

Professioneel inkopen in kleine organisaties

Kleine organisaties

'Bij welke organisatieomvang is het aan te bevelen een inkoper in dienst te nemen?' is een vraag die vaak wordt gesteld. Een vraag die niet eenvoudig is te beantwoorden omdat het antwoord van veel meer facetten afhankelijk is dan alleen de omvang van de organisatie. Naast omvang speelt ook de mate van professionaliteit van een organisatie een grote rol. Een andere bepalende factor is de wijze waarop de inkoopfunctie wordt georganiseerd, centraal of decentraal, al dan niet met een vorm van coördinatie. Daarnaast is ook de samenstelling van de inkoopportfolio bepalend. Er zijn dus veel facetten die invloed hebben op de vorm die aan de inkooporganisatie wordt gegeven.

De omvang van de organisatie

De vuistregel die kan worden toegepast is dat bij een beïnvloedbaar inkoopvolume van 20 miljoen euro het lonend kan zijn een (full time) inkoper in dienst te nemen. Dit is een vuistregel die overigens verschillend wordt geïnterpreteerd. Het kenniscentrum van de overheid (Pianoo) gaat uit van veel lagere inkoopwaardes om een inkoper te kunnen aanstellen. Deze vuistregel dient daarom te worden geplaatst in de context van de samenstelling van de inkoopportfolio en de mate van professionaliteit van de organisatie. Als er 20 miljoen wordt ingekocht in één routinematig product, vraagt dat een andere invulling van de inkoopfunctie dan wanneer er sprake is van 10 projecten van 2 miljoen euro.

Aard van de organisatie bepaalt inkoopfunctie

De aard van de organisatie

De aard van de organisatie is een bepalende factor in de wijze waarop met de inkoopfunctie wordt omgegaan. Een organisatie die een hoge mate van professionaliteit heeft bereikt, heeft minder behoefte aan een (centrale) inkoopfunctie dan een organisatie met een lage mate van professionaliteit. Professionals weten immers op de juiste momenten de juiste besluiten te nemen. Professionals zullen bij complexe vraagstukken al snel een team vormen met andere professionals en op die wijze in de markt opereren. Een kleine organisatie met veel professionals vraagt een vorm van inkooporganisatie die vooral gericht is op het werken in teamverband. Er is weinig behoefte aan centrale ondersteuning. De ondersteuning richt zich op bijzondere aandachtsgebieden of is vooral coördinerend.

Inkoopproces

Het maakt niet uit welke vorm van inkoop wordt toegepast. Het proces van inkopen voltrekt zich altijd op dezelfde wijze. Er ontstaat een behoefte, een mobiele telefoon. De eerste afweging die wordt gemaakt is hoe de telefoon er uit moet zien. Wordt het een I-phone? In gedachten wordt de specificatie opgesteld en daarna wordt de afweging gemaakt waar de telefoon wordt gekocht en begint het selectieproces.

De selectie van een leverancier wordt gevolgd door de werkelijke aankoop. Het aankoopbewijs wordt goed bewaard want als er iets stuk gaat, wordt de leverancier om garantie gevraagd. Dit is de fase van contractbeheer en nazorg. Het professionele inkoopproces verloopt op dezelfde wijze.



De wijze waarop het proces wordt doorlopen wordt kort beschreven in de administratieve organisatie.

Administratieve Organisatie (AO)

Het beschrijven van de Administratieve Organisatie heeft als doel coördinatie en afstemming van het functioneren van de organisatie. Dit gebeurt veelal door de Planning en Control (P&C) functie.

Een goed beschreven administratieve organisatie is van belang om op de juiste wijze financiële verantwoording te kunnen afleggen aan de stakeholders en daardoor een goedkeurende accountantsverklaring te verkrijgen.

Een onderdeel van de beschrijving van de administratieve organisatie is de wijze waarop het proces van inkopen verloopt. Dit is het proces vanaf specificeren tot aan nazorg.

Strategische inkoopfunctie

Elke organisatie heeft een beleid en stelt doelen die worden vertaald in operationele stappen. Het inkoopbeleid komt op dezelfde wijze tot stand. Het inkoopbeleid voorziet in een aantal besluiten die door de

organisatie worden gevolgd bij het doorlopen van inkoopprocessen. Bij overheidsorganisaties is het inkoopbeleid vooral ook gericht op de algemene beginselen van inkopen en aanbesteden, namelijk transparantie, non discriminatie en objectiviteit. In het inkoopbeleid wordt kort beschreven hoe de organisatie zowel intern als extern omgaat met deze algemene beginselen.

