

Wat HRD'ers van professionele inkopers kunnen leren

Van allergie naar synergie

De stafafdelingen HRD en Inkoop adviseren en faciliteren beide de organisatie bij het behalen van de doelstellingen. Dat vraagt om intensieve afstemming en samenwerking. Verschil in taal en perspectief tussen HRD'ers en inkopers leidt daarbij wel eens tot fricties. Maar hoe kunnen HRD'ers juist hun voordeel doen met de deskundigheid van professionele inkopers?

Marlo Kengen & Petra Jagtman

Waar we in eerdere reportages over inkopen van opleidingen (Kengen & Jagtman, 2011) vooral de invalshoek van HRD hebben gekozen, nemen we nu de inkoopprofessie als uitgangspunt. Met als doel te onderzoeken wat HRD van Inkoop kan leren.

Cruciaal bij het inkopen van opleidingen is uiteraard de opleidingskundige kant: het specificeren van *wat* we willen inkopen. Kengen & De Kaste (2011) noemen dat 'vraagarticulatie'. In een eerder artikel hebben wij die specificatie uitgewerkt in een checklist om tot een complete offerteaanvraag voor de in te kopen opleiding te komen (Kengen & Jagtman, 2011). Onze conclusie was dat gestructureerd inkopen vraagt om het werken met verstand én gevoel; een checklist helpt bij het rationele proces, maar de emotie blijft van essentieel belang.

Hoe kies je vervolgens uit de vele opleidingsaanbieders diegene die het beste past bij jouw organisatie en de opdracht? In deze bijdrage bekijken we hoe de inkooprollen van NEVI (kennisnetwerk voor en van inkoop en supply management) kunnen bijdragen aan een zorgvuldig keuzeproces bij het inkopen van opleidingen.

Voor deze reportage hebben we gesproken met Peter Bellekom, directeur NEVI Examens, Alexan-

der Arsath Ro'is, Programma & Account Manager bij NEVI Purspective en Brigitte Faber-de Lange, hoofddocent Inkoop en Logistiek aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en medeauteur van het boek *Inkoop – Werken vanuit een ketenbenadering*.

'De inkoper'

'Het klassieke beeld van de inkoper is een wat introverte man van 45 jaar die niet echt communiceert, maar wel met zijn vuist op tafel slaat bij de leverancier om de laatste 5% er af te krijgen.' Dat beeld is hardnekkig, volgens Alexander Arsath Ro'is van inkooporganisatie NEVI. Maar dat gaat veranderen, verzekert hij ons, het inkoopvak is in ontwikkeling.

Wanneer is iemand eigenlijk inkoper? Peter Bellekom zegt hierover: 'Inkopen is gewoon een businessproces en dat hoeft niet bij één persoon of één afdeling te liggen.' Brigitte Faber-de Lange is het met hem eens: 'Of je inkoper heet of opleidingsadviseur is niet belangrijk, als je je maar bewust bent van het feit dat je een relatie aangaat met een dienstverlener en weet waar je op moet letten in het inkoopproces.'

Inkopers zijn hard en onbeweeglijk, lijkt het. Dit soort vastgeroeste beelden zorgt voor een vorm van allergie tussen Inkoop en HRD en komt de samenwerking meestal niet ten goede.

Hoe komt dat toch? Volgens Brigitte Faber-de Lange spreken we elkaars taal niet. ‘Als HRD’er moet je niet bang zijn om je diensten als een product te zien, als een “pakket”. Met die verzakelijking word je serieuzer genomen in de organisatie.’ Ze adviseert: ‘Spreek als HRD’er vooral de inkoperstaal. Andersom is lastig. Een inkoper moet nog zoveel andere zaken inkopen, dat kennis op alle vlakken niet te doen is. En als HRD’er wil je vooral zijn kennis van het inkoopproces gebruiken.’

Nieuw beroepsprofiel voor de inkoopprofessional

Alexander Arsath Ro’is geeft aan dat het inkoopvak verandert: ‘Inkoop wordt steeds menselijker. Het vak trekt ook andere mensen dan in het verleden.’ Voorbeelden van ontwikkelingen in het inkoopvak zijn: het denken in termen van waarde toevoegen versus het (klassieke) denken in kosten en toenemende outsourcing (NEVI, 2011). Ook zien we een verandering van de positie van inkoop. Vanuit de ‘bestelfunctie’ ging men steeds meer op tactisch niveau handelen. Nu ontwikkelt het vak zich meer en meer naar een strategische functie. Alexander Arsath Ro’is: ‘Nu zie je een Chief Purchasing Officer (CPO) die rapporteert aan de Raad van Bestuur.’

