Rapport

Inkoop en aanbestedingsbeleid implementeren bij de gemeente Wassenaar 2006

Een onderzoek naar de wijze waardoor meer grip wordt verkregen op inkoop bij de gemeente Wassenaar

Den Haag, juni 2006
Referentie: Maurice van Melis

Inkoop en aanbestedingsbeleid implementeren
bij de gemeente Wassenaar 2006

Een onderzoek naar de wijze waarop
meer grip wordt verkregen op inkoop
bij de gemeente Wassenaar

Maurice van Melis
Juni 2006
20032200

Haagsche Hogeschool
Opleiding facility management deeltijd
Joahnna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider:	**De heer J.P. Trapman**
Medebeoordelaar:	**Mevrouw K.E. van den Bosch- van Knotsenburg**
Opdrachtgever:	**Gemeente Wassenaar** **Postbus 499** **2240 AL Wassenaar**
Mentor:	**drs. E. Gijsen MBA**
Periode onderzoek:	**2005-2006**

Auteursreferaat

In deze afstudeerscriptie wordt door middel van interviews, vergelijkingsonderzoek, deskresearch en een inkoopscan onderzocht hoe inkoop en aanbestedingsbeleid, in de gemeentelijke organisatie Wassenaar kan worden geïmplementeerd. De doelstelling van dit onderzoek is een adviesrapport met daarin aanbevelingen voor het effectief en efficiënt toepassen van inkoop en aanbestedingsregels binnen de inkoopfunctie. Achterliggende doelstelling is de verbetering van de professionaliteit bij de decentrale inkopers van de gemeente. Belangrijkste conclusies zijn de noodzaak van goede communicatie rondom inkoop en aanbestedingsbeleid, dat het inkoopbeleid door een inkoopcoördinator of inkoopteam moet worden uitgedragen, dat het opstellen van een inkoopplan en een meerjarenplanning inclusief communicatieparagraaf tot de aandachtpunten behoort. Om dit te bereiken wordt geadviseerd om een gecoördineerde inkooporganisatie op te zetten. Aandachtspunten daarbij zijn: het vergroten en op peil houden van de inkoopkennis, het verankeren van het beleid bij de inkopers, het beschrijven van de inkoopprocessen in de administratieve organisatie. Inkoop 'in control' houden, betekent dat een contract managementsysteem moet worden gebruikt en dat inkoop en aanbesteden in de planning & control cyclus wordt opgenomen. Als inkooporganisatie wordt aanbevolen het gecoördineerde inkoopmodel, onder te brengen bij de sector Middelen en Burgerzalen. De inkopers, budgethouders, bestuur en gemeenteraad worden op verschillende manier gefaciliteerd. Voor de invoering dragen materiele investeringen als contractbeheer software en een inkoopscan, bij aan inzicht in kwalitatieve en kwantitatieve gegevens. Immateriële investeringen bestaande uit het aanstellen van een inkoopcoördinator, een inkoop opleidingsprogramma en toepassen van gericht HRM-beleid[1], vormen de kwalitatieve randvoorwaarden, om het inkoopbeleid structureel in te voeren. Gemeenteraad en bestuur worden via de planning en controlcyclus op de hoogte gehouden van het inkoopbeleid en in de gelegenheid gesteld om invloed uit te blijven oefenen. Er is door middel van interviews empirisch onderzoek gedaan, er heeft vergelijkingsonderzoek plaatsgevonden, deskresearch en een inkoopscan. In de bijlagen: visie gemeente Wassenaar, cultuurbeschrijving, hoofdvormen inkooporganisatie, interviewresultaten en een inkoopscan.

[1] Bron: reader personeelsmanagement HHS

Voorwoord

Het uitvoeren van een onderzoek als dit kun je niet helemaal alleen. Daarom maak ik van de gelegenheid gebruik om een aantal mensen te bedanken. Allereerst bedank ik alle mensen die openstonden om een gesprek met mij te voeren over het onderwerp. Speciaal wil ik de deskundigen op het gebied van inkoop en aanbesteding en de vertegenwoordigers bij de gemeenten Wassenaar, Leidschendam-Voorburg en Dordrecht bedanken, die hun kostbare tijd beschikbaar hebben gesteld om mij te helpen. Zij hebben voor een groot deel van de resultaten gezorgd die ik heb gebruikt om de centrale vraagstelling te beantwoorden. Ten tweede bedank ik Hans Trapman die me begeleidde namens de Haagsche Hogeschool. Zijn brede kennis en ervaring met afstudeerscripties heeft op een positieve wijze bijgedragen aan dit resultaat. Tevens heeft hij mij gestimuleerd en het vertrouwen gegeven om de eindstreep te halen. Verder gaat een speciaal woord van dank uit naar mijn begeleider bij de gemeente Wassenaar Elias Gijsen. Zijn grote ervaring op het gebied van onderzoek heeft mij zeker geholpen om dit werkstuk af te ronden. Hij was het ook die me positief adviseerde om op latere leeftijd aan deze HBO studie te beginnen. Last but not least, wil ik mijn lieve vrouw en kinderen bedanken. Speciaal mijn echtgenote, omdat zij het heeft opgebracht om mij vele uren te moeten missen, verder voor het enorme geduld, het luisterende oor dat ze me heeft geboden en alles wat ze verder heeft gedaan in de tijd dat ik met de studie en met het onderzoek bezig was.