Organisatiebeleid leidend voor inkoopfunctie

Dynamische organisatie

Het is vooral belangrijk een dynamische organisatievorm te kiezen. Inkoopprojecten zijn verschillend en vragen dus om verschillende vormen van aanpak. Soms is het aan te bevelen decentraal te werken maar een andere keer kan vanuit een centrale regierol worden gewerkt of kan een inkoopteam de beste aanpak zijn. De professionals in de organisatie bepalen zelf welke vorm van inkoop zij kiezen als zich een bepaald onderwerp voordoet. Zij nemen zelf initiatieven om kennis en ervaring te bundelen als zij dat noodzakelijk achten.

Operationele inkoop

De operationele inkoop gebeurt decentraal door de budgethouders. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Budgethouders met een hoge mate van professionaliteit hebben minder behoefte aan procedures en procesbeschrijvingen. Zij hebben wel behoefte aan algemene richtlijnen zodat in de P&C cyclus aangetoond kan worden dat de inkopen op rechtmatige wijze zijn verlopen. Korte duidelijke

procesbeschrijvingen zijn voor professionals voldoende.

Europese aanbestedingen

Overheden dienen zich te houden aan het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO). Het toepassen van dit besluit vergt specifieke kennis van Europees aanbesteden. Budgethouders die professional zijn op hun eigen vakgebied beschikken meestal niet over voldoende kennis om bij aanbestedingen de regels uit het BAO op de juiste wijze toe te passen. Hier loopt een organisatie risico's in financiële en juridische zin. Daarnaast kan de accountant de goedkeuring aan de jaarrekening onthouden als wordt vastgesteld dat de regels van het BAO niet voldoende worden nageleefd.

Bijzondere kennisgebieden

Elke organisatie heeft bijzondere kennisgebieden waar een relatief groot deel van het inkoopvolume aan wordt uitgegeven. Bij overheden is de inkoop van externe inhuur en adviesdiensten vaak zo'n specifiek kennisgebied. Er zijn meer van dit soort bijzondere kennisgebieden die door een analyse van de inkoopportfolio zichtbaar kunnen worden gemaakt.

Inkoopanalyse

De inkoopanalyse geeft een gedetailleerd inzicht in het uitgavenpatroon en in de wijze waarop de inkoopfunctie is of kan worden georganiseerd. De basis voor de inkoopanalyse is een dump uit de crediteurenadministratie die daarna naar een indeling op kostensoorten wordt geanalyseerd.

Het resultaat van de inkoopanalyse is een gedetailleerd inzicht in uitgaven, leveranciers en aantallen facturen (proceskosten). Met de conclusies en de aanbevelingen kan een stap worden gezet in de besluitvorming hoe de inkooporganisatie er uit kan zien en welke specifieke kennisgebieden er zijn.

Stappen professionele en flexibele inkoop

Stappenplan

Het stappenplan voor het inrichten van de inkoopfunctie in kleine professionele organisaties ziet er als volgt uit:

1. Voer een korte inkoopanalyse uit en bepaal welke soorten van inkopen er plaats vinden.
2. Inventariseer de visie op inkoop die leeft bij de budgethouders en stel vast of en op welke gebieden de budgethouders behoefte hebben aan inkoopondersteuning.
3. Bepaal de vervolgstappen die mogelijkwijs de volgende kunnen zijn.
4. Beschrijf de administratieve organisatie en leg daarmee de wijze waarop het inkoopproces wordt doorlopen vast.
5. Vertaal het organisatiebeleid in inkoopbeleid en bepaal de regels die gelden voor een rechtmatige inkoop.
6. Zorg voor een flexibele organisatie zodat de professionals worden ondersteund als dat nodig is.
7. Zorg voor een doelmatige uitvoering van de inkoopfunctie op de grootste productgroepen of kennisgebieden.

8. Organiseer de inkoopfunctie zodat aan de rechtmatigheidsregels wordt voldaan en de risico's op dit gebied worden geminimaliseerd.

Het doorlopen van deze stappen leidt tot een dynamische en flexibele inkooporganisatie die met lage proceskosten een hoge mate van professionaliteit bereikt.

Resultaat

Het resultaat is een beschreven administratieve organisatie waar bij de P&C cyclus op kan worden getoetst.

De budgethouders hebben een grote mate van eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van de inkoopfunctie. Zij kunnen voor specifieke onderwerpen een beroep doen op een inkoopprofessional die voor een specifiek onderdeel kan worden ingezet.

De inkoopfunctie kan daarmee zowel de toets van rechtmatheid als doelmatigheid doorstaan zodat verantwoording kan worden afgelegd aan de stakeholders.