

CV *schuiven* is niet genoeg

De voortgaande professionalisering van het vakgebied inkoop leidt tot een grotere behoefte aan inkoop talenten. Door schaarste aan goede inkoopers worden tijdelijke inkoop professionals geregeld ingehuurd. De selectie van de juiste interim-professional wordt een steeds grotere uitdaging. Het ProCoR-model kan hierbij een handje helpen.

Het ProCoR-model is een hulpmiddel om de juiste professional te selecteren. ProCoR staat voor een model waarbij door zorgvuldige specificatie van het gewenste Profiel van de kandidaat en een analyse van de Context van de organisatie een match gemaakt wordt die het beste bijdraagt aan het gewenste Resultaat voor de organisatie. Aan de hand van een best practice bij de provincie Overijssel wordt de werking van dit model toegelicht.

Dat een zorgvuldige specificatie en selectie van inkoop professionals niet eenvoudig is, blijkt uit uitkomsten van TiasNimbas¹-onderzoek naar de inhuur van tijdelijke inkoop professionals binnen de overheid. Binnen de overheid wordt vaak gebruikgemaakt van raamovereenkomsten waarbij op afroep cv's worden gevraagd bij 1 tot 3 voorkeursleveranciers. Een selectie op basis van cv's is lastig, omdat functies, ervaring en verantwoordelijkheden geregeld mooier worden voorgespiegeld, er weinig aandacht wordt besteed aan het nagaan van referenties en de betrouwbaarheid van de referenties bovendien te wensen overlaat. In de praktijk blijkt de vraag naar tijdelijke inkoop profes-

sionals vaak urgent en er is weinig tijd voor een zorgvuldige specificatie van het profiel. Daarnaast verschilt het per organisatie welke functionarissen betrokken zijn bij het specificeren van het profiel en het kiezen van de kandidaat. Tevens blijkt bij de selectie niet of nauwelijks bewust aandacht te worden besteed aan de fit tussen de kandidaat en de organisatiecontext waarbinnen de professional moet gaan functioneren. Een andere opvallende conclusie uit het onderzoek was dat in de selectiefase weinig aandacht wordt besteed aan de persoonlijkheid van de juiste interim-professional. De inzichten uit het onderzoek hebben geleid tot de ontwikkeling van het ProCoR-model.

Match

Met de stapsgewijze benadering volgens het model (zie figuur) kan een zorgvuldige vertaling van de klantvraag binnen een organisatorische context worden gemaakt, waardoor de kans op een succesvolle bijdrage aan het bedrijfsresultaat aanzienlijk wordt vergroot. In het belang van een goede match wordt van de opdrachtgever verwacht dat hij ruimte biedt voor een zorgvuldige intake met de partij die voor hem op zoek gaat naar de juiste professional. Tijdens deze intake zal meer informatie gedeeld moeten

