

Twee ceo's, een cfo en een cpo aan het woord over inkoop en wat het vak betekent voor hun organisatie.

**FRANK DE REIJ,  
CEO MEANDER  
MEDISCH CENTRUM**

A full-length portrait of Frank de Reij, CEO of Meander Medisch Centrum. He is a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, a white shirt, and a patterned tie. He is standing in a modern, brightly lit hospital hallway with a white railing and a grey floor. He has his hands clasped in front of him and is smiling slightly.

**‘We hebben de neiging te compliceren’**

Chief executive officer en voormalig chief procurement officer Frank de Reij wil niet sturen op kosten op korte termijn. In een ziekenhuis moet het in de eerste plaats gaan over goede zorg. De echte besparingen zitten voor De Reij in de keten en in complexiteitsreductie.



Het aantal cpo's dat doorstroomt naar het hoogste niveau in de boardroom is wereldwijd op twee handen te tellen. Frank de Reij is een van hen. Hij was ruim vijf jaar cpo van Air France-KLM. Daar creëerde hij niet alleen één geïntegreerde businessgedreven inkooporganisatie, maar hij realiseerde ook indrukwekkende inkoopsynergieën. Tegelijkertijd ambieerde hij een 'eindverantwoordelijke plek' bij een organisatie waar hij iets voor de maatschappij zou kunnen betekenen. Ruim vier jaar geleden werd hij door een headhunter benaderd voor de baan als ceo van Meander Medisch Centrum (MMC), het grootste ziekenhuis in Amersfoort en omgeving. Een jaar voor de verhuizing naar de nieuwe locatie startte De Reij in Meander. Hij maakte naar eigen zeggen een steile leercurve door. Zijn ervaring bij Air France-KLM in een 'zwaar politieke setting' en met een voortdurende druk op kosten, noemt hij zeer bruikbaar als topmanager van een ziekenhuis. Voldoende is het echter niet. "De zorg is complex omdat de belangen van patiënten, artsen, verzekeraars én banken gelijk moeten lopen. Dat is iets anders dan een lijnorganisatie aansturen", aldus De Reij.

## Complexiteit

We hebben een gesprek met de ceo van Meander Medisch Centrum in zijn opvallend eenvoudige werkkamer. De agenda van die maandag geeft een goed beeld van de complexiteit in een modern ziekenhuis. De weekstartbespreking, overleg met de ondernemingsraad, een gesprek met een kandidaat voor de functie van *chief digital officer* en een inkoopgesprek met een leverancier van medische technologie. Die dag is ook het tweewekelijks overleg met de raad van bestuur. Daarbij is ook een vertegenwoordiger van de artsen. De meerderheid van de artsen in Meander is vrij gevestigd en zo worden ze toch nauw betrokken bij de gemeenschappelijke uitdagingen.

## Luxeprobleem

Een uitdaging waar De Reij dagelijks mee te maken heeft, is de grote toestroom van nieuwe patiënten. Dat is mede te danken aan het feit dat Meander Medisch Centrum door Elsevier is verkozen tot het beste ziekenhuis van Nederland. De kwaliteit van de zorg, het nieuwe gebouw met overvloedig licht van buiten en de aanwezigheid van louter eenpersoonskamers zorgen dat mensen van ver buiten de regio Amersfoort naar het MMC komen. De Reij is er zichtbaar trots op. Deze situatie levert echter een luxeprobleem op. Verzekeraars creëren namelijk een financieel plafond op basis van het aantal te verwachten behandelingen. "Vorig jaar kwamen we hierdoor 15 miljoen euro boven ons plafond uit en dat moeten we zelf betalen", vertelt De Reij. Een tweede uitdaging ligt op de langere termijn. Meander Medisch Centrum wil in de regio Amersfoort partner worden in de gezondheid van de patiënt. "Dat betekent dat we in ketens moeten gaan denken en werken, om zo geïntegreerde zorg te kunnen bieden", licht de ceo toe. Ongetwijfeld gaat de techniek hier een

## BIO FRANK DE REIJ

In 2011 werd ingenieur en bedrijfskundige Frank de Reij (Middelburg, 1960) verkozen tot CPO van het Jaar. De vakjury was van mening dat hij met verve één geïntegreerde businessgedreven inkooporganisatie had weten neer te zetten voor Air France-KLM. Een prestatie gezien de sterk verschillende culturen. Voor hij overstapte naar KLM, was De Reij negen jaar *managing director* van de logistieke dienstverlener Road Air. Daarna werkte hij veertien jaar bij KLM en het latere Air France-KLM. Onder meer als *executive vice president ground services world wide* en vijf jaar als cpo van de Nederlands-Franse luchtvaartmaatschappij. In 2012 werd hij ceo van Meander Medisch Centrum in Amersfoort.

grote rol in spelen. Denk aan videoconsulting en het toepassen van zogenoemde *wearables*, bijvoorbeeld pleisters die lichaamsfuncties registeren.