In 2011 heeft NEVI in samenwerking met CINOP een nieuw beroepsprofiel opgesteld. Op basis hiervan worden de bekende NEVI-opleidingen en examens herijkt. Peter Bellekom legt uit: ‘Functies volstaan niet meer in deze tijd. Ze zijn te beperkt voor het uiteenlopende inkoopvak. Bij de ene organisatie bestelt de inkoper alleen maar, bij de andere organisatie heeft de inkoper een enorme toegevoegde waarde voor de ROI en winst.’ Het nieuwe beroepsprofiel is dan ook gebaseerd op rollen (zie figuur 1). De basisgedachte is dat een medewerker binnen één functie meerdere rollen vervult (Schuiling & Mol, 2012). Onder een rol verstaan we een logisch samenhangend geheel van werkzaamheden dat een onderdeel is van het verloop van een bedrijfsproces (Noij & Koster, 2012). Deze aanpak biedt een inzichtelijke ordening van taken. Ook laat een rol de ‘technische’ ordening samenvallen met wat mensen ervaren als een meer natuurlijk geheel (Noij & Koster, 2012). Peter Bellekom vult aan: ‘Door rollen te expliciteren wordt duidelijk dat er soms tegenstrijdigheden zitten in de kwaliteiten die de inkoper moet hebben. Daarmee zeggen we ook dat het uitvoeren van alle zeven rollen door één persoon eigenlijk niet meer te doen is.’

HRD en de zeven inkooprollen

We bekijken nu welke van de zeven inkooprollen (mede) door HRD-professionals uitgevoerd zouden kunnen worden.

Inkoper. De rol van ‘inkoper’ lijkt de kern van dit rollenportfolio. Dat blijkt al uit het samenvallen van de naam van de rol met de naam van het vak. Van alle rollen is dit volgens Peter Bellekom de enige die exclusief voor de professionele inkoper is: ‘De rest kun je meer generiek invullen.’ Centraal in deze rol staat de kwaliteit en efficiency van het complete inkoopproces. Alle geïnterviewden geven aan dat je de inkoper altijd vroeg in het proces moet betrekken. Peter Bellekom: ‘Ik kan me voorstellen dat HRD’ers de inhoudsdeskundigen zijn en de inkopers de procesdeskundigen en dat die gezamenlijk optrekken vanaf de bepaling van de opleidingsbehoefte, om zo tot het beste resultaat te komen. Alleen dan maak je optimaal gebruik van elkaars kennis en kunde.’ De inkoper zal steeds vragen stellen over het te volgen proces. Dit levert drie voordelen op. Allereerst wil de inkoper voorkomen dat er - bewust of onbewust - toegeschreven wordt naar een bepaalde leverancier. Verder wil de inkoper ‘goldplating’ voorkomen: meer of luxer inkopen dan noodzakelijk. Peter Bellekom: ‘Alles kan, maar niet alles is nodig. Mensen die enthousiast zijn, stellen die vraag veel minder.’ Een inkoper kan er ten slotte ook voor zorgen dat een aanbestedingsproces goed verloopt. Het niet volgen van de correcte procedures in aanbestedingsprocessen kan



Figuur 1. Zeven inkooprollen (NEVI)

leiden tot grote financiële claims. Brigitte Faber-de Lange ziet nog een vierde voordeel: 'Een goede inkoper legt de werkwijze vast en zorgt dat er een gevulde gereedheidskist is met de juiste gereedschappen voor andere afdelingen.'

Analyticus. In de rol van analyticus staat het verzamelen en analyseren van gegevens centraal. Het gaat hierbij om zowel markt- als (interne) klantgegevens. Het kennen van de markt is vaak een rol voor de HRD'er. In grote organisaties is het echter ook bij uitstek een rol voor een professioneel inkoper. Alexander Arsath Ro'is zegt hierover: 'In grote professionele organisaties heb je zogenaamde *category teams*. Die bestaan uit een budgethouder/lijnmanager, een materiedeskundige en een inkoper. Bij zo'n organisatie is het inkopen van opleidingen gewoon een baan. De baan van die inkoper is om de markt heel scherp te hebben. De HRD'er brengt als materiedeskundige de inhoudelijke kennis.' Daarnaast analyseer je in deze rol interne gegevens. In inkooptermen: je maakt een inkoopdiagnose. Brigitte Faber-de Lange legt uit: 'Je kunt via de inkoper of de financiële administratie overzichten opvragen van alle ingehuurde opleidingen van het afgelopen jaar. Het zou me niets verbazen als je nieuwe dingen vindt die door medewerkers zelf zijn geboekt. Je kunt deze gegevens samen met de inkoper analyseren om te bekijken of je verstandig bezigt bent. Je kijkt naar omzet, aantal facturen, en naar het reduceren van de administratieve afhandeling.' Centrale vragen hierbij zijn: Kan het efficiënter? Kunnen we het aantal leveranciers terugbrengen? Je kunt raamcontracten maken, waarbij je niet vastlegt hoeveel je afneemt, maar wel de voorwaarden afsprekt waaronder je afneemt. Naast economische voordelen levert dit ook kwalitatieve voordelen op. Brigitte Faber-de Lange: 'Ik denk dat het voor de organisatie heel goed is. Als je door dezelfde bureaus getraind wordt, spreek je veel meer dezelfde taal.'

