

Inkoopsamenwerking

Het samenwerken op het gebied van inkopen kan op verschillende gebieden voordeel opleveren. Als eerste wordt dan gedacht aan financieel voordeel, want inkoop is immers een functie waar geld wordt uitgegeven (en bespaard). Maar inkoopsamenwerking levert naast financieel voordeel ook voordeel op als kennis en capaciteit wordt gedeeld. Schaarse middelen zoals professionele inkopers wordt efficiënt ingezet.

Vormen van samenwerking

Inkoopsamenwerkingsvormen zijn er in verschillende soorten en maten. Het is belangrijk een vorm van samenwerking te kiezen die past bij de deelnemer en bij de doelen die de deelnemer nastreeft. Op hoofdlijnen zijn twee vormen van samenwerking te onderscheiden waar keuzes tussen gemaakt kunnen worden. Dit zijn twee uitersten met de mogelijkheid tussenvormen te kiezen die op de situatie worden toegesneden.

Incidentele samenwerking

De meest voorkomende vorm van inkoopsamenwerking is de vorm waarbij deelnemers incidenteel samenwerken. Dit is meestal op het gebied van (Europese) aanbestedingen waarbij één deelnemer het initiatief neemt en andere deelnemers aanhaken. Het voordeel van een dergelijke vorm van samenwerken is dat er weinig georganiseerd hoeft te worden. Deze vorm kan op elk moment starten en kent weinig formele afspraken. De afspraken die gemaakt moeten worden zijn vooral gebaseerd op de inbreng van volume, niet tussentijds uitstappen en er voor zorgen

dat plannings en afspraken worden nagekomen. Het nadeel van dit soort samenwerkingen is dat men steeds afhankelijk is van een deelnemer die het initiatief neemt.

Als niemand dit doet, bijvoorbeeld omdat de initiatiefnemer uit dienst gaat, is de samenwerking ten einde.

Structurele samenwerking

Een structurele samenwerking is het andere uiterste. De samenwerkende organisaties richten een organisatie op als een stichting of een gemeenschappelijke regeling. Deze entiteit kan optreden namens de deelnemers. Deze inkooporganisatie heeft een jaarlijks budget dat wordt omgeslagen naar de deelnemende gemeenten. Er zijn inkopers in dienst van deze entiteit die worden ingezet bij de deelnemers naar gelang daar behoefte aan bestaat. Deze behoefte is natuurlijk afhankelijk van de omvang van de organisaties.

De kennis en de vaardigheden worden in deze samenwerkingsvorm dus gecentraliseerd met een decentrale inzet van inkopers. Het oprichten van deze organisatievorm heeft meer voeten in aarde en begint met een intentieverklaring van de deelnemers en het beschikbaar stellen van een budget voor het opbouwen van een organisatie.

Keuze vorm van samenwerking

Welke vorm van inkoopsamenwerking de beste is, is niet zo maar te zeggen. Er zijn veel factoren die de keuze beïnvloeden. Enerzijds is dat de wens om tot een vorm van samenwerking te komen. Anderzijds is

ook de praktische haalbaarheid een gegeven.
 Begin met het inventariseren van de eisen en de wensen die de deelnemers stellen aan de samenwerking. Naast eisen en wensen hebben deelnemers ook bepaalde verwachtingen van de samenwerking. Maar minstens zo belangrijk is de verwachting die de deelnemers van elkaar hebben. Een samenwerking komt alleen tot stand en is alleen duurzaam als verwachtingen duidelijk zijn en de deelnemers het eens zijn over de ambities.

Motivatie en doelen liggen uit elkaar

Motivatie en doelen

Motivatie en doelen om deel te nemen aan een inkoop samenwerking liggen bij de verschillende deelnemers vaak uit elkaar. Deelnemers die geen eigen inkopers hebben en hun inkoopprocessen niet hebben georganiseerd, verwachten met de deelname aan de samenwerking financieel voordeel te behalen. Met deze motivatie kan worden deelgenomen aan incidentele samenwerkingen zoals deelnemen aan aanbestedingen. Maar alleen deelname aan aanbestedingen levert geen structurele verbetering op van de interne processen. De deelnemers moeten gelijke doelen hebben om aan een samenwerking mee te doen. Als het doel alleen is gericht op voordeel behalen en er verder geen toegevoegde waarde aan het samenwerkingsverband wordt geleverd is de samenwerking niet duurzaam. Na verloop van tijd ontstaat er dan een "kopgroep" en een groep van "volgers" maar de afstand daartussen wordt steeds groter. Het gat tussen doelen en de



motivatie van de kopgroep en de volgers is een serieuze bedreiging voor de toekomst van de

samenwerking, als niet duidelijk is dat kopgroep en volgers verschillende ambities hebben die van elkaar worden geaccepteerd.