## Van reactief naar proactief

De kosten van de gezondheidszorg is een van de grote hedendaagse maatschappelijke thema's. Voor een gezonde bedrijfsvoering is goed kostenmanagement ook voor een ziekenhuis van groot belang. Toch geeft De Reij aan ver weg te willen blijven van sturen op kosten op de korte termijn. "In een ziekenhuis moet het in de eerste plaats gaan over goed behandelen en een zo comfortabel mogelijk verblijf voor onze patiënten. De juiste *healing environment* helpt bij het genezingsproces." Waar het volgens de ceo van het Amersfoortse ziekenhuis veeleer om gaat,

**“In een ziekenhuis moet het gaan over goede behandeling en een comfortabel verblijf voor onze patiënten”**

is je te richten op de keten en op kwaliteit. Richt je je daarop, dan neemt het aantal opnames af. En een ziekenhuis is nu eenmaal heel duur. De grote besparingen zitten in de keten, weet De Reij. Samen met de verschillende schakels in de *health supply chain* werken aan een gezonde populatie in het verzorgingsgebied en patiënten thuis behandelen, om maar eens twee voorbeelden te noemen. Daarnaast is nog veel geld te besparen door complexiteitsreductie. Minder bureaucratie, lagere faalkosten. "We hebben de neiging alles te compliceren. We moeten terug naar de essentie in de zorg voor onze patiënten en een omslag zien te maken van reactief naar proactief."





De Reij was ruim vijf jaar cpo van het complexe fusiebedrijf Air France-KLM. Mede daardoor kijkt hij door een andere bril naar inkoop dan de gemiddelde ziekenhuisbestuurder. Inkopers die worden gedicteerd door artsen is “een karikatuur die niet meer van toepassing is”, aldus De Reij. “Inkoper in een ziekenhuis is een lastig vak, mede door de zeer diverse portfolio.” Veel aandacht is er, zeer zeker ook in de media, voor innovatieve en daardoor extreem dure geneesmiddelen. Standpunt van het ziekenhuis is dat ze worden aangeschaft als de patiënt daarbij is gebaat. De inkoper staat daarbij soms met lege handen omdat het traditionele inkoopspel niet kan worden gespeeld. Het zij zo. Meer kansen biedt volgens de ceo van Meander Medisch Centrum de samenwerking tussen inkopers, artsen en lijnmanagers. Als de samenwerking optimaal is, kunnen verbluffende resultaten worden geboekt. Inkoper en lijnmanager maken samen een businesscase die met *total cost of ownership* wordt onderbouwd.

200 miljoen euro

De Reij is zichtbaar enthousiast over de geboekte resultaten: “Door dergelijke samenwerking hebben we voor een aantal artikelen de kosten weten te halveren.” Samenwerking heeft het ziekenhuis ook met externe partijen. Al bijna twee decennia koopt

**“Als de samenwerking tussen inkopers, artsen en lijnmanagers optimaal is, kunnen verbluffende resultaten worden geboekt”**

Meander samen met twee Duitse ziekenhuizen verschillende medische artikelen in. Het gaat om een jaarlijks inkoopvolume van zo'n 200 miljoen euro. De Reij ziet de rol van inkoop in de gezondheidsketens van de toekomst eerder groter dan kleiner worden. Het is niet ondenkbaar dat ziekenhuisinkopers bijvoorbeeld hun kennis gaan inzetten voor huisartsen. De inkoopfunctie zal verder professionaliseren, zo verwacht hij. Maar een leven lang in inkoop, daar heeft De Reij zelf zijn twijfels bij. “Inkoop is een echt vak, maar de lijn is de basis. Vijf tot zeven jaar in inkoop is goed, stroom dan door.”

tekst: PreekAndriessse

**ROB VAN WINGERDEN,  
BESTUURSVORZITTER  
BOUWBEDRIJF BAM**





# ‘We moeten gebruikmaken van onze schaal’

Het grootste bouwbedrijf van Nederland wil vooroplopen in innovatie. Dat geldt ook voor het inkoopbeleid. ‘We willen het zo slim mogelijk organiseren’, aldus BAM-bestuursvoorzitter Rob van Wingerden.

**E**en goed inkoopbeleid hoeft niet ingewikkeld te zijn, vindt Rob van Wingerden, bestuursvoorzitter van BAM. Hij legt het uit aan de hand van een witz over twee sinaasappelhandelaren die allebei op een partij sinaasappels bieden. Vanzelfsprekend betaalt de winnaar een hoge prijs. Als de twee naar buiten lopen, zegt de een: dat wordt dure sinaasappelsap. Waarop de ander antwoordt: sap? Ik heb alleen de schil nodig voor sinaasappelcake. Van Wingerden: “Als ze dat eerder van elkaar hadden geweten, hadden ze optimaler sinaasappels in kunnen kopen.”