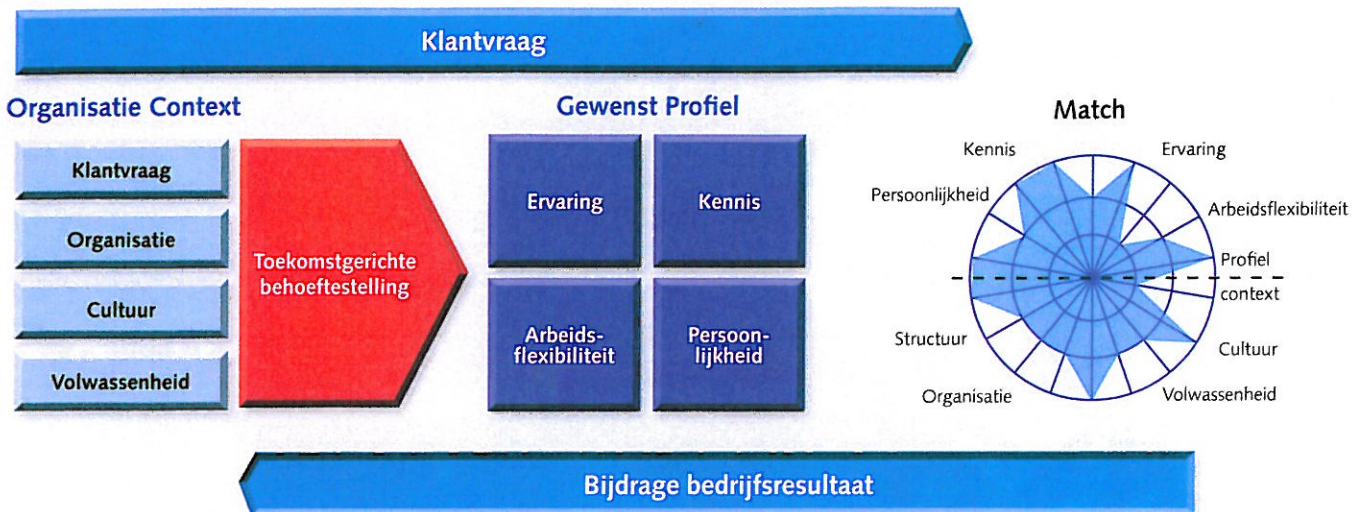
worden dan alleen een functieomschrijving. Voor een succesvolle match worden de context van de organisatie, de opdracht en het daarbij gewenste profiel van de inkoop professional in kaart gebracht.

Op basis hiervan wordt gezocht naar de best passende kandidaten. Vervolgens worden de profielen van de kandidaten hiertergenaan gezet en kan afhankelijk van de score op diverse onderdelen de mate van overeenstemming worden bepaald. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen 3=voldoet geheel, 2=voldoet gedeeltelijk of 1=voldoet niet aan de hetgeen gewenst is. Het vernieuwende aan deze aanpak is dat er op deze wijze ook bewust aandacht is voor de context van de organisatie en voor de persoonlijkheid van de professional. Daarnaast is het van belang dat men zowel de organisatiebehoefte als de kandidaten daadwerkelijk kent, een cv schuiven is dus niet genoeg.

Best practice

Onlangs werd het model toegepast bij een bemiddeling aan de provincie Overijssel. Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt van de juiste professional enerzijds en de wens om het veranderingsproces binnen de provincie niet te vertragen anderzijds, werd gevraagd om een interim-professional

Het ProCoR-model



te leveren. De professional had tot taak om de afdeling vastgoed en inkoop (FDVI) op te zetten. Samen met de provincie werd tijdens een intake met behulp van het model stapsgewijs in kaart gebracht welke ontwikkelingen speelden en welk profiel het beste zou passen bij deze opdracht.

STAP 1: INVENTARISEER DE ORGANISATIECONTEXT

Allereerst werd de context beschreven aan de hand van de dimensies richting, organisatie, cultuur en volwassenheid van de inkoopafdeling. Hierbij werden de volgende vragen beantwoord.

- **Richting: welke ontwikkelingen spelen binnen de organisatie die van belang zijn voor de opdracht?**

Eind 2008 heeft de provincie Overijssel de basis gelegd voor een Shared Service Center Inkoop. Het bestaande inkoopproces moest daarvoor worden aangepast. Sinds 1 april 2009 moest het nieuwe inkoopteam operationeel zijn. De maatschappelijke dienstverlening aan de inwoners van Overijssel en de daaraan gelieerde gemeenten, waterschappen, ondernemers, kennisinstellingen en maatschappelijke belangenorganisaties staat daarbij centraal. De nieuwe inkooporganisatie dient hieraan een belangrijke bijdrage te leveren door transparant, rechtmatig, doelmatig en kostenbesparend te werk te gaan.

Voor de aansturing van het team heeft de provincie voor het eerste halfjaar gekozen voor de inzet van een interim-professional.

