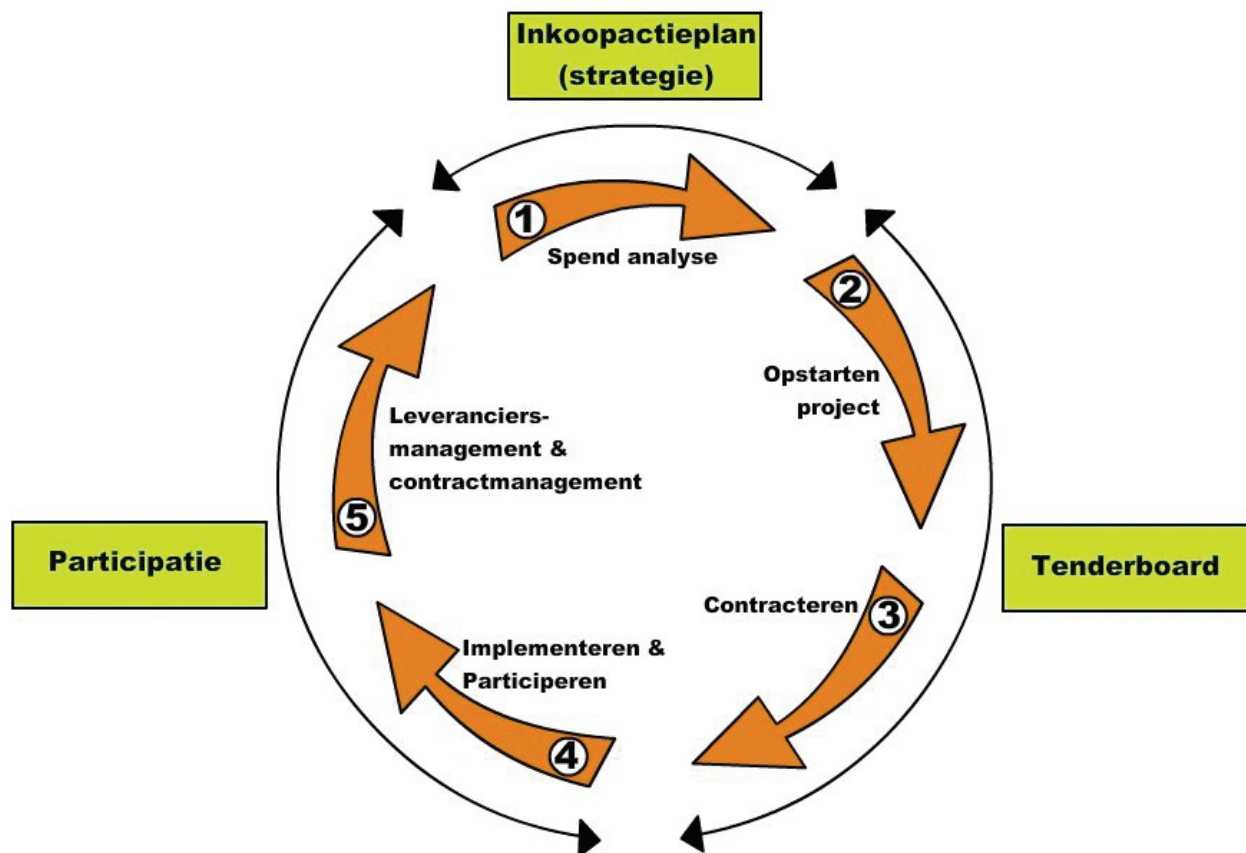
Het uitgangspunt van de professionalisering bij het OM is de focus op de gebruiker. Ruepert vertelt: 'Van oorsprong zorgt inkoop ervoor dat de goederen en diensten er zijn. Die basale functie is niet veranderd. Wat wél gewijzigd is, is dat wij nu werken vanuit de behoefte die leeft in de organisatie. Concreet betekent dit dat we de gebruikers in het primaire proces vragen:

“wat heb jij nodig om je werk goed te doen?” Daardoor worden wij door de medewerkers van het OM gezien als strategisch partner.' Twee tastbare middelen geven deze filosofie handen en voeten: de inkoopcirkel en de *tenderboard*.

→ Inkoopcirkel

De verschillende fasen in de inkoopcirkel geven aan de bestaande inkoopwerkzaamheden een gedegen structuur. Interessant is dat dit middel direct leidt tot interne afstemming: 'Het zorgt voor een directe koppeling tussen de inkoopafdeling en interne gebruikers. Je zou het zo kunnen zien dat de eerste drie fasen traditioneel tot de inkoopwerkzaamheden behoren en de laatste twee tot de gebruikerszijde. Door met de inkoopcirkel te werken, dragen zij nu gezamenlijk verantwoordelijkheid', vertelt Ruepert. Concreet contact begint al bij de eerste fase, de *spendanalyse* (zie figuur 1).

'In deze specificatiefase is het cruciaal om de technische, operationele en juridische specificaties in beeld te krijgen. We brengen gebruikers en inkopers samen in multifunctionele teams. Door behoefte en expertise samen te brengen, ontstaat een optimaal resultaat', merkt Ruepert. De afspraken die deze teams maken, worden vastgelegd in het strategisch document. Ook dit document heeft Ruepert bij het OM geïntroduceerd. Kortweg wordt in dit document vastgesteld welke inkoopstrategie wordt gehanteerd. Ruepert vertelt welke onderwerpen aan bod komen: 'In het document wordt duidelijk welke procedure van toepassing is: openbaar of niet openbaar. Verder zijn er een financiële analyse, de doelstellingen van het inkoopproject en de randvoorwaarden te



Figuur 1 De inkoopcirkel

vinden. Eventueel vind je er een onderbouwing van een perceelindeling als opdrachten opgedeeld zijn.' Het strategisch document wordt gedurende de inkoop- of aanbestedingsprocedure regelmatig geraadpleegd: 'Dit is de toetssteen, die in beeld brengt of we nog op de goede weg zitten.'