## Kennis benutten

Van Wingerden vertelt deze grap niet zomaar. Tot een paar jaar geleden leek het inkoopbeleid van het grootste bouwbedrijf van Nederland (omzet in 2015: 7,4 miljard euro) een beetje op dat van de twee sinaasappelhandelaren, maar dan in het groot. Door overnames was BAM uitgegroeid tot een breed vertakte organisatie met maar liefst 26 werkmaatschappijen, een archipel van min of meer autonome eilanden. “Iedereen was gewend om vanuit zijn eigen bedrijf z'n ding te doen”, zegt Van Wingerden. Dat gold ook voor het inkoopbeleid. Er werd weinig gebruikgemaakt van de schaal van BAM. Toen Van Wingerden in oktober 2014 aantrad als ceo, bracht hij het aantal werkmaatschappijen terug naar tien. BAM blijft een decentrale organisatie, maar de structuur werd op veel fronten simpeler en efficiënter. Van Wingerden: “We hebben veel processen aangescherpt en bedrijfsbreed gemaakt. We zijn met de cultuur bezig geweest. Alles met het →

## BIO

### ROB VAN WINGERDEN

Rob van Wingerden (Gouda, 1961) werkt al zijn hele werkzame leven in de bouw. Na zijn afstuderen als ingenieur civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft, ging hij aan de slag bij de Hollandse Beton Groep (HBG). Hij begon in de bouwkeet, maar maakte al snel carrière: projectleider, *business development manager* Azië, en in 1998 voor het eerst directeur van een werkmaatschappij. In 2002 werd HBG overgenomen door BAM. Zes jaar later werd Van Wingerden lid van de raad van bestuur van BAM, in 2014 schoof hij op naar de hoogste positie binnen het bedrijf, als opvolger van Nico de Vries.





doel om veel meer de schaalgrootte en de kennis die in het bedrijf aanwezig is, te benutten.”

### Tikkende tijdbom

Het transformatieprogramma, met als motto ‘*back in shape*’, was hard nodig. Eind 2014 stond BAM er beroerd voor. Het concern had forse verliezen geleden op een paar grote buitenlandse projecten. Er waren projecten aangenomen waarmee het bedrijf te veel risico’s liep. Een analist van een zakenbank omschreef BAM zelfs als een tikkende tijdbom. Volgens Van Wingerden waren er twee hoofdoorzaken voor de problemen. Enerzijds was er de crisis. Die was weliswaar al in 2008 begonnen, maar de bouw is laatcyclisch, wat betekent dat de sector later reageert op economische groei of krimp. Tegelijkertijd was er in de sector al vóór de uitbraak van de kredietcrisis en het opdrogen van de opdrachtenportefeuille een tendens ingezet waarbij in aanbestedingen meer risico werd neergelegd bij aannemers. Het samenvallen van deze twee trends was een gevaarlijke cocktail, volgens Van Wingerden. Inmiddels zijn de omstandigheden waaronder BAM opereert gunstiger: “De markt begint weer een beetje mee te zitten, met name in de woningbouw, en een betere risicoverdeling is onderwerp van gesprek bij aanbestedingen.”

### Structuurversimpeling

Het door Van Wingerden ingezette Back in Shape-programma heeft de organisatie behoorlijk veranderd. Het bedrijf werkt al langer met een *chief procurement officer* die rechtstreeks rapporteert aan de *chief operating officer*, maar door de versimpeling van de organisatiestructuur zijn de lijnen van de cpo naar de werkmaatschappijen korter geworden. De inkoop is nu georganiseerd op drie niveaus: op groepsniveau, op het niveau van de werkmaatschappijen en op regionaal niveau binnen een werkmaatschappij. Van Wingerden legt uit dat dit slechts een eerste ordening is: “Sommige producten worden bij alle werkmaatschappijen gebruikt. We proberen de kennis over die producten of diensten te bundelen. Er is bijvoorbeeld een inkoopgroep die alles weet over beton, een voor kozijnen, voor staal, ga zo maar door. Vroeger kocht iedere werkmaatschappij zelf in, nu kopen we in voor heel Nederland of zelfs internationaal.”