- **Organisatie: hoe ziet de organisatiestructuur eruit waarbinnen de opdracht plaatsvindt?**

Binnen de eenheid facilitaire diensten van de provincie moest de afdeling vastgoed en inkoop opgezet worden om te dienen als een Shared Service Center Inkoop. FDVI zou hierbij verantwoordelijk worden voor de beleidsmatige kant van inkopen en aanbesteden en het zorg dragen voor de Europese en nationale aanbestedingen van Overijssel. De eenheden binnen de provincie (de klantorganisatie) bleven zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van de meervoudige en enkelvoudige aanbestedingen.

- **Cultuur²: hoe kan de cultuur van de organisatie getypeerd worden waarin de opdracht plaatsvindt?**

Van oudsher kan de cultuur, volgens het model van Quinn et al., getypeerd worden als een beheergerichte organisatie (gericht op uitvoeren van procedures). De ambities van de provincie worden tegenwoordig verwoord in termen als ondernemend, innoverend, creatief en resultaatgericht. Hiermee zijn de eerste stappen gezet naar een meer resultaat- en innovatiegerichte organisatiecultuur.

- **Inkoopvolwassenheid³: hoe volwassen is de inkooporganisatie?**

Met de komst van de afdeling inkoop is ook duidelijk de verantwoordelijk voor vergaande professionalisering van de inkoopfunctie belegd. De verantwoordelijkheidsgebieden die hieruit voortvloeien, zijn het ontwikkelen en bewaken van het inkoopbeleid, de inkoop infrastructuur, het (doen) uitvoeren van alle nationale en Europese aanbestedingen en het inrichten en onderhouden van het inkoopexpertisecentrum van de provincie Overijssel. Hiermee streeft de provincie naar een volwassenheidsfase 3 volgens het inkoopmodel van Keough. Het model kent 6 fases, variërend van fase 1 transactie georiënteerde inkooporganisatie tot fase 6 value chain georiënteerde inkooporganisatie.

STAP 2: BEPAAL HET GEWENSTE PROFIEL

Om de afdeling vastgoed en inkoop binnen Overijssel op te zetten, werd aan de hand van de aspecten kennis, ervaring, persoonlijkheid en arbeidsflexibiliteit het gewenste profiel van de kandidaat opgesteld. Hierbij werden de volgende vragen beantwoord.

- **Kennis: welke specifieke marktken- nis, productkennis, proceskennis en opleidingen zijn gewenst?**

De kandidaat moest beschikken over academisch werk- en denkniveau, opleidingen →

op het gebied van inkoop en bij voorkeur in het bezit zijn van één of meer NEVI-diploma's.

- **Ervaring: welke specifieke ervaring (branche, organisaties, functies, werkzaamheden) is gewenst?**

De kandidaat moest aantoonbare ervaring hebben als leidinggevende, bij overheid- of semioverheidsorganisaties. Tevens was aantoonbare ervaring met het opzetten, inrichten en begeleiden van projectgroepen, afdelingen gewenst.

- **Persoonlijkheid⁴: welke aspecten kenmerken de persoon?**

Aan de hand van een aantal persoonlijkheidskenmerken (vaardigheden, voorkeursgedrag, managementstijl, organisatieculturele voorkeur) werd een beeld gevormd van de gewenste professional. Hierbij werd gebruikgemaakt van technieken uit de Insights-methodologie.

De kandidaat diende bij voorkeur te beschikken over een inspirerende en proactieve professionele houding, analytisch vermogen en communicatieve vaardigheden om een netwerk op te bouwen en te onderhouden. Hierbij dient diegene te beschikken over een goed gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en de daarmee gepaard gaande oordeelsvorming. De kandidaat diende in staat te zijn om zowel teamleden als interne klanten als leveranciers mee te krijgen bij het plannen en organiseren van de nieuwe afdeling. Tevens diende hij of zij in staat te zijn de inkoopafdeling te positioneren als facilitator voor de (interne) klanten en hun maatschappelijke doelstellingen.