Relatiemanager. NEVI doelt bij de rol van relatiemanager op het ontwikkelen en onderhouden van relaties met leveranciers en klanten. De klant is dan bijvoorbeeld een HRD'er of lijnmanager. Volgens ons is deze rol rechtstreeks te vertalen naar ons vak. Als HRD'er ben je een gesprekspartner op businessniveau en verantwoordelijk voor klanttevredenheid. Ook ben je relatiemanager voor je leveranciers. Alexander Arsath Ro'is: 'Als trainingen gaan plaatsvinden, dan is de HRD'er degene die contactpersoon blijft voor de leverancier en per kwartaal een gesprek heeft over hoe het gaat.' Volgens de inkopers ligt in de relaties met leveranciers ook een potentiële valkuil voor HRD'ers. Brigitte Faber-de Lange zegt hierover: 'Vaak zie je dat een HRD-afdeling het gewoon regelt. Ze constateren iets, er moet getraind wor-



den, ze kennen iemand in hun netwerk en die krijgt de opdracht.'

Alexander Arsath Ro'is bevestigt dit: 'HR-mensen zijn geneigd direct zaken te doen met een bureau dat ze al kennen. Een inkoopprofessional doet dat juist niet. Die begint met het in kaart brengen en op papier zetten van de behoefte. Dan kan alsnog het bureau gekozen worden dat je in gedachten had, maar dan is het wel een onderbouwde keuze en ben je verzekerd van een goed contract met marktconforme tarieven.'

Adviseur. De rol van adviseur past de HRD'er bij uitstek. De adviseur geeft gevraagd en ongevraagd advies aan klanten en leveranciers. Als sparringpartner voor de business adviseert de HRD'er om zo efficiënt en effectief mogelijk leren en ontwikkelen tot stand te brengen. Vanuit het perspectief van de inkoper gaat het echter om efficiënt en effectief inkopen. Hier komen we mogelijk in een spanningsveld terecht.

Een inkoper wil de vraag legitimeren en gaat vragen stellen als: Weet je zeker dat dit de beste aanbieder is? Wat doe je als het bureau met andere trainers komt? Wanneer ben je tevreden? Wat is het beoogde eindresultaat? Brigitte Faber-de Lange geeft praktische tips. 'Het gaat om de vraag wanneer een opleider nu goed is. Stel met een aantal mensen een lijst met kenmerken samen van de ideale opleider. Dan heb je het waarschijnlijk veel meer over waarden dan over praktische kenmerken als bijvoorbeeld de grootte van een bureau. Vervolgens is de vraag: Hoe evalueer ik informatie om te toetsen of het bureau voldoet? Maak dat specifiek met subvragen, zodat je ook echt kunt meten. De inkoper kan je helpen om dat proces te objectiveren. Doe dat al in de offerteaanvraag.' Peter Bellekom: 'Wel blijft de uitdaging om niet teveel voor te schrijven. Het gaat immers ook om chemie tussen organisatie en bureau.' Dat is in lijn met wat we concludeerden in onze vorige reportage: het gaat om inkopen met gevoel en verstand (Kengen & Jagtman, 2011).

Prestatiemanager. Alexander Arsath Ro'is vindt de rol van prestatie manager bij uitstek een rol voor de HRD'er. In deze rol is de inkoper volgens NEVI een doelgerichte contractmanager die stuurt op praktische en inhoudelijke resultaten. Daarmee bewaakt je de kwaliteit van geleverde diensten en van het proces. Afspraken worden vastgelegd in zogenaamde Service Level Agreements (SLA's). De prestatie manager controleert of dat wat is afgesproken ook wordt nagekomen. Daar laat HRD nog wel eens iets liggen, volgens Alexander Arsath Ro'is. 'Er staan allerlei prestatieafspraken met bijbehorende boeteclausules in zo'n SLA, maar die worden bijna nooit gecontroleerd.' Volgens Brigitte Faber-de Lange vraagt dit vooruitdenken: 'Wat als een training niet doorgaat? Betaal je voor- of achteraf? Gebruik je je eigen inkoopvoorwaarden of de verkoopvoorwaarden van het bureau? Dat moet je allemaal in het begin van het proces al weten.'