### Bouwproces voorkoken

Kenmerkend voor de bouw is de projectmatige manier van werken. Ieder huis en ieder kantoor is in zekere zin een prototype. Dat maakt het lastig om veel volume te creëren en het maakt grootschalig inkopen complex. Maar volgens Van Wingerden schuift de bouw steeds meer op in de richting van massaproductie: “We komen uit een situatie waarin we elk project benaderden alsof het uniek was. Nu kijken we eerst welke elementen generiek zijn. Elk gebouw heeft een gevel, een fundering, een voordeur. De inkoop en de productie van die elementen organiseren we zo slim mogelijk. Daarvoor werken we samen met strategische leveranciers. Met hen maken we projectoverstijgende afspraken. Op die manier kunnen we het

## “In de nieuwe werkwijze proberen we al tijdens de tender geschikte partijen bij elkaar te brengen en kennis te integreren”

bouwproces voorkoken. Als er dan een specifiek project is, hoeven we ons alleen te concentreren op zaken die het project uniek maken. Over de algemene elementen hebben we al afspraken gemaakt met leveranciers.”

### Circulair ondernemen

Begin dit jaar werd BAM door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) uitgeroepen tot het Nederlandse beursgenoteerde bedrijf dat het meeste werk maakt van circulair ondernemen. BAM scoorde zelfs hoger dan DSM en Philips. De beleggersvereniging toonde zich onder de indruk van de duurzame productinnovaties van BAM, zoals het in eigen huis ontworpen Laag Energie Asphalt Beton, waarvan de productie veel minder energie kost dan de productie van gewoon asphalt. Ook prees VBDO de aandacht van BAM voor hergebruik, afvalvermindering en duurzaamheid in het bouwproces. De toppositie in de duurzame ranglijst van VBDO was een mooie aanmoediging voor het beleid van Van Wingerden, die al lang voor zijn benoeming tot ceo bekendstond als een voorvechter van duurzaamheid in de bouw. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor het inkoopbeleid. Samen met leveranciers werken aan duurzame innovatie staat hoog op de strategische agenda van BAM, zegt Van Wingerden: “Doordat wij schaal weten te creëren, wordt het voor onze leveranciers interessant om met ons na te denken over innovaties. We willen in een netwerkomgeving met hen samenwerken. Dat is relatief nieuw voor de bouw.”

### Ketenintegratie

Een terugkerende term in het betoog van Van Wingerden is ketenintegratie. Het is waarschijnlijk ook de meest gebedigde term door zijn collega-bestuurders bij Heijmans, DuraVermeer, Ballast Nedam en andere bouwbedrijven. Al zeker tien jaar lang geldt ketenintegratie in de bouw als synoniem voor innovatie. Van Wingerden denkt dat die ontwikkeling in een stroomversnelling zal komen. “De oude manier van werken was dat wij op basis van een bestek en een tekening een prijs maakten en een contract sloten met een klant, om vervolgens te gaan inkopen tegen een zo laag mogelijke prijs. In de nieuwe werkwijze zoeken we eerst de geschikte partijen bij elkaar voordat we een aanbidding doen. Al tijdens de tender proberen we elkaars kennis te integreren tot een goede oplossing. Het meest verregaande voorbeeld zijn publiek-private samenwerkingsprojecten. Dan bedenken we niet alleen een oplossing en nemen we de bouw →



## HUMPHREY PERDAEMS, CFO MANPOWER GROUP NEDERLAND

voor onze rekening, maar zijn we ook verantwoordelijk voor het onderhoud en soms zelfs de financiering. Daar krijgen we dan een vast bedrag per maand voor, bijvoorbeeld voor een periode van 25 jaar. Het betekent dat we de hele levenscyclus van een project moeten snappen en in kaart moeten brengen. En dan worden we ook nog eens uitgedaagd om het allemaal zo duurzaam mogelijk te doen.’

### 3D-technologie

Nieuwe technologie schiet daarbij te hulp, want digitalisering heeft ook in de bouw haar intrede gedaan. Net als de meeste andere grote bouwbedrijven werkt BAM met het Bouw-informatiemodel (BIM). Met deze software kunnen 3D-visualisaties gemaakt worden van gebouwen. Volgens Van Wingerden is dat slechts het begin. Hij schetst een toekomst voor waarin virtualisering, digitalisering en simulering het bouwproces radicaal veranderen. Stel je voor: een virtuele kopie maken van een bouwproject, waar je als een soort filmpje doorheen kunt scrollen, om zo de hele levensduur van een project te simuleren. Van Wingerden: “In die virtuele wereld kunnen we alle fouten maken die we normaal gesproken op de bouwplaats zouden maken, met alle extra kosten van dien. Pas in laatste instantie worden in de

**“Met strategische leveranciers maken we projectoverstijgende afspraken en koken we het bouwproces voor”**

productiefaciliteiten de modules gemaakt. De wanden en daken worden uiteindelijk op de bouwplaats, met een minimale verstoring in de reële wereld, foutloos in elkaar gezet. We maken het dus digitaal voordat we het écht maken. Zo gaat de sector er in de toekomst uitzien. En BAM wil daarin natuurlijk graag vooroplopen.”

tekst: Rob Hartgers

# ‘Inkoop groeit bij ons uit z’n jasje’

Laat de p maal q los, zei financieel directeur van Manpower Group Nederland Humphrey Perdaems tegen zijn inkoopafdeling. Inmiddels is de functie stevig verankerd in de organisatie en wordt nauwer samengewerkt met leveranciers.