Ruepert benadrukt overigens dat de verschillende fases van de inkoopcirkel gedurende het proces niet benoemd worden: 'Dit geen zijn werkinstructies. Het is een structuur die je eigenlijk automatisch al volgt.' Het resultaat van deze nieuwe werkwijze is een hogere effectiviteit: 'Dankzij de betere afstemming schaffen we passender producten en diensten aan. Ook krijgen we commitment van de gebruikers. De gedegen procedure leidt tot meer doelmatigheid. Verder zien we dat besparingen worden gerealiseerd en de kans op *maverick buying* minder is geworden waardoor de rechtmatigheid geborgd blijft. Zaken als contractmanagement en leveranciersmanagement worden nu ondersteund door lokale inkopers en gebruikers.'

→ **Tenderboard**

Het tweede instrument dat Ruepert bij het OM introduceerde, komt meer en meer in opgang in overheidsland: de tenderboard. Dit gremium van gezagdragende belanghebbenden accordeert op beslismomenten voorgenomen (Europese aanbestedings)besluiten. Ook houdt ze doorlooptijden van inkoopprojecten in de gaten en bespreekt ze organisatorische consequenties. Omdat de leden zich op een hoog niveau (zie kader) in de organisatie bevinden, functioneert de tenderboard als escalatiekanaal voor de inkopers. De samenstelling

Leden tenderboard

Directeur Parket Generaal (vz)
 Beleidsmedewerker inkoop (secretaris)
 Hoofd Financiën van het shared service center
 Hoofd Afdeling Finance, Control & Facilities van het Parket Generaal
 Clustercoördinator Facility Management



Klaas-Jan Engelsma en René Ruepert
Fotografie: Inge Yspeert, Amsterdam

is zorgvuldig gekozen. 'Het is van belang om degenen die van doen hebben met inkoop én binnen de organisatie beslissingsbevoegd zijn, bijeen te krijgen', meent Ruepert. De tenderboard komt elke zes weken samen en bespreekt dan de voortgang van de diverse inkooptrajecten. Een tool die daarbij leidend is, is de aanbestedingskalender. Daarop zijn de verschillende projecten goed gestructureerd weergegeven. In één oogopslag wordt de leden van de tenderboard duidelijk in welke fase de inkopen en aanbestedingen zich bevinden; of ze op schema lopen. Wie nauwkeuriger naar de kalender kijkt, ziet dat je er in detail informatie kunt vinden. Denk bijvoorbeeld aan een capaciteitsplanning en het precieze aantal dagen dat een inkoper aan een project werkt. Verder wordt nu

'We staan letterlijk één keer per zes weken op de agenda'

elke vier maanden een volledige financiële analyse uitgevoerd. Hierin worden de top 30-leveranciers en de top 30-facturen inzichtelijk gemaakt. Bovendien is er een Pareto-analyse in opgenomen. 'Het grote winstpunt van de tenderboard is dat inkoop binnen het OM beter op de kaart staat. We staan letterlijk één keer per zes weken op de agenda. Verschillende mensen in de organisatie begrijpen nu dat inkoop bijdraagt aan de doelstellingen van het OM. Er is meer commitment en acceptatie. Het gevolg is dat we sneller kunnen handelen', stelt Ruepert tevreden. Een mooi voorbeeld daarvan is de snel verkregen instemming tot functieschaalwijziging van zijn eigen senior inkoperfunctie of de instemming met de organisatie van inhoudelijke workshops. 'Doordat onze voorzitter, de directeur Parket Generaal, dicht tegen het college van Procureurs-Generaal zit, hebben we snelle toegang tot dit college.' Ook andere onderdelen van de organisatie profiteren van de tenderboard. Zo is de auditdienst content met de overzichtelijk geaccordeerde beslissingen door de tenderboard, die zijn opgenomen in het inkoopdossier.

Organisatorisch

De inkoopcirkel en de tenderboard zijn in Den Haag inmiddels vanzelfsprekende instrumenten. Er is ook een aanvang gemaakt met de uitrol van deze werkwijze naar de regio's. 'Uiteindelijk groeien we naar één virtuele organisatie, waarin we *best practices* met elkaar zullen uitwisselen', licht Ruepert toe. De inkopers die er dag in dag uit mee van doen hebben, zijn blij met de heldere structuur. Bovendien komt er weer meer uitdaging in hun werk. 'We willen graag dat meerdere mensen kennis en ervaring opbouwen rondom Europese aanbestedingen. Zo zal hun betrokkenheid bij de organisatie groeien en hun werkniveau stijgen', verwacht Ruepert. De organisatie is de grootste winnaar van de nieuwe werkwijze, weet Engelsma: 'Er worden significante besparingen behaald. We kunnen strakker sturen op doelmatigheid. Ook wordt honderd procent rechtmatigheid een steeds makkelijker doel. Deze professionalisering heeft het OM geen windeieren gelegd.'

Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Geert Geertsema van Inkoopadviesbureau Conducto. Liesbeth Timmermans is journalist.