- **Arbeidsflexibiliteit: welke arbeidsvoorwaardelijke aspecten (reisduur, vergoeding, werklocaties, beschikbaarheid) zijn van toepassing?**

Arbeidsvoorwaardelijk moest de professional tegen marktconform tarief gemiddeld 32 uur c.q. 4 dagen in de week op locatie werkzaam zijn.

STAP 3: MAAK DE MATCH

Nadat eenmaal de klantvraag (context, opdracht, profiel) concreet was, werd gezocht naar een professional die het beste paste bij de vraag van de provincie. Hierbij werd verkend in welke mate de interim-profes-

In de selectiefase wordt weinig aandacht besteed aan de persoonlijkheid van de juiste interim-professional

sional ervaring had met werkzaamheden in soortgelijke context en in hoeverre het profiel (kennis, ervaring, persoonlijkheid en arbeidsflexibiliteit) aansloot bij de wensen van de opdrachtgever.

Bij de selectie van de juiste kandidaat werd gebruikgemaakt van een vaste pool met inkoopinterim-professionals. Om het model toe te kunnen passen, heeft een uitgebreide intake plaatsgevonden. Hierbij werd met name veel aandacht geschonken voor de persoonlijke eigenschappen van de kandidaat. Dit was van essentieel belang om een match te maken die het best paste bij de organisatiecontext en het gewenste profiel van de provincie. Uiteindelijk werden, op basis van het door de provincie geformuleerde profiel, een verkenning van de context en de opdrachtformulering van de organisatie (aan het begin van het selectietraject), twee kandidaten voorgesteld. Na een persoonlijke kennismaking heeft de provincie uiteindelijk een keuze gemaakt.

Resultaat

Naast de gewenste kennis en ervaring bleek de persoonlijkheid van de interim-manager prima aan te sluiten bij de gewenste organisatie- en afdelingscultuur.

Het resultaat van de opdracht was, dat in teamverband zeer voortvarend van start is gegaan en na vijf maanden het Shared Service Center Inkoop van de Provincie Overijssel op de kaart is gezet. De opstartfase van een nieuw team was een spannende periode. Teamleden moesten op elkaar ingespeeld raken en de toegevoegde waarde van het team voor de organisatie moest worden aange-toond. De interim-manager bleek precies de juiste professional die paste bij de ambitie en werkwijze van de provincie.

Conclusie

Met de stapsgewijze benadering volgens het model is een zorgvuldige vertaling van de klantvraag mogelijk, waardoor de kans op

een succesvolle bijdrage aan het bedrijfsresultaat aanzienlijk wordt vergroot. Om als opdrachtgever in een arbeidsmarkt met schaarste aan goede inkopers de juiste interim-professional te selecteren, is het goed om inzicht te geven in de volgende zaken:

- de context van de organisatie;
- de opdracht/de behoefte;
- het gewenste profiel met aandacht voor de persoonlijkheid van de professional.

Werken volgens het ProCoR-model vergt van beide partijen een extra inspanning en verdieping om te komen tot de juiste professional. Vanzelfsprekend is deze inspanning in het belang van de opdrachtgever en zijn gewenste resultaat. Buiten dat weten inkopers als geen ander dat een goede specificatie aan het begin bijdraagt aan een zorgvuldige selectie en een goede output aan het einde van het inkoopproces. ●

Drs. Wouter Schipperheijn MBA is werkzaam als manager interim-management groep van Het NIC.

- 1 W.M. Schipperheijn (2008): *How to Speed up Growth*, TiasNimbas Business School, Tilburg. *Het onderzoek is verricht onder veertig overheidsorganisaties.*
- 2 Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria*, *Management Science*, 29, 363-377.
- 3 Keough, M. (1993), *Buying Your Way to the Top*, *McKinsey Quarterly* nr. 3, pag. 41-62.
- 4 *Het Insights* (2009), *Discovery-systeem is gebaseerd op het werk van psychoanalyticus Carl Gustav Jung* (www.insights.com).