**“Prijs is maar één inkoopaspect. Interne klantbeleving, governance en duurzaam ondernemen zijn minstens zo belangrijk”**

**H**et is een klein voorbeeld, maar een van de eerste beslissingen die Humphrey Perdaems maakte na zijn aantreden als *chief financial officer* van Manpower Group Nederland in november 2013, was het vervangen van de koffiebonen. Fair trade moesten die zijn. Het zegt eigenlijk alles over de nieuwe richting die sindsdien gekozen is. Prijs is maar één aspect van inkoop. Interne (klant)beleving, *governance* en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn minstens zo belangrijk. De eerste organisatorische wijziging van Perdaems was het terughalen van inkoop onder de paraplu van Finance. “Ik vind dat het daar thuishoort. Ik ben in mijn rol niet alleen verantwoordelijk voor de financiën, maar ook voor de *partnerships*. Het gaat erom hoe je meegaat met veranderingen in de wereld.”

### Verregaande vrijheden

Manpower Group geeft als een van de grootste uitzendorganisaties ter wereld verregaande vrijheden aan landenorganisaties. Behoudens enkele wereldwijde raamcontracten, zoals *global marketing*,

kan Manpower Group Nederland met zijn 1500 medewerkers op lokaal niveau over vrijwel alles zelf beslissen. Perdaems maakt als Nederlandse cfo deel uit van een driemansbestuur met een *managing director* en een coo (*chief operating officer*). In zijn takenpakket heeft hij, naast de reguliere *finance & control*-taken, de verantwoordelijkheid over inkoop, gebouwen en het wagenpark. Ook stuurt hij dochterondernemingen aan, waaronder iSense, Peak IT en het Tolk- en Vertaal Centrum Nederland (TVCN).

### Maatschappelijke waarde

Perdaems onderscheidt zich van de klassieke, op kosten sturende cfo met een uitgesproken mening over het creëren van meerwaarde. Daaronder valt ook maatschappelijke waarde, bijvoorbeeld door TVCN dat veel tolken levert voor rechtsbijstand voor vluchtelingen. TVCN heeft tevens 25 vluchtelingen opgeleid tot tolk, in samenwerking met Vluchtelingenwerk Nederland. Iets waarop Perdaems zeer trots is. “Het gaat om journalisten die in Rusland vervolgd wor- →





den wegens homoseksualiteit, maar ook om vrouwen uit Syrië. Een heel diverse groep van getalenteerde mensen die ontzettend hard werken om te kunnen slagen. De tolkenopleiding die zij volgen duurt normaal gesproken een jaar, zij voltooien 'm in een halfjaar."

## Strategisch partnerschap

De financiële organisatie van Perdaems, waaronder inkoop, bestaat uit zo'n 150 medewerkers. Acht daarvan werken in *procurement*, dat sinds twee jaar een gecentraliseerde groepsfunctie is. Daarvoor was HR hiervoor verantwoordelijk, voornamelijk wegens *span of control*. "Het was te veel voor Finance. Maar daar hoorde het wel, vond ik. Tegelijkertijd moest het naar een hoger plan. Het was allemaal nog

## "Het gaat erom hoe je meegaat met veranderingen in de wereld"

te veel gericht op prijs en bestellen." Inmiddels is er veel veranderd. Met enkele leveranciers is nu bijvoorbeeld echt sprake van een strategisch partnerschap. Zo zit Manpower Group als belangrijkste klant in de *change board* van leverancier Flex Service, een bedrijf dat software levert voor loonadministratie en een urenregistratiepakket.

## Spannend

"Wij vragen hen ons als klant te prioriteren. Daartegenover staat dat wij onze plannen op de lange termijn met hen delen. De eerste keer was spannend. Je moet durven aangeven waar je over drie jaar wil staan, maar ook wanneer je achter- of voorligt op je plannen. En als dingen plotseling veranderen, moet dat ook benoemd worden." Met name voor diensten die van cruciaal belang zijn voor het primaire proces, wordt steeds nauwer samengewerkt met leveranciers. Sommige diensten zijn *at arms length* door middel van interne outsourcing, zoals IT-support dat is ondergebracht bij dochter Peak IT. Hosting, IT-infrastructuur, wifi en telefonie zijn andere belangrijke diensten die bij externe partners liggen. Perdaems: "Deze zijn cruciaal. Ik heb liever dat mijn boekhoudpakket er een dag uitligt dan de telefonie. Want als dat gebeurt, hebben we geen handel."

