

Autonome scholen Dunamare creëren synergie

Financiële voordelen door centrale inkoopfunctie

Om synergetische voordelen te behalen en de leveranciers beter te managen besloot Stichting Dunamare Onderwijsgroep de inkoopfunctie centraal te beleggen bij de facilitaire organisatie. De professionalisering van de inkoop vraagt om een professionele vraag. Deze moet bij de verschillende scholen vandaan komen.

TEKST: MARION VISSER – DE BOER

In de Stichting Dunamare Onderwijsgroep zijn drie onderwijsorganisaties samengegaan: SaVO, OVO Haarlem en Noordzee Onderwijsgroep. Bij Dunamare zijn nu 22 scholen aangesloten met circa 12.500 leerlingen en 1750 medewerkers. De naam Dunamare verwijst naar de regio die de onderwijsgroep bestrijkt: duinen, zee en (Haarlemmer)meer. Dunamare biedt hier een volledig en voor alle leerlingen passend onderwijsaanbod. Ook verzorgt Dunamare (nautisch) onderwijs in Harlingen en speciaal onderwijs in Haarlem. Een centraal (staf)bureau ondersteunt de scholen van Dunamare met een professioneel personeelsbeleid, een op stabiliteit gericht financieel beleid en facilitair en huisvestingsbeleid.

De besturingsfilosofie van Dunamare is decentraal gericht. De scholen binnen Dunamare hebben een grote mate van autonomie om hen alle ruimte te geven zich afzonderlijk van elkaar te profileren en zo een volledig en breed spectrum aan onderwijs in de regio aan te bieden. Het centrale bestuursbureau heeft de opdracht de scholen optimaal te

ondersteunen. Juist dit bestuursbureau moet de synergie creëren en de besparingen realiseren die met de fusie werden beoogd.

Inkoop

De oorspronkelijke afdeling Bedrijfsvoering is na de fusie gesplitst in drie gespecialiseerde afdelingen, te weten: ICT, Facilitaire Zaken en Huisvesting. De afdeling ICT is verantwoordelijk voor de strategie en het beleid op automatiseringsgebied, ontwikkeling en onderhoud, service delivery, wijzi-

De afdeling Huisvesting is eveneens verantwoordelijk voor strategie en beleid op zijn beleidsterrein. Daarnaast richt deze afdeling zich op het huisvestingsplan, bouw, huur, groot onderhoud, calamiteiten, contracten en energiebeheer.

De afdeling Facilitaire Zaken richt zich op de inkoopstrategie en -beleid, contractbeheer en bestellingen. Deze afdeling houdt zich uitsluitend bezig met inkoop. Door de inkoop vanuit één centraal punt te contracteren, coördineren en beheren verwacht

De scholen vreesden voor lange wachttijden en verkeerde leveringen

ging en configuratie, incidenten en exploitatie. De afdeling ICT wordt gedecentraliseerd ingezet om de scholen een vast aanspreekpunt te bieden die geheel op de hoogte is van de vraag en behoefte van de specifieke school. Zo kunnen automatiseringsvraagstukken snel worden opgepakt en accuraat worden ingevuld.

Dunamare een besparing van circa 15 procent te realiseren op het inkoopbudget.

Veel scholen ervoeren de bemoeienis vanuit het centrale bestuursbureau aanvankelijk echter als inmenging en niet als ondersteuning. Omdat het bestuur de autonomie van de scholen niet wil aantasten,

wordt heel voorzichtig omgegaan met het ongevraagd adviseren of opleggen van procedures.

Centraal

In het verleden werd op iedere school afzonderlijk ingekocht. Nu er 22 scholen onder de Dunamare Onderwijsgroep vallen is het inkoopbudget dermate groot dat financiële voordelen zijn te behalen door dit gezamenlijk te organiseren. 'Sommige diensten, zoals de schoonmaak, moeten wij Europees aanbesteden. Maar ook voor andere materialen of diensten zijn voordelen te behalen. Niet alleen financieel, maar vooral ook op het gebied van leveringsvoorwaarden en ondersteuning', schetst Albert Strijker, voorzitter College van Bestuur van Dunamare.

Dunamare nam Fay Dalmeijer, Hospitality Interim, in de arm om te inventariseren waar verbeteringen mogelijk zijn en een advies te formuleren hoe de inkoopfunctie optimaal kan worden ingericht.

Dalmeijer heeft het inkoopproces in kaart gebracht en op basis van een analyse van de crediteurenadministratie een advies uitgebracht voor de professionalisering van de inkoopfunctie.

De inventarisatie van de bestaande contracten was een behoorlijke klus, omdat er in het verleden geen beleid was op het gebied van contractmanagement. Sommige contracten waren voor meerdere scholen afgesloten en werden centraal bewaard. Andere contracten golden voor één school. Op veel scholen was er geen functie waarbij het contractbeheer expliciet was ondergebracht. In enkele gevallen kon slechts op basis van een factuur worden geconstateerd dat er een contract moest zijn, maar kon het contract zelf niet worden gevonden. Ook bleek dat er soms nog diensten werden afgenomen op basis van oude, verlopen contracten.

'Zeker met het oog op wet- en regelgeving en de hoeveelheid geld die met de inkoop voor 22 scholen is gemoeid, is het goed inrichten van

de inkoopfunctie belangrijk. Een organisatie met een dergelijke omvang kan niet meer naar Bruna lopen voor potloden en papier. Daarvoor moet je raamcontracten sluiten met leveranciers die dat op een professionele wijze leveren. Een centrale inkoopfunctie die tevens de contracten beheert, is dan de beste oplossing', stelt Dalmeijer.