Plan van aanpak

De eerste stap is het inventariseren van het verwachtingspatroon van de deelnemers. Zitten daar grote verschillen tussen, dan moet dat vooraf bekend zijn. Het hoeft geen onoverkomelijk bezwaar te zijn als daar vooraf rekening mee is gehouden. Leaders en volgers kunnen goed samengaan als de rolverdeling bekend is. Dit kan betekenen dat een deel van de deelnemers meer structureel samenwerkt en dat een ander deel aanhaakt bij aanbestedingen. De ene groep is dan meer gericht op het ontwikkelen van een professionele inkoopfunctie terwijl de andere groep volume inbrengt bij aanbestedingen. Het plan van aanpak beschrijft rollen en doelen en het resultaat is een intentieverklaring van de deelnemers.

Inkoopactiviteiten

De inkoopactiviteiten die worden ontwikkeld sluiten aan bij de ambities en de doelen van de deelnemers. Dit kunnen er veel zijn maar we noemen hier de meest voor de hand liggende. Het gezamenlijk uitvoeren van (Europese) aanbestedingen levert een synergievoordeel op en kan door

volumebundeling financieel voordeel opleveren. Nadrukkelijk dient gezegd te worden dat dit geen wet van Meden en Perzen is want een te groot volume kan zelfs een (financieel) nadeel opleveren omdat kleinere leveranciers niet kunnen meedoen. Ook kan dit op gespannen voet staan met het MKB beleid van een opdrachtgever. Er moet dus altijd een zorgvuldige afweging worden gemaakt. Het inrichten van inkoopprocessen en het afstemmen van inkoopbeleid kan goed samen worden uitgevoerd. Opdrachtgevers in dezelfde regio met een soortgelijk beleid op inkoopgebied zijn helder en transparant naar hun eigen interne bedrijfsvoering en naar de externe omgeving zoals leveranciers en andere marktpartijen.

Social Return speerpunt voor samenwerking

Social return

Social return heeft voor een opdrachtgever een lokaal belang maar het ontwikkelen van regionaal beleid geeft leveranciers veel meer mogelijkheden daarop te anticiperen. Samenwerken op het gebied van Social return vraagt ook om het betrekken van andere partners zoals re-integratiebedrijven, SW bedrijven, UWV en uitkeringsinstanties. (raadpleeg hiervoor tevens het thema document Implementatie van Social return).

Andere aandachtsgebieden voor een inkoop samenwerking zijn het inrichten van een kenniscentrum, contractmanagement, een gezamenlijke aanbestedingskalender, contractbeheer, coaching en begeleiding.

Praktische ervaring

De ervaring binnen andere samenwerkingsverbanden heeft geleerd dat er grote financiële besparingen worden gehaald. Het inkoopproces wordt op professionele wijze uitgevoerd en werkt als aanjager voor andere vormen van samenwerking binnen de deelnemende organisaties. Inkoop samenwerking heeft ook een aanzuigend effect op andere deelnemers die nog niet aan een samenwerking deelnemen. Ook dat levert voordeel op in de vorm van extra volume en kennis op specifieke gebieden.

Andere ervaringen hebben echter ook geleerd dat samenwerkingsverbanden die niet goed worden georganiseerd al snel afhakers laten zien.

Met verkeerde verwachtingen mee doen leidt tot frustratie bij de andere deelnemers. Deelnemers die alleen iets komen halen en niets brengen belemmeren de groei van de inkoop samenwerking en dit kan er zelfs toe leiden dat de inkoop samenwerking uit elkaar valt.

Verwachtingen bepalen het resultaat

Resultaat

Het resultaat is een duurzame samenwerking op het gebied van inkoop. Zowel op politiek als bestuurlijk en ambtelijk niveau is er draagvlak bij de deelnemers. Afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm zijn er afspraken over doelen, beleid, kennis, capaciteit, kosten en opbrengsten en worden aanbestedingen gezamenlijk uitgevoerd.

De processen zijn waar nodig op elkaar afgestemd en de doelstellingen van de samenwerking op het gebied van resultaat en doelmatigheid zijn geformuleerd en controleerbaar. Inkoopkennis en capaciteit wordt gedeeld waardoor de proceskosten en risico's dalen.

Het gezamenlijke inkoopplan wordt jaarlijks opgesteld en is de basis voor de samenwerking.
Het is duidelijk op welke onderdelen wordt samengewerkt en op welke onderdelen de verschillende deelnemers een eigen visie blijven ontwikkelen.

Auteur: Dhr. G.J.C. (Gerard) Oortwijn
© Purchasing Services International B.V.

info@psi-inkoop.nl
www.psi-inkoop.nl