Ik verwacht dat de uitkomsten van het onderzoek een bijdrage zullen leveren aan de toepassing van inkoop en aanbesteding in het algemeen en bij de gemeente Wassenaar in het bijzonder.

Maurice van Melis
Mei 2006

Managementsamenvatting

Doel van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is om een beeld te geven van de wijze waarop de gemeentelijke organisatie van Wassenaar met aanbestedingen om gaat, als basis voor het huidige beleid en het maken van nieuw beleid.

De mate waarin de naleving wordt uitgedrukt gebeurt op twee manieren:

(a) een interne kwantitatieve en kwalitatieve analyse van hoe met inkopen en aanbesteden wordt omgegaan.
(b) een externe analyse van hoe met inkopen en aanbesteden wordt omgegaan.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd bij:

(a) de concerncontroller;
(b) het hoofd beheer openbare ruimte;
(c) het hoofd personeel en organisatie;
(d) het hoofd onderwijs en welzijnszaken;
(e) de inkoopcoördinator van de gemeente Leidschendam-Voorburg;
(f) de voormalige inkoopcoördinator van de gemeente Dordrecht.

Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een inkoopscan. Het externe onderzoek bestaat uit een Portfolio en een ABC analyse.

Interpretatie van de onderzoeksresultaten

De uitgangspunten voor het onderzoek zijn beschreven in de bijlagen bij het hoofdrapport. Onderzoek is uitgevoerd en toetsing heeft plaatsgevonden bij ervaringsdeskundigen, juristen, inkopers en aanbesteders.

Resultaten Europese aanbestedingsrichtlijnen

Thans verloopt zowel de facilitaire als de primaire inkoop ongestructureerd. Er zijn wel beleidskaders geformuleerd, maar die moeten uitgewerkt worden en bij de inkopers onder de aandacht worden gebracht. De inkooptaak is verdeeld over veel verschillende medewerkers en afdelingen. Er wordt ingekocht bij zelf geselecteerde leveranciers, zonder consequent gunning en selectiecriteria toe te passen, kennis van inkoop en aanbesteden is onvoldoende, bij de sector ROOW is de meeste kennis en ervaring met aanbesteden, er is onvoldoende cijfermatig inzicht en geen contractbeheer. Het inkoopproces wordt niet door alle inkopers consequent doorlopen. Het ontbreekt aan inkoopbeleid en een plaats van de inkoopcoördinator binnen de organisatie. Deze situatie brengt naast extra inkoopkosten, o.a. te veel facturen, ook risico's van verkeerd aanbesteden met zich mee. In dit rapport is op basis van onderstaande probleemstelling gezocht naar verbeteringen om het vigerende inkoop en Europese aanbestedingsbeleid toegankelijker te maken voor de inkopers.

"Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar"?

Uit deze onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat de gemeente Wassenaar een professionele inkooporganisatie nodig heeft.
Om dit te kunnen realiseren zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- maak een goede vertaalslag van wet en regelgeving en blijf deze communiceren
- breng structuur aan in het inkoopbeleid in een model van gecoördineerde inkooporganisatie;
- aanstellen van inkoopcoördinatie, met als hoofdtaak het bijhouden, vertalen en uitleggen van het inkoopbeleid met klantfocus;
- stel een inkoopplan op met jaaractieplannen, afgestemd op het organisatiebeleid;
- werk inkoopprocedures uit samen en beschrijf de administratieve inkooporganisatie;
- beheer contracten, door middel van contractmanagement en vergroot de inkoopcontrole door cijfermatig inzicht;
- pas leveranciersmanagement toe en breidt raamcontracten uit;
- niet alleen de inkopers, maar ook het bestuur en de ambtelijke top, blijven voorlichten en actief betrekken bij inkoop en aanbesteden;
- besteedt samen met P&O, via gericht HRM beleid aandacht aan het wegnemen van weerstand tegen veranderingen;
- vergroot kennis van aanbesteden door gerichte cursussen, thema,-en voorlichtingsbijeenkomsten;
- houdt jurisprudentie van aanbesteden bij en vertaal deze naar de praktijk.

