

Uniforme bestelprocedure

Een effectiever bestel- en betaalproces was een van de redenen voor de gemeente Groningen om e-procurement te implementeren. Nu is doel consolidatie van het leveranciersbestand en samenvoegen van bestellingen.

De gemeente Groningen koopt jaarlijks voor ongeveer 250 miljoen euro in. Als daar door consolidatie van inkoopvolumes op kan worden bespaard, praat je direct over een substantieel bedrag. Sibbe van der Molen is hoofd commerciële zaken & concerninkoop. Hij vertelt: “De aanleiding om inkoop te professionaliseren, was dat er geen actuele managementinformatie voorhanden was. Budgethouders hadden wel inzicht in de bedragen die waren betaald, maar vaak niet in de openstaande bestellingen, de zogenaamde verplichtingen. Ook wisten de acht gemeentelijke diensten van elkaar vaak niet bij wie ze inkochten, waardoor het voorkwam dat met eenzelfde leverancier meerdere contracten liepen. Daardoor mis je natuurlijk het inkoopvoordeel dat je met grotere volumes kunt behalen. Voor veel artikelen zouden we eigenlijk moeten aanbesteden, maar dat deden we niet omdat we niet wisten dat we voor die artikelen boven het limietbedrag uitkwamen. En als we inkoopvoordelen kunnen behalen, moeten we dat doen. Het gaat hier natuurlijk om gemeenschapsgeld.”

Zoekplaatje

En dus besloot de gemeenteraad in 2002 dat de inkoop moest worden geprofessionaliseerd. Dat betekende een andere inrichting van processen, een wijziging in de organisatiestructuur en betere ondersteuning door IT. Henk de Goede, programmamanager profes-

sionalisering inkoop gemeente Groningen, legt uit hoe inkoop in de oude situatie was georganiseerd: “Wij werken bij sommige diensten met een centraal inkoopbureau dat inkoopondersteuning op dienstniveau biedt en daarnaast veel inkoophandelingen verricht, waaronder contractbeheer en aanbestedingen. Als er in korte tijd veel werd besteld, dan vormden de centrale inkoopbureaus een bottleneck in het proces.”

Ook de bestelprocedure was niet efficiënt, constateerde De Goede. “Medewerkers gaven hun bestelling door aan inkoop. Die voegde alle financiële dimensies er meestal niet direct aan toe, maar pas als de factuur kwam. Daardoor waren medewerkers vaak twee keer bezig met één bestelling.”

Tot slot zorgde het factuurproces voor veel rompslomp. Als een factuur binnenkwam, was het vaak een zoekplaatje om te achterhalen bij welke bestelling die factuur hoorde en wie die bestelling had geplaatst, bijvoorbeeld omdat de bestelbon nog niet op de administratie aanwezig was of omdat deze wegens drukte nog niet was geschreven. Tevens bleven facturen, die naar de organisatie waren ingezonden ter goedkeuring, vaak ergens hangen. Die moesten dan weer worden opgezocht, een tijdrovend karwei.” Genoeg reden om inkoop anders te organiseren en de verantwoordelijkheid voor een bestelling dichterbij de budgethouder te brengen.

De nieuwe organisatie moest worden ondersteund met de juiste IT-tools: een e-procure-

ment-systeem. Uit een aanbesteding kwam Proquro-inkoopsoftware als beste uit de bus. Op basis van deze software is door Getronics PinkRocade voor de gemeente een e-procurement-systeem ingericht, dat de naam Inkoopnet kreeg. Deze applicatie is door alle medewerkers via internet te benaderen om hun behoeften te bestellen.

Gefaseerd

Vanaf 2005 is dit systeem stap voor stap in gebruik genomen. Op 1 januari 2008 werken alle gemeentelijke diensten ermee en is de uitrol voor een belangrijk deel voltooid. En dat geheel binnen de planning. Bijzonder voor een IT-project: “Nee hoor, je moet doelen realistisch stellen en veel oog hebben voor de menselijke kant van de zaak”, constateert De Goede nuchter. Hij heeft daarom gekozen voor een gefaseerde uitrol, die in totaal bijna drie jaar in beslag nam. Voorafgaand aan die uitrol heeft hij met zijn team geprobeerd zo veel mogelijk draagvlak te creëren. “We zijn begonnen met de lijnmanagers, omdat zij de grootste informatiebehoefte hadden. Bovendien kunnen zij hun medewerkers enthousiast maken en zorgen dat het topmanagement van de voordelen van elektronisch inkopen doordrongen raakt. Een project als dit kun je alleen succesvol voltooien als de leiding erachter staat en erop stuur. Het is noodzakelijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan, dat niemand een eigen richting kan kiezen. Door hier in het begin veel aandacht aan te besteden, hebben

levert *tijd* en *geld* op

we later bij de uitrol weinig problemen gekend.”