## Interne klantbeleving

Perdaems zocht twee jaar geleden naar een nieuwe inkoopdirecteur die de 'inkoop nieuwe stijl' binnen Manpower Group Nederland moest gaan inrichten. Deze werd gevonden met Ellen Momma. "Ik zocht naar iemand met een achtergrond in *facilities*, omdat de interne klantbeleving zo belangrijk is. Maar ook zocht ik naar iemand met ervaring met werken in *partnerships*. Ik heb steeds in interviews gezegd: laat p maal q los. Belangrijker is een leverancier die snel kan

## BIO HUMPHREY PERDAEMS

Humphrey Perdaems (44) is sinds 1 november 2013 financieel directeur van Manpower Group Nederland. Daarvoor was hij CFO Benelux voor Rentokil Initial en werkte hij in verschillende financiële rollen voor British Telecom. Perdaems begon zijn loopbaan als accountant, waar hij zich met name richtte op auditing.

opschalen als het moet. Waarde voor de interne klant, maatschappelijk verantwoord ondernemen en ook de risicokant van het verhaal zijn belangrijker dan prijs. Dingen die eruit liggen, kosten geld."

## Facebook en big data

Meeschalen met veranderende behoeften is een ander belangrijk aspect waarbij een strategische relatie met leveranciers essentieel is. "Vooral op het gebied van digitalisering gaan de ontwikkelingen snel. Je weet nooit wat je morgen nodig hebt." De financieel directeur noemt als voorbeeld het gebruik van Facebook en big data in het selectieproces van kandidaten voor uitzendwerk. Deze middelen werden onder meer ingezet om een antwoord te vinden op het grote verloop in bepaalde functies. "Wat we nu weten, is dat mannen boven de 50 met een hond en een passie voor wielrennen meer tijd hebben – en er goed tegen bestand zijn – om buiten, in weer en wind, hun werk te doen. Het is maar een voorbeeld, maar het zegt veel over onze veranderende vraag richting onze IT-leveranciers."

## Open over planning

Veel leveranciers zeggen dat ze strategisch zijn, maar in de praktijk geldt dit niet voor elke partij. "Neem leasemaatschappijen. Er is veel verloop in onze organisatie en het kan ineens zijn dat ik veertig auto's over heb of er vijftig moet bijbestellen. Of mensen gaan meer rijden en moeten van benzine naar diesel. Dan vraag ik iets anders dan een x-aantal auto's voor vijf jaar tegen een bepaalde prijs. Ik leg dan een mobiliteitsvraag neer, waarbij ook een mix te maken is van verschillende vormen van mobiliteit. Dat vraagt veel van je leveranciers. En het kan alleen als je als partners open bent over je planning."

## Verleiden en opdragen

Intern was het centraliseren en moderniseren van inkoop een spel van verleiden en opdragen. "Als cfo heb je de taak om bepaalde risico's af te dekken. Sommige dingen moeten gewoon. We zijn een Amerikaans bedrijf, dus we hebben een *corporate social responsibility* en een *code of conduct*." Maar intern wilde Perdaems ook dat mensen de afdeling Inkoop meer gingen opzoeken. "Ellen Momma heeft daar veel in geïnvesteerd, eerst door met schaalvoordelen efficiency en winst te realiseren, daarna door waarde toe te voegen via partnerships. Nu krijgen de inkopers het druk en groeit de afdeling zelfs uit zijn jasje. We zijn de organisatie al aan het uitbreiden." Direct zichtbaar wordt de waarde van partnerships in de apparatuur die medewerkers gebruiken op de werkplek. "Nog niet zo lang geleden dachten we dat iedereen een laptop moest hebben. Nu is het een mix van laptops, *thin clients*, *remote desktops* en we faciliteren *bring your own device*. Twee jaar geleden wisten we nog niet dat we deze kant op wilden, maar door flexibiliteit in contracten kan het wel." ●



**PETRA VERSPUI, DIRECTEUR FINANCIËN  
& INKOOP GEMEENTE ROTTERDAM**

# ‘Het echte werk zit in het benutten van de contracten’



foto: NFP Photography

**Meer waarde voor hetzelfde geld, of minder betalen voor hetzelfde, zo luidt de inkoopambitie van Rotterdam. Petra Verspui werkt als directeur Financiën & Inkoop aan de professionalisering van inkoop in de havenstad.**

Centralisatie en professionalisering zijn de kernwoorden als het gaat om het op een hoger plan brengen van inkoop in de gemeente Rotterdam. De stad heeft er in 2015 voor gekozen om alle inkoop- en aanbestedingszaken samen te voegen tot één afdeling die alle trajecten voorbereidt en afhandelt vanuit één aanbestedingskalender. Dit moet leiden tot nog meer waarde voor de 1,3 miljard euro die Rotterdam jaarlijks uitgeeft. “We kijken naar hoe we dat beter kunnen doen, maar ook naar de *spend*”, vertelt Petra Verspui, sinds januari directeur Financiën & Inkoop voor de gemeente Rotterdam. “Dus hoe kunnen we voor hetzelfde geld meer inkopen, of voor minder geld hetzelfde inkopen. Daar zijn we nu heel nadrukkelijk mee bezig.”

