



Duurzame purchasing excellence

Paul van Haaster

De volwassenheid van inkoop in de publieke sector per proces is op een tienpuntsschaal 2 tot 3 punten hoger dan in de private sector. De publieke sector scoort gemiddeld tussen 1 en 2, de private sector tussen 3 en 4. Natuurlijk wisten we al dat de overheid achterloopt op het gebied van professionalisering van de inkoop, maar het is ook gebleken uit de eerste rapportage over het NEVI-PIA-programma Purchasing Excellence Publiek. Het boek werd gepresenteerd op de tweede bijeenkomst van NEVI Publiek, op 28 juni in Den Haag. 54 organisaties zijn onderzocht. De zorgsector scoort het best, met een hoogste score op acht van de veertien processen en een gedeelde eerste plaats op nog eens vier processen. Programmamanager Jan Willem Ederveen wilde niet zeggen welke instelling het best scoorde, maar het zou wel eens een (academisch) ziekenhuis kunnen zijn, waar inkoop en logistiek al langer professioneel worden aangepakt.

De achterstand op het bedrijfsleven wordt ingelopen, bleek uit verschillende presentaties. Op het gebied van duurzaam inkopen, naast purchasing excellence onderwerp van de bijeenkomst, loopt de overheid zelfs voor. Een verklaring hiervoor is dat de politiek vaak duurzaamheid ondersteunt. Duurzaamheid is allang geen onderwerp meer voor geitenwollensokkentypes. Cor Zwart, inkoopcoördinator van de gemeente Alkmaar, stelde dat je met aandacht voor duurzaamheid de inkoopfunctie zelfs kunt helpen professionaliseren. En door bundeling van volume kun je hogere (milieu)eisen aan de markt stellen. Zwart onderzoekt nu inkoopbundeling met een aantal omliggende gemeenten. Hij werd op de bijeenkomst voor zijn werk verblijd met een PIAward, hem uitgereikt door plaatsvervangend directeur van PIA en congresvoorzitter, Jacqueline Schlangen.

Ook de gemeente Amsterdam zet in op duurzaamheid, liet wethouder Hester Maij zien. Het project 'Schone kleren' is zelfs al voorbeeld geworden voor andere instanties. Andere productcategorieën die speciale aandacht krijgen, zijn groene stroom, hout en binnenkort auto's. "Milieu en inkoop moeten samenwerken", aldus Maij. Amsterdam wil een loket openen voor duurzame inkoop.

Binnen de overheidssector matig presterend zijn de provincies, laat het project Purchasing Excellence zien. De provinciesecretaris van Zuid-Holland, Mariëtte van Wieringen, is portefeuillehouder van de nog niet zo lang bestaande inkoopkring van provinciesecretarissen. De uitkomst van een inkoopdiagnose die is gedaan noemde zij "schrikbarend". De provincies zijn nu bezig met een inhaalslag. Het kan alleen maar beter gaan.

p.v.haaster@sdu.nl

Handleiding samenwerken

Het Vlaams Instituut voor de Logistiek heeft een handleiding uitgebracht voor horizontale samenwerking tussen logistiek dienstverleners. Deze is opgezet als een stappenplan. De belangrijkste aspecten van samenwerking worden toegelicht aan de hand van praktische voorbeelden

en tips. De bedoeling is dat de lezer uitgebreid kan proeven van de samenwerkingsfilosofie en zich een realistisch beeld kan vormen van de vele voordelen en valkuilen. Het stappenplan houdt in dat de vorming van elk samenwerkingsverband kan worden onderverdeeld in vier generieke hoofdfasen: strategische

alignering, vormgeving, implementatie, en controle en beheer. Het boek telt 200 pagina's en is tot stand gekomen op basis van onderzoek en literatuurstudie.