De Goede weet dat uit eigen ervaring. Naast zijn taak als programmamanager Professionalisering Inkoop werkt hij bij de dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn. “We hebben Inkoopnet daar dit jaar uitgerold bij 110 gebruikers en hebben tot op heden nagenoeg geen klachten ontvangen. In het begin was er toch behoorlijk wat weerstand, maar door goede communicatie hebben we die grotendeels kunnen wegnemen. Toen 't eenmaal liep, was de acceptatiegraad zeer hoog.”

Procesinformatie

Dat enthousiasme is er vooral doordat medewerkers nu minder tijd kwijt zijn met het bestellen van goederen en bovendien meer inzicht hebben in lopende bestellingen. De Goede: “Voorheen hadden we geen uniforme bestelprocedure, waardoor er veel miscommunicatie was. Bovendien waren de bestelling en de factuur gescheiden. Als de factuur binnenkwam, ging die de organisatie in en moest je maar afwachten wanneer je haar weer geparafeerd terugkreeg.” De diensten hadden ook weinig inzicht in uitstaande bestellingen. Nog kwalijker was dat ook het management weinig inzicht had en dus slecht kon sturen.

Die informatie is er nu wel, doordat een medewerker met het plaatsen van een bestelling in Proquero ook direct de procesgang vastlegt. Naast de te bestellen artikelen en/of diensten moet hij ook een aantal andere velden invullen waarmee hij de financiële dimensies vastlegt, zoals kostenplaats, kosten drager en kostensoort; data die voorheen, afhankelijk van de dienst, door de inkoopbureaus werden toegevoegd. Die taak is dus verlegd naar de voorkant van het proces: de besteller. De informatie die medewerkers moeten invoeren is gestandaardiseerd, maar ze hebben daarnaast nog de beschikking over

‘Door e-procurement zijn we niet alleen veel efficiënter en effectiever gaan werken, maar we kunnen ook kwalitatief beter inkopen’

een aantal vrije invoervelden, leveranciercatalogi en/of blanco bestelregels en kunnen zelfs documenten aan de bestelling koppelen. Mensen kunnen hun eigen interne mededelingen (bijvoorbeeld voor de volgende persoon in het proces) er ook nog in kwijt. Daarnaast kunnen zowel op orderregelniveau als op orderniveau interne opmerkingen voor de leverancier worden vermeld. “Het systeem is tot op zekere hoogte een keurslijf, maar met de mogelijkheden dat keurslijf op maat te maken”, vindt Van der Molen. Die maatwerkopties hebben zeker bijgedragen aan de snelle acceptatie van het systeem.

Consolidatie

Terwijl de implementatie nog gaande is, richten Van der Molen en De Goede zich alweer op de toekomst. “De winst die we nu hebben behaald, ligt vooral intern. We kunnen ook nog op het inkoopvolume besparen. Iedere dienst heeft bijvoorbeeld zijn eigen inkooprelaties in het systeem gezet, maar omdat ze van elkaar vaak niet weten dat ze bij dezelfde leverancier inkopen, komen veel leveranciers meerdere keren in het systeem voor. Onze eerste prioriteit is nu om dat allemaal te ont dubbelen, zodat we inkoopvolume kunnen clusteren. Dan blijkt straks ook duidelijker hoeveel leveranciers we nu precies voor bepaalde artikelgroepen hebben en kunnen

we daar een consolidatieslag in maken”, vertelt Van der Molen.

Een andere ontwikkeling is elektronisch factureren. Op dit moment worden facturen nog in de papieren versie of in gescand formaat administratief verwerkt. Leveranciers zijn verplicht op hun factuur het ordernummer van Proquero te vermelden. Een inkoopmedewerker moet dat ordernummer nog handmatig invoeren om de gescande factuur aan de bestelling te koppelen. Dat is met e-invoicing verleden tijd, dan is er helemaal geen menselijke tussenkomst meer. Het systeem zoekt zelf de bestelling bij de factuur, checkt of de bedragen en andere dimensies overeenkomen en gaat direct, na inachtneming van de betalingstermijn, over tot uitbetaling.

Door de nieuwe procesinrichting zal de werkdruk van de inkoopafdelingen aanzienlijk worden verlaagd en kunnen inkopers zich richten op strategische zaken in plaats van operationele. De gemeente Groningen verwacht daar zeker nog de vruchten van te plukken. Hoeveel de gemeente nu op inkoop bespaart, willen Van der Molen en De Goede niet zeggen. “Het is aanzienlijk. De investering verdienen we in ieder geval heel ruim terug.” ●