## Duidelijkheid

De nieuwe organisatievorm heeft voor- en nadelen, stelt Verspui. “Inkoopteams zitten bij ons altijd heel dicht op het primaire proces. →



Maar tegelijkertijd is het belangrijk om een scheiding aan te brengen vanuit rechtmatigheid en professionaliteit. Het is goed dat er een afdeling is die dit kan doen.” Er is dus heel nadrukkelijk gekozen voor één afdeling, wat boven alles veel duidelijkheid oplevert. “De inkoopbehoefte is afkomstig van de inhoudelijke mensen in het primaire proces. Deze wordt vervolgens afgewikkeld door inkoop. Wij kijken daarbij telkens weer opnieuw naar waar de stad behoefte aan heeft: snelheid van leveren, kwaliteit en combinaties daarvan. En dan kijken we vervolgens samen welk aanbestedingsproces daar het beste bij past.”

### Rechtmatigheid en doelmatigheid

Publieke inkoop is altijd een spel tussen rechtmatigheid en doelmatigheid. Verspui: “We hebben in 2013 en 2014 problemen gehad met rechtmatigheid. Daar zijn wij nu een heel eind verder mee door er veel aandacht aan te besteden. Door te sturen op cijfers en te zorgen dat onze mensen goed opgeleid zijn.” Rechtmatigheid en doelmatigheid zijn niet alleen beide belangrijk, ze helpen elkaar ook.

## “Social return, duurzaamheid en werkgelegenheid maken allemaal deel uit van dezelfde puzzel”

“Als je netjes door het proces heen gaat, dan geef je ook doelmatigheid een plek. Rechtmatigheid is voor mij: ben je transparant, duidelijk in hoe je het geld uitgeeft en kun je dat naar iedereen toe verantwoorden? Als je dat niet kunt, dan heb je richting stakeholders geen verhaal, ook niet op het gebied van doelmatigheid.”

### 1,3 miljard spend

Sinds haar aanstelling als directeur Financiën & Inkoop op 1 januari is Verspui verantwoordelijk voor het inkoopproces van het gehele gemeentelijke concern. Daarvoor was zij enige tijd ad interim eindverantwoordelijk voor inkoop. Verspui is geen onbekende in de organisatie. In het verleden had zij er ook al vastgoed, jeugd & onderwijs in haar portefeuille. Bij haar aantreden trof ze een organisatie die in korte tijd van 1 miljard naar 1,3 miljard euro spend was gegaan, als gevolg van decentralisaties. “Er zijn veel meer verantwoordelijkheden op ons bordje komen te liggen. Kijk alleen al naar de extra zorgtaken. Samen met onze mensen van maatschappelijke ontwikkeling hebben we dit goed doorgesproken en we hebben er extra mensen opgezet. We voe-

## BIO PETRA VERSPUI

Petra Verspui (45) is sinds 1 januari directeur Financiën & Inkoop voor gemeente Rotterdam. Daarmee is zij verantwoordelijk voor het inkoop- en aanbestedingsproces van het gemeentelijke concern, evenals de financiële organisatie en de verslaglegging. Sinds medio 2014 was zij directeur Inkoop ad interim. In de jaren daarvoor was zij, eveneens in Rotterdam, eindverantwoordelijk voor Vastgoed en Jeugd, Onderwijs & Samenleving.

ren nu al gesprekken over wat we na 2018 gaan doen op dit gebied. We leren van elke aanbesteding, zien waar we goed in zijn en waar we ons nog kunnen verbeteren.”

### Zestig inkopers

Naast haar verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de financiële organisatie en de verslaglegging van de gemeente, moet Verspui zorgen dat inkoop netjes georganiseerd is en dat de strategische inkoop van dossiers voor elkaar is. Beide taken vragen ongeveer de helft van haar werktijd, zo schat ze zelf in. Zeker als het wat drukker is door bestuurlijke processen, of als er een rekenkamerrapport over inkoop ligt – zoals ten tijde van dit interview het geval is – komen er veel dingen op haar af. Maar ze doet het werk uiteraard niet allemaal zelf; voor de inkooptaken alleen al is er een afdeling met zestig inkopers. “Maar we zijn zeker niet overbemand. Als er een piek is in het aantal aanbestedingen, dan zetten we er tijdelijk zelfs nog extra capaciteit bij.”