www.vil.be

Huurprijzen stabiel

In 2004 nam de vraag naar logistiek vastgoed met 70% toe. De vraag naar dit soort vastgoed richt zich vooral op de provincies Noord-Brabant en Limburg, waar vorig jaar circa 35% en 20% van de totale opname heeft plaatsgevonden. Deze concentratie hangt samen met de gunstige ligging van deze provincies ten opzichte van de transportassen naar Oost-Europa. Aldus vastgoedadviseur Jones Lang Lassalle in zijn Bedrijfsruimtemarktspecial 2005. Door schaarste aan beleggingsproduct keren beleggers zich steeds meer af van de kantoren- en winkelmarkt. Een alternatief is de bedrijfsruimtemarkt, in het bijzonder logistiek vastgoed. De huurprijzen zijn de laatste jaren vrij stabiel. In enkele plaatsen vond in 2004 een daling plaats, waaronder Den Haag (-4,7%), de Drechtsteden (-3,3%) en Rotterdam (-1,5%). Duurste plek voor logistiek vastgoed op eersteklas locaties is Schiphol. De huurprijs per meter bij een huuroppervlak van minimaal 5.000 m² varieert hier van € 65 tot € 85. In het relatief goedkope Tilburg is de bandbreedte € 45 - € 50. Veel duurdere plaatsen in Europa zijn Londen (€ 190) en Moskou (€ 120). In de rest van Europa liggen de prijzen vrij dicht bij elkaar.

Vrijwel overal is leegstand waar te nemen. Dit heeft te maken met veroudering van het aanbod en met het feit dat het pand vaak is gebouwd voor een specifieke gebruiker. Daardoor is de wederverhuurbaarheid beperkt. Een veelvoorkomend probleem is een verkeerde verhouding tussen kantoor- en bedrijfsruimteoppervlak.

Projectontwikkelaars zijn terughoudend met het op eigen risico ontwikkelen van bedrijfsruimte. Alleen op Schiphol wordt van tijd tot tijd zonder voorverhuur ontwikkeld.

www.jll.nl

Inkoopdag succesvol



Netwerklunch op NEVI Inkoopdag

De NEVI Inkoopdag trok dit jaar ruim 250 bezoekers, meer dan de vorige jaren toen deze dag nog bekend stond als Nationale Inkoopdag. Het kan gelegen hebben aan de gunstige locatie (Ede) of aan het zeer praktijkgerichte middagprogramma met workshops. 's Ochtends waren er twee plenaire lezingen. Willem van Oppen, CPO bij KPN en eerder werkzaam geweest bij DSM en Philips, benadrukte dat inkoop een primair bedrijfsproces is en geen ondersteunende functie. Als je de focus legt op kwaliteit, gaan de kosten omlaag, aldus Van Oppen.

Annelies Soede is sinds vier jaar hoofd concerninkoop van de gemeente Amsterdam. Zij is bezig daar de inkoopfunctie te professionaliseren en om besparingen te realiseren via raamcontracten. Dat dit nog helemaal niet meevalt in een gemeente als Amsterdam, bleek uit het eufemistische gebruik van het woord 'uitdaging'.

Hoe krijg je mensen mee met EP? Zo luidde de titel van een van de zes work-

shops. Spreker was promovendus Marc Reunis (TU Delft), die hulp kreeg van Jeroen Harink en Sicco Santema. Je krijgt mensen mee met electronic procurement (breed op te vatten) door change management en door het menselijke aspect in een vroeg stadium alle aandacht te geven. Dit lijkt een open deur, maar bij EP moet het blijkbaar weer gezegd worden.

Arie Slingerland is manager inkoop aan het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Hij heeft daar te maken met 11.000 mensen, en die hebben overal verstand van, ook van inkoop. Onder aanvoering van Slingerland wordt gestaag gewerkt aan het uitvoeren van concernbrede inkoopprojecten. De organisatie is verdeeld in 17 clusters, die elk worden geleid door een hoogleraar. De verantwoordelijkheid voor inkoop bij de clusters ligt bij die hoogleraar; de grootste gebruiker van een bepaald product bepaalt het assortiment. Zo wordt de kritiek vanuit de medische hoek voorkomen dat inkoop geen materiedeskundigheid zou hebben.