Nadat alle aanbevelingen op de juiste wijze zijn ingevoerd beschikt de gemeente Wassenaar over een professionele inkooporganisatie, die met gekwalificeerde inkopers op effectieve wijze methoden en procedures van het inkoopproces doorloopt. Er ontstaat daardoor inkoopcontrol. Goed aanbesteden draagt bij aan de rechtmatigheid, integriteit, transparantie en non discriminatie. Inkopers worden gedwongen van tevoren de vraag goed en volledig te formuleren, waardoor producten en diensten worden verworden die men ook echt wil. Doordat niet meer automatisch bij de ‘huisleverancier’ wordt ingekocht kan de inkoper veel geld besparen. Aanbesteden levert soms prijzen op die 30% lager zijn dan wat de aanbestedende partij voorheen betaalde.

Wat kost het en het tijdpad.
Aanbesteden kost tijd en dus geld. Zoals implementatiekosten, kosten voor het in stand houden van een inkooporganisatie, een inkoopcoördinator, kosten voor de aanbestedingsprocedure, opleidingskosten, kosten voor automatisering, HRM beleid en controlekosten. Als de gemeente Wassenaar de regels niet goed toepast en daarmee een of meer inschrijvers benadeelt, brengt dit vertraging en kosten in het aanbestedingsproces met zich mee.

Voor het gehele implementatietraject dient ongeveer 6 tot 12 maanden te worden uitgetrokken.

Inhoudsopgave Pagina

INLEIDING 1

1 Onderzoeksopzet 4
1.1 Beschrijving en verantwoording 4
1.2 Dataverzamelingsmethoden 4
1.2.1 Interview medewerkers 4
1.2.2 Vergelijkingsonderzoek 5
1.2.3 Deskresearch 5
1.2.4 Crediteurenadministratie 5

2 Organisatie 6
2.1 Algemene informatie 6
2.2 De missie 6
2.2.1 De visie 6
2.1.2 Cultuur, strategie en de organisatiestructuur 7

3 Literatuurverkenning inkoopbeleid 9
3.1 Belang van inkoopbeleid 9
3.2 Beleid voortvloeiend uit wet en regelgeving 9
3.2.1 Juridische uitgangspunten 10
3.2.2 Ethische en ideële uitgangspunten 10
3.2.3 Economische uitgangspunten 11
3.3 De inkooporganisatie 11
3.3.1 Vormgeven van de inkooporganisatie 12
3.3.2 De inkooporganisatie: personeel en organisatie 12
3.3.3 De inkooporganisatie: methoden en procedures 14
3.3.4 De inkooporganisatie: informatievoorziening 17
3.4 Portfolioanalyse 19
3.5 Professionalisering van de inkoop 20
3.6 De control en beheersfunctie 20
3.7 Verandermanagement 20
3.7.1 Aanpak van een veranderingsproces 21
3.7.2 Weerstand bij een veranderingsproces 22

4 Resultaten onderzoeken 24
4.1 De huidige situatie van het inkoopproces 24
4.1.1 Methoden en procedures 24
4.1.2 Personeel en organisatie 25
4.1.3 Informatievoorziening 26
4.2 Vergelijkingsonderzoek 27
4.3 Crediteurenanalyse 27
4.3.1 Kwantitatieve analyse middels een inkoopscan 27
4.3.2 De externe analyse 29
4.3.3 ABC analyse 29
4.3.4 Portfolioanalyse 30
4.4 SWOT analyse 30

Pagina

5 Conclusie en aanbevelingen 32
5.1 Aanbeveling op conclusie 1 32
5.2 Aanbeveling op conclusie 2 33
5.3 Aanbeveling op conclusie 3 33
5.4 Aanbeveling op conclusie 4 34
5.5 Aanbeveling op conclusie 5 36

6 Consequenties van de aanbevelingen 37
6.1 Vertaalslag wet- en regelgeving 37
6.2 Vergroten kennis van inkopers 38
6.3 Inkoopscan 39
6.4 Registratie- en contractenbeheersysteem 40
6.5 Verandermanagement 41
6.6 Baten 42

7 Implementatieadvies 42

Procesevaluatie

Literatuurlijst

Bijlagen

Inleiding

In het kader van de opleiding Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool is in het vierde jaar een afstudeeronderzoek uitgevoerd. Het betreft de periode september 2005 - maart 2006. Het onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Wassenaar.

Aanleiding van het onderzoek

Binnen de gemeentelijke Wassenaar voltrekt zich momenteel een organisatieveranderingsproces. De gemeente Wassenaar past haar visie op de gemeentelijke organisatie aan van een “doe” organisatie naar een “regiegemeente”. Van de medewerkers en leidinggevenden wordt een andere rol verwacht. De gemeenschappelijke resultaten die moeten worden bereikt, moeten niet alleen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (smart[2]) zijn en onderbouwd met prestatie-indicatoren, maar ook passen binnen de nieuwe strategie outsourcen. Werken in regie en inkoop en aanbesteding hebben raakvlakken met elkaar. Professioneel inkopen en aanbesteden speelt daarbij een belangrijkere rol. Medewerkers en leidinggevenden krijgen in hun regierol meer met inkoop en aanbesteding te maken. Samen met de bestuurlijke behoefte om meer samenhang te brengen in de inkoopstructuur resulterend in integraal management en de mogelijkheid tot het realiseren van besparingen, zijn dit de belangrijkste interne factoren voor het inkoopbeleid.