Regisseur. De regisseur coördineert en organiseert het inkoopproces van begin tot einde en bewaakt de aansluiting daarvan op andere bedrijfsprocessen. Hij is dus feitelijk de projectleider en zorgt dat iedereen in het proces weet wat hij moet doen. Op het eerste gezicht lijkt dit op de al beschreven rol van de inkoper. Alexander Arsath Ro'is: 'De inkoper is vooral betrokken bij het kwalitatief begeleiden van het inkoopproces, dus tot het moment dat de training of opleiding gaat lopen. De professionele inkoper is lid van het projectteam en kan de "bad guy" spelen als dat nodig is. De HRD'er is als inhoudsdeskundige verantwoordelijk voor het totale proces.' De geïnterviewde inkopers vinden de regisseursrol daarom heel passend voor een HRD'er.

Leidinggevende. Deze rol is specifiek voor leidinggevend van inkoopteams en heeft in die zin geen directe link met HRD. Wel kent de HRD-manager een gelijksoortige positie: beiden zijn verantwoordelijk voor een stafafdeling, beiden hebben als uitgangspunt het beleid en de doelstellingen van de organisatie. Met hun teams en vanuit het eigen specialisme voegen zij waarde toe aan de organisatie.

Afrondend

We zien dat in deze rolbeschrijvingen veel nadruk ligt op processen en relaties. Dit sluit mooi aan bij een uitspraak van Mol (2012): 'Functies horen bij systemen, machines. Rollen bij mensen en bij processen waarin wat gebeurt in de verhoudingen tussen die mensen' (p. 60).

Opvallend vinden wij dat de term 'onderhandelen' niet rechtstreeks terugkomt in het nieuwe profiel. In het uitgebreide profiel van de inkoper (NEVI, 2011) vinden we wel de term commercieel handelen. Dit wordt genoemd bij de rollen inko-

per, relatie manager, prestatie manager en leidinggevende. We zouden dit punt wat nadrukkelijker verwachten. Maar misschien denken wij dan ook vanuit een oud kader?

Wat ons betreft zijn de inkooprollen voor de HRD'er een praktisch handvat bij het inkopen van opleidingen. Kent de organisatie geen inkoopafdeling of -functie, dan kunnen de rollen uit het profiel inzichtelijk maken wat er allemaal bij het inkopen van opleidingen komt kijken. Is er een mogelijkheid om samen te werken met een professionele inkoper, bekijk dan wie welke rollen op zich neemt. Welke rollen heb ik als HRD'er in het inkoopproces? Welke rollen heeft de inkoper met wie ik als HRD'er samenwerk? Alleen dan kan allergie worden voorkomen en kan synergie ontstaan. Dat vraagt wel dat de betrokkenen bewust stilstaan bij het te volgen proces en de onderlinge samenwerking. Ja, dat kost tijd. Echter: alleen gaat misschien sneller, maar samen kom je verder. ●

Literatuur

- Kengen, M. & P. Jagtman (2011). De wet van Sinterklaas. **Opleiding & Ontwikkeling**, 24 (6), pp. 45-50.
- Kengen, M. & W. de Kaste (2011). Een visie op het vak als kompas voor Opleidingskunde. **Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**, 1 (3), pp. 61-66.
- Mol, I. (2012). Rock 'n rollen. Wat de kunst ons leert over het rolbegrip. In: G.J. Schuiling (Red.), **Rolgerichte competentieontwikkeling**, (pp. 55-61). Nijmegen: HAN.
- NEVI (2012). **Inkoopprofielen 2011**. Zoetermeer: NEVI.
- NEVI (2011). **Sneak preview inkoopprofielenonderzoek 2011**. Zoetermeer: NEVI.
- Noij, L. & W. Koster (2012). Een functieontwerp en opleidingsbouwwerk voor rolgerichte professionalisering van docenten. In: R. Klarus & S. Weijzen (Red.), **Mensen maken beroepsonderwijs**, (pp. 107-122). Den Haag: Boom Lemma.
- Schuiling, G.J. & I. Mol (2012). Vier groeistrategieën via rollen. In: G.J. Schuiling (Red.), **Rolgerichte competentieontwikkeling**, (pp. 45-53). Nijmegen: HAN.



Dr. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Binnen deze opleiding is zij ook verantwoordelijk voor de vertaling van onderzoek van (o.a.) het kenniscentrum Kwaliteit van Leren naar het onderwijs. E-mail: marlo.kengen@han.nl



Petra Jagtman MMHR is hoofd docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij zelfstandig professional in haar eigen bedrijf Petra Jagtman HRD advies & begeleiding + bedrijfsjournalistiek. E-mail: info@petrajagtman.nl