Nieuw op de Inkoopdag was de netwerklunch, waar bezoekers met anderen over een vooraf gekozen onderwerp van gedachten konden wisselen. Ongeveer 150 bezoekers deden hieraan mee.

Wat mooi is lijkt simpel

In de luchtvaartmaakindustrie bestaat een grote dynamiek. Toeleveringsbedrijven zijn steeds meer opgesplitst en er heerst een sterke focus op kostenreductie. Achterhaalde ideeën, zegt prof. Henk

Akkermans in zijn oratie: het moet gaan om integratie van netwerken, om kwaliteit en om vertrouwen. En om het streven naar 'schoonheid'.

"Vliegtuigen zijn mooi en vliegen is mooi." De schoonheid der dingen is het perspectief van waaruit Akkermans zijn onderzoek opzet. Sinds 1 januari is Akkermans bijzonder hoogleraar Aerospace Supply Networks Dynamics aan de Universiteit van Tilburg. De leerstoel is een initiatief van Stork Aerospace en het Centraal Instituut voor Industrieontwikkeling (CIVI). Wat is er zo mooi aan een vliegtuig? Dat is de combinatie van functionaliteit en elegantie, en het feit dat het door mensen is gemaakt: het is een *artefact*. Dat geldt niet voor de natuur, het schone landschap waarover men vliegt en dat vliegen zo mooi maakt. Tot slot ervaart Akkermans het vliegen zélf als iets moois: de kick van de snelheid, het je één voelen met de omgeving.

Al deze drie vormen van schoonheid hebben één ding gemeen: wat mooi is, lijkt vaak simpel, maar is juist moeilijk. Zo is het ook gesteld met de dynamiek van de toeleveringsnetwerken in de luchtvaartmaakindustrie, het onderzoeksdomein van Akkermans. Het is een wetenschapsgebied waar de laatste vijftien jaar veel is gebeurd. De markt is veel veranderlijker geworden. De klantvraag is minder voorspelbaar en fluctueert sterker in de tijd; technologische ontwikkelingen volgen elkaar sneller op. Dat maakt het steeds moeilijker om de productie te plannen. Dat heeft ertoe

geleid dat de grote bedrijven zijn opgesplitst en steeds meer kleine bedrijven een klein deel van de productie voor hun rekening zijn gaan nemen. Honderden bedrijven zijn tegenwoordig toeleveranciers voor grote vliegtuigbouwers zoals Airbus en Boeing. Consequentie daarvan is dat de ketens, die eigendom waren van één en hetzelfde bedrijf, zijn verdwenen en dat er gefragmenteerde netwerken voor in de plaats zijn gekomen. Veel onafhankelijke bedrijven voeren slechts een deel van de productie uit, wat toelevering tot een uiterst complexe zaak maakt.

Het is volgens Akkermans de kunst om in deze complexiteit weer de schoonheid te ontdekken. Ook een netwerk van

bedrijven kan, aldus de hoogleraar, worden beschouwd als een artefact, "als iets dat te maken is en dus te verbeteren is door mensen." Creatieve oplossingen voor dergelijke verbeteringen zijn vaak moeilijk, maar met een "swingend netwerk" worden ze niet alleen makkelijker, maar zelfs ook mooier, luidt de stelling van Akkermans.

MBA van EIPM erkend

Het European Institute of Purchasing Management (EIPM), gevestigd bij Genève, heeft een officiële erkenning gekregen van de Association of MBAs (AMBA) voor zijn MBA in Purchasing and Supply Management. De EIPM is daarmee het enige opleidingsinstituut ter wereld

Personalia

Prof. dr. ing. *Jacques Reijniers* MBA (54) is met ingang van 1 mei 2005 benoemd tot hoogleraar Inkoopmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij bekleedt op Nyenrode de leerstoel die in samenwerking met NEVI is ingesteld. De NEVI-leerstoel is ondergebracht bij het Nyenrode Center for Supply Chain Management.

met deze erkenning voor een MBA op het gebied van inkoop en supply management. De MBA van het EIPM bestaat sinds 1991. Sinds die tijd hebben 140 mensen van 40 verschillende nationaliteiten het diploma gehaald. Het programma bestaat uit 14 modules van een week, verspreid over 18 maanden.

www.eipm.org

Samenwerken bij de overheid

Samenwerken in inkoop bij de overheid was het thema van een middagcongres van NEVI Kring IJsselvallei in mei. Het congres vond plaats in het stadhuis van Deventer.