De externe oorzaken waarom er bij locale overheden volop aandacht is voor inkoopbeleid, kunnen als volgt worden samengevat:

- Europese aanbesteding zorgt voor grotere marktwerking, door het openstellen van de markten voor overheidsopdrachten voor alle bedrijven gevestigd, in de Europese Unie (EU) ongeacht hun nationaliteit. Een nationale overheid (aanbestedende dienst) of speciale sector mag ondernemingen uit het eigen land niet bevoordelen bij opdrachten en alle aanbieders moeten een eerlijke kans hebben om de opdracht gegund te krijgen.
  Ook de gemeente Wassenaar, is sinds medio 2005, als één van de 483 Nederlandse gemeenten, bezig met het belangrijke inkooponderdeel; aanbesteden.[3]
- Europese aanbestedingen leiden tot besparingen en een hogere kwaliteit van diensten en product;
- het inkoopproces moet transparant, doelmatig en non discriminatoir geschieden. De overheid moet als grote afnemer van goederen en diensten moet aanbestedingsprocedures volgen[4].
- de rechtmatige besteding van de overheidsmiddelen kan beter worden verantwoord;
- er is druk op het waarborgen van de bestuurlijke en ambtelijke integriteit bij het aanbesteden van werken, leveringen en diensten.

Opdracht onderzoek

De opdrachtgever voor dit onderzoek is de directeur Middelen van de gemeente Wassenaar. Hij geeft samen met de andere drie leden van het managementteam invulling aan het organisatieveranderingsproces, waarvan inkoop en aanbestedingsbeleid een onderdeel uit maakt.

Doelstelling onderzoek

[2] Bron: Reader Management en Organisatie en Marketing Haagse Hogeschool
[3] Bron: Ministerie van Economische Zaken
[4] Bron: Inkoop voorbij 2004

In juni 2005 zijn de algemene kaders voor inkoop en aanbestedingsbeleid door de gemeenteraad vastgesteld. Dit beleid moet worden uitgewerkt in een inkoop & aanbestedingsverordening met richtlijnen voor inkopende ambtenaren.[5]
Het doel van het onderzoek is om inzicht in de bestaande inkoopsituatie te vergroten. Onderliggend doel is om vast te stellen hoe het is gesteld met de handhaving van relevante wet- en regelgeving. Op basis van de onderzoeksresultaten worden aanbevelingen gedaan hoe de inkopers van de gemeente Wassenaar op een goede en professionele manier kunnen aanbesteden. Daarbij is rekening gehouden met het organisatiebeleid, de cultuur binnen de organisatie en de ontwikkelingen in de markt.

De probleemstelling

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

"Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar"?

Ter ondersteuning van de hoofdprobleemstelling en rekening houdend met de huidige inkoopsituatie in de gemeente Wassenaar zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:
1. Op welke wijze worden inkoop- en aanbestedingsregels binnen de gemeentelijke organisatie Wassenaar ingevoerd?
2. Op welke wijze worden inkoop- en aanbestedingsregels bij de medewerkers onder de aandacht gebracht?
3. Hoe wordt bereikt dat inkoop- en aanbesteding op het juiste moment wordt ingeschakeld
4. Hoe worden inkoop en aanbesteding beheersbaar, 'in control' gehouden?

Verklaring kernbegrippen

Definities inkoop en aanbesteden
Voor een goede begripsvorming geef ik een definitie van wat voor de dagelijkse inkooppraktijk volgens Harink (1999) onder inkoop wordt verstaan:

'Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat'.

De definitie voor aanbesteden luidt volgens Romburgh (Ministerie van LNV)[6]:
'het gehele proces om te komen tot een overeenkomst met een dienstverlener, leverancier of aannemer en het vervolgproces na het sluiten van een overeenkomst met een dergelijke partij'.

Of

Het proces van inkopen waarbij de opdrachtgever op transparante en objectieve wijze de opdracht verstrekt aan een opdracht nemer, die voldoet aan bepaalde eisen en die de beste aanbieding heeft gedaan[7].