### Collegedoelstellingen

Het liefst koopt Rotterdam in op de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Elk inkooptraject begint met een inkoopbehoefte, maar er zijn ook een aantal collegedoelstellingen waar de inkoopafdeling aan moet voldoen. Voorbeelden zijn *social return*, duurzaamheid en het stimuleren van de Rotterdamse economie. “Maar je begint altijd met de vraag, anders koop je het verkeerde product of dienst”, aldus Verspui. Rekening houdend met alle eisen probeert inkoop de behoefte op de best mogelijke manier in te vullen, door dit per traject te doen. “Als je een straat aanlegt, wil je goed kijken naar werkgelegenheid voor de Rotterdammers, terwijl we bij leaseauto’s waarschijnlijk meer kijken naar de verduurzaming van de stad. En bij flexibele arbeid letten we wat meer op social return en, wederom, werkgelegenheid. Dit alles maakt allemaal deel

“We leren van elke aanbesteding, zien waar we goed in zijn en waar we ons nog kunnen verbeteren”

uit van dezelfde puzzel, met afhankelijk van het inkooptraject steeds weer andere verhoudingen. We kopen in op EMVI, dus niet alleen op prijs. Maar ook dan wil je niet meer geld uitgeven dan nodig is.”

### Onder de indruk

Welk profiel zoekt Rotterdam als het gaat om inkopers? “Mensen die stevig in hun schoenen staan, goed kunnen adviseren, maar die ook kunnen luisteren en begrijpen wat nodig is. Professionals met veel kennis van inkoopprocessen en aanbestedingsprocedures, die weten wat goed werkt, soms de randen opzoeken en daar niet overheen gaan.” Kortom, flexibele professionals die heel goed hun eigen afwegingen kunnen maken. “Ik ben echt onder de indruk van de mensen die ik in mijn organisatie heb. Mooi vind ik ook de opzet waarbij we in duo’s werken, waarbij ervaren inkopers hun minder ervaren collega’s helpen.” In het aantal rechtszaken rondom aanbestedingen waarbij de gemeente in het gelijk wordt gesteld, ziet Verspui een bevestiging dat de organisatie goed bezig is. “Als die zaken vaak overeind blijven, dan zegt dat iets over de mate van professionaliteit. Al kun je ook een keer verliezen natuurlijk, het blijft immers rechtspraak.”

### Oplossing

Inkoop binnen een publieke organisatie heeft een andere dimensie dan in de private sector. Zo krijgt Verspui van raads- en collegeleden regelmatig de vraag of bepaalde zaken, diervriendelijk inkopen bijvoorbeeld, te regelen zijn via de inkoopvoorwaarden. “In het bedrijfsleven wordt daar meer in het beleid over nagedacht. Je moet ook niet alles via inkoopvoorwaarden oplossen als je het ook aan de behoeftekant kunt regelen. Daar zit namelijk de echte oplossing. Dat is een dimensie die je in het bedrijfsleven minder ziet dan bij de overheid. Qua professionaliteit zie ik geen verschil. We proberen allemaal dingen slimmer doen, inkoop te bundelen, et cetera.”

### Fluitje van een cent

Hoe kan inkoop in Rotterdam op een nog hoger niveau komen en nog meer waarde leveren voor de eindklant en stakeholders? “Wij zijn de inkoopkant aan het professionaliseren, maar we willen ook de mate van professionaliteit in het primaire proces omhoog krijgen”, zegt Verspui. “Je kunt iets heel moois inkopen, maar het echte werk zit in het benutten van de contracten. Daar hebben we al goede voorbeelden van, maar het kan nog beter. We zijn al bezig met trainingen om contractmanagement op een hoger plan te brengen in het primaire proces. Inkoop profiteert daar ook van. Als je contracten echt goed hebt benut, dan weet je ook beter wat je de volgende keer wil. Als iedereen daar goed op let, dan is de aanbesteding een fluitje van een cent.”

tekst: Kooie Pleg



“Niet ondenkbaar dat ziekenhuisinkopers hun kennis gaan inzetten voor huisartsen”

FRANK DE REIJ



“In de virtuele wereld kunnen we alle fouten al maken die we normaal gesproken pas op de bouwplaats maken”

ROB VAN WINGERDEN



“Wij vragen leveranciers ons als klant te prioriteren. Daartegenover staat dat wij onze plannen delen”

HUMPHREY PERDAEMS



“Hoe kunnen we voor hetzelfde geld meer inkopen, of voor minder geld hetzelfde inkopen”

PETRA VERSPUI