Fredo Schotanus buigt zich als promovendus aan de Universiteit Twente over inkoop samenwerking. Prof. dr. Jan Telgen, gespreksleider en spreker, ontleende voor zijn lezing materiaal aan het werk van Schotanus. Inkoop samenwerking gaat over meer dan samen inkopen. Het betreft het delen van informatie, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties. Het grootste voordeel valt te behalen in de eerste fasen van inkoop, bij het specificeren en selecteren. Vooral kleinere gemeenten werken samen. Dat heeft te maken met de geringere inkoopkennis daar. Het succes in samen ingekochte routineproducten is groot. Telgen: "Probeer niet te snel alles overhoop te gooien."

"We delen niet genoeg informatie, binnen en buiten de organisatie", aldus John Verheijden, voorzitter van de NVILG en hoofd inkoop van het Sint Franciscus Gasthuis in Rotterdam. Zijn werkgever maakt deel uit van de Inkoopcombinatie Rijnmond, waarbij 11 ziekenhuizen uit de regio zijn aangesloten. De omzet van ICR die is ondergebracht in contracten, bedraagt € 70 miljoen, op een totaal beïnvloedbaar inkoopvolume van 225 miljoen. Er zijn 22 pakketbeheerders voor even zovele pakketten. De doelstelling is die 70 miljoen te verhogen tot een bedrag van 100 miljoen.

Jan van Noord is directeur van International Tender Services, een adviesbureau gespecialiseerd in aanbesteden.

De content voor aanbesteden komt voor 80 tot 90 procent uit de eigen organisatie. Vandaar dat alle partners informatie moeten verstrekken. De achterban moet gekend worden. Je moet zorgen voor overeenstemming en commitment inzake het programma van eisen en de selectie- en gunningscriteria, aldus Van Noord.

Johan Meiling is inkoop bij de gemeente Deventer. Hij vertelde over de inkoop samenwerking van de Stedendriehoek, bestaande uit Apeldoorn, Deventer, Zutphen en nog zes in dit gebied gelegen gemeenten. Gezamenlijk hebben zij een inkoopvolume van € 295 miljoen en beschikken ze over 9 inkoopers. Hoofddoel van de samenwerking is professionalisering van de inkoop in de Stedendriehoek. Subdoel is verlagen van de inkoopkosten. Het organisatiemodel is als volgt. Er zijn projectteams, bestaande uit inkoopers, materiedeskundigen, juristen, etc. De samenstelling varieert per project. De projectleider rapporteert aan het inkoopplatform, bestaande uit één vertegenwoordiger per gemeente. De voorzitter van dit platform rapporteert aan de stuurgroep, bestaande uit gemeentesecretarissen en/of directeuren van de deelnemende gemeenten. De voorzitter van de stuurgroep rapporteert vervolgens aan het gemeentesecretarissenoverleg, dat een keer per jaar wordt gehouden. De voorzitter van het inkoopplatform is een onafhankelijke persoon van buiten de Stedendriehoek. De kosten van deze voorzitter worden hoofdelijk overgeslagen over de deelnemers.

Er wordt zowel strategisch, tactisch als operationeel samengewerkt. Zo is al twee keer energie aanbesteed (door een e-auction) en werden kantoorartikelen, wvg-middelen en trapliften aanbesteed. De individuele colleges van B&W blijven overigens de contracten tekenen. De resultaten door samenwerking verbeterden van circa 5% individueel tot boven de 30% gezamenlijk.