Werkwijze

[5] Bron: raadsvoorstel Inkoop & aanbesteding gemeente Wassenaar juni 2005
[6] Bron: Leidraad aanbesteden ministerie van LNV 2005
[7] Bron: Praktijkboek aanbesteden, S. Brackmann

Het afstudeeronderzoek richt zich op het inkoopproces en op de wijze van naleving van Europese aanbestedingsrichtlijnen binnen de organisatie. Er is gekozen voor dit onderdeel omdat past in de lijn van de gestelde doelen. Tevens zijn er weinig feiten over de huidige inkoopsituatie bekend.

Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd uit drie onderdelen; inleiding, kern en slot. Inleiding: in hoofdstuk 1 wordt het onderzoekskader beschreven. In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de gemeente Wassenaar, de missie, de visie, de cultuur, de strategie en de organisatiestructuur. Kern: in hoofdstuk 3 wordt relevante inkooptheorie behandeld. In hoofdstuk 4 treft u een beschrijving van de huidige inkoopsituatie bij de gemeente Wassenaar aan. Slot: in hoofdstuk 5 worden conclusies en aanbevelingen gedaan. In hoofdstuk 6 wordt stilgestaan bij de consequenties daarvan. Hoofdstuk 7 sluit af met een implementatieplan.

1 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk is gewijd aan het empirisch onderzoek, hoe in de gemeente Wassenaar inkoop- en aanbestedingsbeleid kan worden geïmplementeerd. Als eerste wordt een beschrijving en verantwoording gegeven van de verschillende onderzoeken die hebben plaats gevonden. Daarna wordt ingegaan op dataverzamelingsmethoden die zijn gebruikt.

1.1 Beschrijving en verantwoording

Bij de beschrijving van het soort onderzoek kan onderscheid worden gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek[8]. Het doel van dit onderzoek is de onderzoeksproblemen, te beschrijven en te interpreteren. De gegevens hebben grotendeels betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. In het kwalitatieve onderzoek wordt nagegaan in hoeverre inhoud is gegeven aan het vastgestelde inkoop en aanbestedingsbeleid. Kwantitatief onderzoek wil zeggen dat er gebruik wordt gemaakt van hoeveelheden, omvang of frequentie[9]. Dit onderzoek bestaat in hoofdzaak uit kwalitatief onderzoek, aangevuld met kwantitatief onderzoek.
Om relevante informatie te krijgen over de inkoopsituatie van de gemeente Wassenaar zijn vier onderzoeken uitgevoerd. Het eerste onderzoek is gericht op de medewerkers binnen de organisatie, die betrokken zijn bij inkoop en aanbestedingprocessen. Om informatie van medewerkers te krijgen kunnen twee technieken worden gebruikt: observeren en interviewen. Dit onderzoek is in de vorm van interviews gehouden. Er is hiervoor gekozen, omdat observeren een te tijdrovende en daadoor minder geschikte methode is.
Het tweede onderzoek is gericht op een vergelijking met twee andere organisatie. Dit onderzoek is ook opgezet door middel van interviews.
Het derde onderzoek betrof “deskresearch”, hiervoor is gekeken naar de inkooporganisatie, het inkoopproces, de communicatie- en informatievoorziening,de inkoopcontrole en contractbeheer.
Voor het vierde, kwantitatieve onderzoek, zijn gegevens van de crediteurenadministratie geraadpleegd.
Voorafgaand aan dit onderzoek is er een theoretisch kader gevormd. Het theoretische kader richt zich op vijf onderwerpen: invloed van Europese wet- en regelgeving op inkoop en aanbestedingsbeleid, de inkooporganisatie, professionalisering van inkoop, ” in control” brengen en houden van inkoop en aanbestedingbeleid en verandermanagement.

1.2 Dataverzamelingsmethoden

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de verschillende methoden die bij de onderzoeken zijn gebruikt. De opzet en het doel van het onderzoek komen hierbij aan bod.

1.2.1 Interview medewerkers

De interviews met de medewerkers hadden betrekking op de inkopers die zich daadwerkelijk met inkoop en aanbesteden bezig houden. Dit zijn de afdelingshoofden. Met elk afdelingshoofd is hetzelfde interview gehouden. Voor deze opzet is gekozen, omdat elk afdelingshoofd dezelfde rol heeft in het inkoopproces, waardoor onderling vergelijken goed mogelijk is.

[8] Bron: Methoden van onderzoek en statistiek, Baarda en de Goede
[9] Bron: Onderzoeken, van Eijkelenburg

Er is voor gekozen om afdelingshoofden te interviewen omdat de organisatie van de gemeente Wassenaar “plat” is. Verder omdat inkoopbeslissingen door hen worden genomen.
Ten derde omdat de geïnterviewden op deze manier direct zijn betrokken bij het proces, wat een eerste stap is om de (mogelijke) weerstand te verminderen.
De interviews zijn mondeling afgenomen. De vragenlijst is opgezet in een gestructureerde vorm. Dat wil zeggen dat de vragen van te voren vastliggen[10]. Er is voor het mondelinge interview gekozen, om naast de benodigde informatie, extra inzicht in de context van het probleem te krijgen.

