

## Optimalisatie van de inkooporganisatie bij het Ministerie van Defensie

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van een afstudeerstage voor de opleiding Logistics Engineering aan de Hogeschool van Amsterdam. Het onderzoek is uitgevoerd voor de Algemene Rekenkamer bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO) van het Ministerie van Defensie. Er is al sinds 2010 sprake van onderrealisatie op het investeringsbudget van Defensie: DMO slaagt er al jaren niet in om dit budget voor het einde van het jaar in investeringen om te zetten. Om hier wat aan te doen heeft de directeur DMO in december 2015 als doelstelling uitgesproken de voorzien-in keten met 50% te willen versnellen nadat hij als persoon deze opdracht van de Secretaris Generaal (SG) had ontvangen.

Het onderzoek is gericht op het inkoopproces binnen het voorzien-in proces (de D-fase van Defensie Materieel Proces (DMP) projecten, dit zijn projecten met een financiële omvang van € 5 miljoen of meer), de recent ingerichte inkooptool voor dit onderdeel van de organisatie en de coördinatie van de inkooporganisatie. Op basis hiervan zijn de volgende twee onderzoeksvragen opgesteld:

1. Welke verbeteringsmogelijkheden zijn er in het inkoopproces van materieel (investeringen) binnen de inkooptool?
2. Welke verbeteringsmogelijkheden zijn er in het coördineren van werkzaamheden door DMO in het inkoopproces om de doorlooptijd van het inkoopproces voor de toekomst te verkorten?

Het beantwoorden van deze vragen zal een bijdrage leveren aan het versnellen van het inkoopproces en daarmee aan de gewenste 50% versnelling van de doorlooptijd.

Het beantwoorden van de onderzoeksvragen is gedaan aan de hand van bezoeken aan verschillende onderdelen van de Defensie-organisatie, diepte interviews en literatuuronderzoek. Verwacht werd dat er winst in het versnellen van de doorlooptijd van het inkoopproces behaald zou kunnen worden, maar het onderzoek liet zien dat de grootste winst voor het versnellen van de doorlooptijd in eerdere fasen van het DMP te halen valt. Daarom wordt geadviseerd om in de toekomst nog een onderzoek uit te voeren naar eerdere fasen van het DMP.

Voor het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag is er allereerst gekeken waar er nog wel kleine verbeteringsmogelijkheden voor het verkorten van de doorlooptijd binnen de D-fase liggen. Hier liggen kansen op het gebied van de balans vinden tussen het aantal controles en de kwaliteit die dit oplevert, het stellen van prioriteiten voor inkopers omdat deze op dit moment niet integraal is belegd, het invoeren van eenduidige werkwijzen en het aansluiten van de processen binnen de inkooptool op de processen in de gehele voorzien-in keten om zo een flow in het proces te kunnen realiseren.

Ook liggen er kansen op het gebied van de inrichting van de inkooptool. Omdat op dit moment de inrichting wordt aangepast aan de huidige processen dreigt de tool ingewikkeld te worden. Geadviseerd wordt om de inrichting aan te passen aan de mogelijkheden die de tool biedt. Daarnaast móet de inkooptool aan de randvoorwaarden (certificering op het gebied van veiligheid,

goede internet voorziening en zekerheid rondom de medewerking van leveranciers met de nieuwe inkooptool) voldoen voordat deze verder wordt uitgerold binnen de inkooporganisatie.

Voor het beheersen van het inkoopproces wordt er geadviseerd om inkoopcontrol te gaan toepassen. Hierbij wordt management-informatie uit de inkooptool gebruikt bij het nemen van beslissingen en het traceren van verbeteringen. Als Defensie in de toekomst beschikt over managementinformatie vanuit de inkooporganisatie kunnen er kwantitatieve en kwalitatieve doelen opgesteld worden. Uitgaande hiervan kan de inkoop op zo'n manier ingericht worden dat de handelingen bijdragen aan het behalen van de opgestelde doelen. Op basis van deze informatie kunnen weloverwogen beslissingen genomen worden en kan er bijgestuurd worden. KPI's kunnen bijdragen aan het meten en evalueren van de processen.

Het antwoord op de tweede onderzoeksvraag ligt allereerst op het gebied van verandermanagement. Het is van belang om de verandering goed te communiceren richting alle stakeholders. Vervolgens moet de inkooptool op de juiste manier uitgerold worden binnen de organisatie om de verandering eigen te maken en commitment te creëren.

Als tweede wordt er geadviseerd om kennismanagement toe te gaan passen omdat uit onderzoek is gebleken dat kennis op dit moment onvoldoende wordt gedeeld. Zoektochten naar informatie en het zelf opnieuw uitvinden van het wiel kosten onnodig veel tijd. Daarnaast zijn er binnen de Defensie-organisatie veel schotten in de organisatiestructuur, is er een top-downstructuur en zijn er eigen werkmethoden. Ook is er geen integrale zeggenschap over de ketens wat productief gebruik van kennis belemmert. Bij kennismanagement wordt kennis ontwikkeld, gedeeld en in stand gehouden/hergebruikt. Hierbij zullen informatiemanagement en het inzetten van een Chief Knowledge Officer ondersteuning bieden om een integrale aansturing van procesketens te beheersen en schotten binnen de organisatie te doorbreken. Daarnaast moet een CKO ervoor zorgen dat deelbelangen worden omgezet in een collectief belang. Zo moet er productief gebruik gemaakt gaan worden van kennis vanuit zowel de projectteams als uit het individu.