Nadat het College van Bestuur op basis van de adviesnota van Dalmeijer de beslissing had genomen om een centrale professionele inkoopfunctie in te gaan richten, hebben ze haar gevraagd de komende zes maanden te gebruiken om de inkoopfunctie op de kaart te zetten binnen de organisatie.

Schrikbeeld

Voor de scholen was dit in eerste instantie echter een schrikbeeld. Zij waren bang hun autonomie te verliezen. Bovendien vreesden zij voor lange wachttijden en mogelijk zelfs verkeerde leveringen als alles vanuit een centraal pakhuis zou worden binnen gedragen.

advertentie

‘De case waarin ondersteuning van de huisvestingsmanager werd ingekocht, heeft laten zien dat deze angst ongegrond was. De onderhandelingen met het adviesbureau over planmatig onderhoud, het opstellen van meerjaren onderhoudsplannen en het coördineren van de daaruit voortkomende activiteiten, liet zien dat professionele inkoop anders werkt. Tijdens de onderhandeling werd niet alleen gesproken over de prijs, maar vooral over de inhoud van het contract, zoals leveringsvoorwaarden, het serviceniveau, de prestatie-indicatoren en dergelijke. Zo wordt de prestatie meetbaar gemaakt en kan Dunamare controleren of de afspraken worden nagekomen. Door het goed en helder formuleren van de afspraken, werden onnodigheden eruit gesleuteld en ging de prijs als het ware vanzelf naar beneden’, vertelt Strijker.

Overtuigen

Met dit voorbeeld lieten de schooldirecteuren zich overtuigen van de voordelen van een gezamenlijke inkoop. De raamcontracten die de afdeling Facilitaire Zaken afsluit, bieden hen voldoende mogelijkheden hun eigen keuzes te maken ten aanzien van product en kwaliteit, maar garanderen tevens goede leveringsvoorwaarden en lage prijzen.

‘De schooldirecteuren zijn gerustgesteld, omdat hun autonomie overeind blijft, maar ze wel het gemak hebben van goede contracten. Door de afspraken aan de voorkant heel goed te regelen, is iedereen minder tijd kwijt met het oplossen van problemen aan de achterkant.

Doordat er nu een eenduidig contract ten grondslag ligt op basis waarvan we de leverancier kunnen aanspreken, zijn de verwachtingen van Dunamare en de leverancier gelijk en kunnen we eenvoudiger met elkaar communiceren’, meent Strijker.

Cultuuromslag

Toen de scholen allemaal zelf de afspraken maakten met de leveranciers, liepen de onderhandelingen over het algemeen informeler. Leveranciers maakten daar ook vaak handig gebruik van. Niet alleen de scholen, maar ook de leveranciers moeten nu wennen aan een zakelijker benadering van de contracten en



Hospitality Interim Fay Dalmeijer.

de evaluatie van de dienstverlening. Met alle leveranciers zijn gesprekken gevoerd. Daarin is besproken hoe lang contracten nog lopen, welke wensen en behoeften er spelen en hoe hieraan gedurende de looptijd zo goed mogelijk invulling kan worden gegeven.

handig. De vraagstelling die ten grondslag ligt aan de aanbesteding moet helder, scherp en professioneel worden geformuleerd. Daarbij hebben we de schooldirecteuren nodig. Door de schooldirecteuren mee te nemen in het aanbestedingsproces wordt de aanbesteding beter,

De autonomie blijft overeind met het gemak van goede contracten

Op basis van een prioriteitenlijst is nu inzichtelijk gemaakt wat de einddata van contracten zijn en wanneer voor welke diensten aanbestedingen moeten worden gestart. ‘Dunamare beschikt nu over een vaste inkoopmanager die contracten afsluit en managet. Indien gewenst kan hij scholen adviseren bij hun bestelling. Zij kunnen bepaalde diensten ook zelfstandig inkopen, indien onze inkoper het contract heeft beoordeeld op de Dunamare-uitgangspunten en hieraan zijn goedkeuring heeft gegeven. De autonomie van de scholen is zo gewaarborgd, maar Dunamare is tevens ‘in control’ van het inkoopproces en dat is essentieel voor een onderwijsinstelling met deze omvang’, stelt Strijker.

Betrokkenheid

De schooldirecteuren waren niet of te weinig betrokken bij de eerste Europese aanbestedingen. ‘Dat was vanuit meerdere optieken niet erg

het draagvlak voor het contract breder en verloopt de uitvoering hiervan soepeler. Je kunt natuurlijk niet altijd alle directeuren bij een aanbesteding betrekken. Daarom willen we met werkgroepen werken, waar een aantal directeuren zitting in kunnen nemen’, licht Strijker toe.

Het nieuwe inkoopbeleid van Dunamare is inmiddels in de uitvoeringsfase. Hoewel er nog geen direct aantoonbare besparingen zijn gerealiseerd, verwacht het College van Bestuur deze in 2009 wel te kunnen boeken. ‘Wij zijn nu ‘in control’ van ons inkoopproces en dat uitgangspunt heb je nodig om het nieuwe beleid te kunnen uitvoeren. We hebben er daarom alle vertrouwen in samen met de schooldirecteuren het gewenste resultaat te bereiken’, besluit Strijker.