1.2.2 Vergelijkingsonderzoek

Het tweede externe onderzoek richt zich op de vergelijking met twee andere organisaties van het inkoopproces. Daarbij staan ook methodes en procedures, personeel en organisatie, informatievoorziening en het ”in control” houden van het inkoopproces centraal. Het doel van de vergelijking is inzicht te krijgen in de wijze waarop andere organisaties met het invoeren van inkoopbeleid omgaan. Door deze vergelijking kan geput worden uit andere ervaringen. Voor de vergelijking zijn twee inkopers benaderd van grotere gemeenten die hun inkooporganisatie al geprofessionaliseerd hebben. De geïnterviewden van de gemeente Leidschendam Voorburg en de voormalige inkoper van de gemeente Dordrecht, zijn werkzaam in een strategische inkoopfunctie of hebben ruime inkoopervaring, zoals de huidige lead buyer[11] bij Pro Rail en voormalig inkoper bij de gemeente Dordrecht.
De informatie is op dezelfde wijze als bij de afdelingshoofden, door middel van een mondeling interview verzameld. Er is voor een persoonlijke benadering gekozen, omdat er meer zekerheid is dat de juiste informatie verkregen wordt en er kan doorgevraagd worden.

1.2.3 Deskresearch

Een andere manier om informatie te verzamelen is deskresearch. Bij deze deskresearch is gebruik gemaakt van literatuur van het ministerie van Economische Zaken, Pianodesk, Projectbureau inkoop en aanbesteden (PIA) en raadsvoorstel 05047 van juni 2005:” Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Wassenaar”. Kernpunten uit dit voorstel zijn: een integer- en doelmatig inkoper en aanbesteder zijn, waarbij juridische, ethische en economische uitgangspunten belangrijke peilers voor het inkoopbeleid zijn. In bovengenoemd raadsvoorstel van juni 2005 zijn zoals eerder aangegeven, de inkoopkaders voor de gemeente Wassenaar vastgesteld.
Dit is van belang omdat de gemeente als inkopende overheidspartij een bijzondere verantwoordelijkheid heeft en zich aan de geldende wet- en regelgeving op het gebied van inkoop en aanbesteding moet houden. Door dit theoretische onderzoek is een basis gelegd voor het verdere onderzoek.

1.2.4 Crediteurenadministratie

Ter aanvulling op het kwalitatieve onderzoek, is voor het kwantitatieve onderzoek gebruik gemaakt van gegevens uit de crediteurenadministratie. Het doel van deze interne analyse is om op basis van cijfermateriaal inzicht te krijgen in de bestaande wijze van inkoop.

---

[10] Bron: Methoden van onderzoek en statistiek, Baarda en de Goede
[11] Bron: Profesioneel inkopen, Gelderman en Albronda. Lead buyer: een ervaren inkoper, die over alle business units heen, de inkoopstrategie bepalen

2. Organisatie

In dit hoofdstuk wordt een algemene indruk gegeven van de organisatie. Hierbij is aandacht besteed aan de structuur, de cultuur, de missie en de visie. De informatie dient als kader, waarin het onderzoek geplaatst kan worden.

2.1 Algemene informatie

De gemeente is gehuisvest op twee locaties. In het raadhuis de Paauw zetelt het college van Burgemeester en Wethouders, hebben de raadsfracties hun werk en vergaderruimte. Alle publieksafdelingen werken vanuit het naast het centrum gelegen gemeentekantoor. Naast het gemeentekantoor bevindt zich de brandweerkazerne[12].
In 2006 zijn 236 fte werkzaam bij de gemeente Wassenaar. Dit is inclusief de brandweer en de Schooladviesdienst, maar exclusief het openbaar onderwijs en de raadsondersteuning.
Aan het hoofd van elke sector staat een directeur. Onder zijn of haar leiding vallen de afdelingshoofden. Deze groep van ongeveer 15 personen, vormt samen met de griffier, algemeen directeur/gemeentesecretaris en projectleiders, de groep budgethouders, die inkoop- en beslissingsbevoegd zijn. Het inkoopbeleid is op alle medewerkers van toepassing. De budgethouders moeten verantwoording afleggen aan het MT en college van B&W. De totale gemeentebegroting bedraagt in 2006 € 42 miljoen. Daarvan wordt € 15 miljoen aan salarissen uitgekeerd. In 2006 wordt aan rente en afschrijving € 2,5 miljoen betaald. De totale inkoopbegroting bedraagt € 23 miljoen[13].

2.2 De missie

De gemeente Wassenaar is een gemeente, die door een goed voorzieningenniveau voor burgers en bedrijven in stand te houden, goede randvoorwaarden schept als forensengemeente. De ambtelijke organisatie past zich zonodig aan de gewijzigde omstandigheden aan om deze missie blijvend te laten slagen[14].

