

Over business, inkoop en leveranciers in roerige tijden

Het geo-werkveld, waarin de overheid nog steeds een belangrijke opdrachtgever is, voelt momenteel danig de gevolgen van de crisis. In de strijd om de schaarsere opdrachten manifesteert zich daarbij een trend die al enige jaren speelt: de veranderingen in het speelveld waar de (geo)vraag van organisaties en het (geo)aanbod van leveranciers elkaar ontmoeten, met daarbij een opvallende rol voor inkoop. Om hier wat op in te zoomen is het goed onderscheid te maken binnen de vragende organisatie tussen de gebruikers: het management en de eindgebruikers die voor hun "business" de geo-oplossing nodig hebben (kortweg als business aangeduid) en ondersteunende diensten als inkoop en juridische zaken (JUJ).

Traditioneel itereerde vraag en aanbod via gesprekken en presentaties (met verschillende leveranciers), naar een "optimale" oplossing. Management en eindgebruikers kregen een goed beeld van de mogelijkheden en een natuurlijk draagvlak voor de nieuwe werkwijze werd gecreëerd. In dat proces waren het opbouwen van een relatie met de leverancier(s) en het vertrouwen in een succesvol eindresultaat van het traject belangrijk. Inkopers fungeerden als adviseur en zorgden in de finale onderhandelingen voor een goede prijs/prestatie verhouding.

Het uitgangspunt van gelijke kansen binnen de Europese wetgeving leidde de verandering in. Het (juridisch) garanderen van deze gelijke kansen, vraagt om strikte procedures. De rol en invloed van inkoop (/JUJ) als bewaker van het proces is daarmee gegroeid. In de afgelopen periode heb ik als leverancier en ook als verantwoordelijke namens de business hier ervaring mee opgedaan. Deze deel ik graag met U..



Positief in de nieuwe benadering is dat pro-forma aanbestedingen, waarbij opdrachten in feite al vergeven waren, tot het verleden behoren. Daartegenover staan ook nadelen.

Belangrijkste verandering voor de business is dat om gelijke kansen te garanderen een objectieve benadering is vereist. Er is geen ruimte voor subjectieve "vaagheden" als vertrouwen of buikgevoel. Het benutten van voortschrijdend inzicht en itereren naar optimale oplossingen door interactie met leveranciers, passen niet in de procedure. Evenmin het meenemen en betrekken van de eindgebruikers erbij om een goed draagvlak te creëren. Contact met potentiële leveranciers is uit den bozen. Inkoop bewaakt de deur naar de markt... De Business dient de behoefte te formuleren in concrete (meetbare) eisen en wensen die respectievelijk als knock-out- en selectiecriteria dienen.

Op basis van deze criteria kan de markt haar diensten aanbieden. Daarbij is het voldoen aan de regels minstens zo belangrijk als de beste oplossing/prijs aanbieden. Ik heb meegemaakt dat de

beste aanbieding een paar minuten te laat werd ingeleverd en “dus” terzijde werd gelegd...daarmee hogere kosten en een minder goede oplossing acceptierend.

Toegegeven, ik schets het wat zwart-wit en niet alles hoeft men “Europees” aan te besteden, maar steeds meer organisaties volgen deze werkwijze. Ook bij inzet van experts zijn de overeengekomen mantelovereenkomsten een resultaat van deze benadering.

Waarom ervaren veel betrokkenen deze werkwijze als negatief? De belangrijkste reden is ongetwijfeld de onvrede over het eindresultaat: (te) vaak zien we tevreden inkopers over goed verlopen procedures, minder tevreden gebruikers vanwege de uiteindelijke oplossing en leveranciers met ongeloof/frustratie over aanpak en uitkomst. Twee oorzaken die hier aan ten grondslag liggen zijn:

- *Definitie eisen en wensen.* Een taak die gebruikers in het algemeen als lastig ervaren. Veelal is er bij het definiëren ervan nog onvoldoende beeld van de beoogde eindsituatie. Dat maakt het beschrijven van de juiste criteria, die bovendien ook nog eens objectief, proportioneel en meetbaar moeten zijn, een moeilijke klus. Omdat men zich bewust is van de grote invloed die de kwaliteit van deze stap op het eindresultaat heeft, geeft dat een onzeker, negatief gevoel. Extern advies inwinnen in deze fase mag, maar de partij die deze adviezen levert kan vervolgens niet meedingen naar de opdracht. Inbreng van leveranciers van passende oplossingen is dus geen optie.

- *Opportunistische antwoorden leveranciers:* Leveranciers spelen in op de nieuwe werkwijze, aan de wens “GIS-kennis” voldoet “affiniteit met” (persoon-A) net zo goed als “jarenlange ervaring” (persoon-B). Bij voldoen aan het criterium bepaalt de prijs dan dat de business persoon-A krijgt vanwege de laagste prijs en niet persoon-B ondanks de reële prijs. Of op analoge wijze beschikt ProRail inmiddels over wissels die aan de eisen voldeden, goedkoper waren dan die van de Zwitserse collega's, maar tot chaos leidden en tot Kamervragen aanleiding gaven Over “penny wise, pound foolish” gesproken.

Bij inzet geo-experts vanuit Ruimteschepper zie ik dat de meerwaarde van extra kennis en coaching vanuit de gebundelde geo-expertise van de geo-ZZP-ers, waardering bij de business oogst, en aan dovemans oren gericht blijkt, in formele inkoopprocedures.

Mijn overtuiging is dat we een balans gaan vinden, waarin goede regels fair-play gaan garanderen waarbinnen leveranciers met diensten/oplossingen waar de business écht wat mee kan in samenspraak met diezelfde business de gewenste optimale oplossing kunnen bereiken. De business moet daarvoor de ketens van te ver doorgevoerde, te strikte inkoopprocedures af zien te werpen. En in de inkoopprocessen ruimte voor kwaliteit, en ja ook subjectiviteit vanuit interactie met aanbieders, afdwingen. Ik werk daar graag aan mee...



Tot slot een oude wijsheid...
”If you pay peanuts, you get monkeys”

j.roodzand@ruimteschepper.nl  @JanRoodzand