2.2.1 Visie

De gemeente staat aan de vooravond van een groot veranderingsproces, waarbij de gemeente zich wil beperken tot haar core-business taken. De “doe” taken worden zo veel als mogelijk uitbesteed. Deze veranderingen zijn van invloed op het inkoopbeleid. Daarom is een visie op het streefbeeld 2006-2010 opgesteld, dat inspireert tot de belangrijke veranderingen. Gedragen door informatie en communicatietechnologie, administratieve organisatie en human resource management, is deze visie richtinggevend voor de lopende projecten, waaronder het inkoopbeleid, fungeert als toetsingskader voor nieuwe projecten en biedt inzicht in eventuele ontbrekende schakels in het streven naar hoogwaardige dienstverlening. In de bijlage 1 wordt de visie verder uitgewerkt[15]. De afdeling communicatie is uitgebreid. Er is een nieuw hoofd aangetrokken. Deze afdeling rechtstreeks onder de gemeentesecretaris. De communicatie krijgt de komende jaren nog meer aandacht. Naast investeringen in menskracht, wordt ook in apparatuur en communicatiesoftware geïnvesteerd. Inkoopbeleid zal daarvan mee profiteren. Administratieve organisatiebeschrijvingen, vormen een belangrijke structuur voor zowel interne communicatie, als alle externe communicatie.

---

[12] www.wassenaar.nl
[13] Bron: gemeentebegroting 2006
[14] Bron: Visie document 2006-210 gemeente Wassenaar
[15] Bron: Visie document 2006-210 gemeente Wassenaar

2.1.2 Cultuur, strategie en de organisatiestructuur

Voor algemene informatie over Wassenaar en over de cultuur, strategie, de organisatiestructuur wordt verwezen naar bijlage 2.
De belangrijkste conclusies ten aanzien van de strategie worden als volgt samengevat:

Human relations	Talent management
Zorg voor ontwikkeling bij de werkgever	Eigen verantwoordelijkheid bij de werknemer
„Lifetime employment"	Ondernemerschap voor iedereen
Collectieve voorwaarden	Flexibilisering
Input („er zijn")	Output ("iets bijdragen")
Acceptatie, sociale zorg	Competitie, opkomen voor jezelf
Samenleving is verantwoordelijk	Individu is verantwoordelijk
Steile structuren	Platte structuren

De gemeente wil werken aan het ombuigen van een strakke structuur van werken naar een structuur (en een bijpassende cultuur), die meer op de markt en op de behoeften van de klant is afgestemd. De bedrijfstijd wordt (soms) verlengd (politieke bijeenkomsten, projecten) en de arbeid wordt zo veel mogelijk ingezet op de tijden, dat daaraan behoefte is. Het belang van kortlopende contracten, zoals projecten, en deeltijdarbeid is toegenomen.

Volgens Mes (1995)[16], die zich baseert op uitspraken van managementgoeroe's, gaan organisaties, in de toekomst uit de volgende categorieën bestaan:
a. kernmedewerkers (regisseurs) met een vast dienstverband. Het gaat om een kleine groep van hoog opgeleide professionals, technici en managers met vaardigheden die de kerncompetenties van de organisatie weerspiegelen. Zij zijn in feite meer als partners dan als werknemers te bestempelen;
b. een grote groep van hoog opgeleiden, externe leveranciers en onderaannemers die de organisatie (tijdelijk) voorzien van diensten die vroeger door stafdiensten en facilitaire diensten werden verzorgd;
c. tijdelijke, laag opgeleide medewerkers, die op klussen en piekmomenten worden ingezet wanneer de organisatie dat nodig heeft.
Om de missie en visie te laten slagen is tegenwoordig flexibiliteit en aanpassing- en inlevingsvermogen nodig. Dit vraagt naast flexibilisering (deeltijdarbeid, werken met uitzendkrachten), voortdurend aanpassing van de organisatie en veel van het verandervermogen van de medewerkers[17].

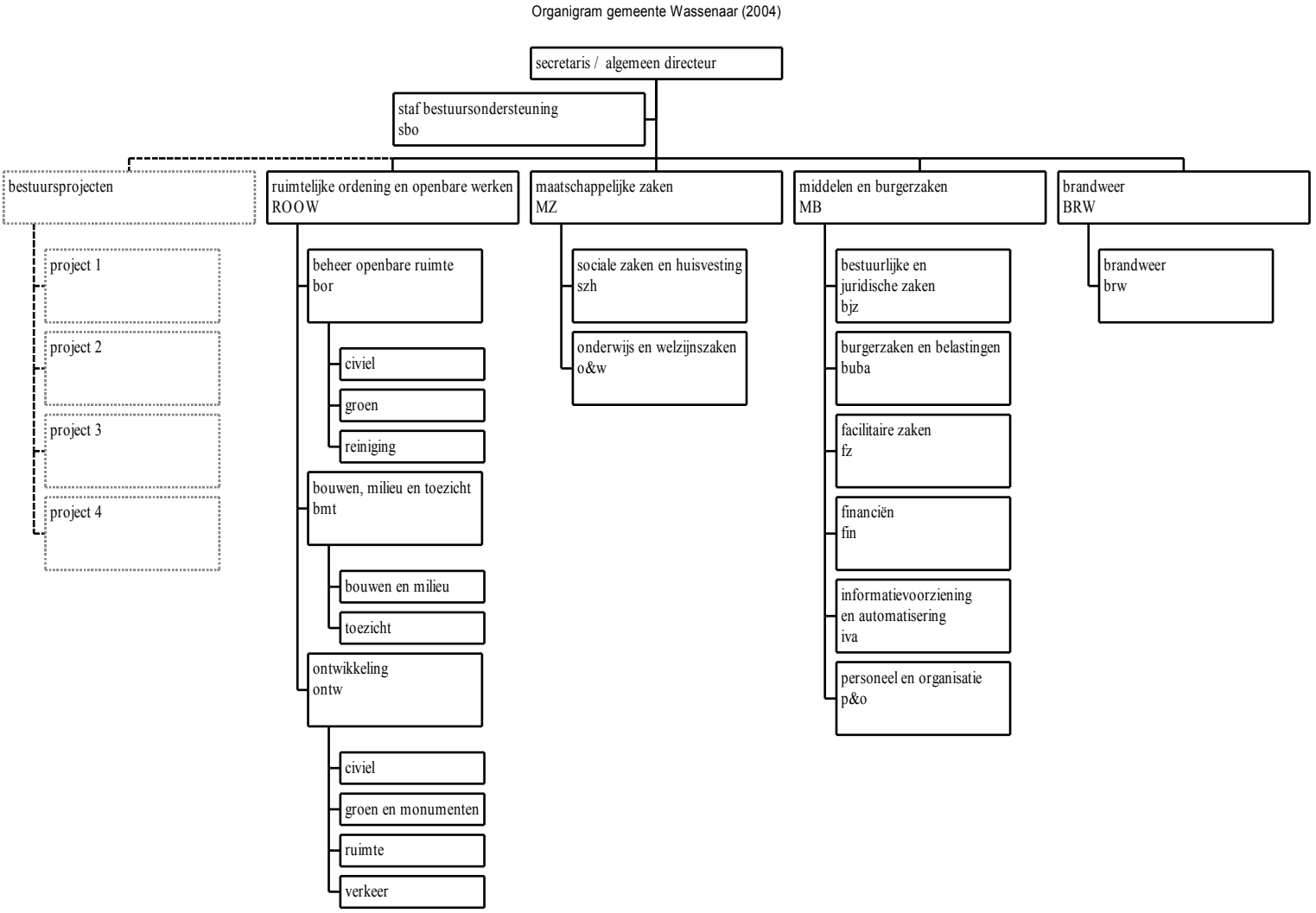
Bij de beschrijving van de cultuur van de gemeente Wassenaar moet onderscheid worden gemaakt tussen locatie: raadhuis de Paauw (bestuur, schooladviesdienst en raadsondersteuning), het gemeentekantoor en de brandweer.
In het raadhuis de Paauw wordt soms gesproken van een 'regentencultuur'. Dit heeft waarschijnlijk vooral te maken met het service niveau van de bestuursleden, waarbij meer bediening is bij vergaderingen. Het is moeilijk aan te geven of het bestuursleden zich ook als een regent gedragen. De cultuur bij de brandweer kan het beste worden omschreven als hecht en kameraadschappelijk. Ik het gemeentekantoor is de kwalificatie open en zakelijke cultuur het beste van toepassing.

[16] Stoffels, A. (1996) Cultuurverandering. Facto Media-base, Alphen aan den Rijn
[17] Bron: Anders veranderen, A.J. Cozijnsen

Er is een informele sfeer die bijdraagt tot dialoog. De cultuur binnen de organisatie is belangrijk voor het veranderproces om het inkoopbeleid in te voeren. De medewerkers moeten bij het veranderproject worden betrokken. Zie ook theorie inkoop en aanbesteden.

Organisatiestructuur
De organisatiestructuur is weergegeven in het organigram:

Figuur 1 Organigram gemeente Wassenaar



3 Literatuurverkenning inkoopbeleid

Het theoretische kader geeft vanuit verschillende invalshoeken een oriëntatie op de aspecten van het onderzoek. Mede door deze informatie kunnen de onderzoeksresultaten in perspectief worden geplaatst.

3.1 Belang van inkoopbeleid

Het vaststellen van inkoop en aanbestedingbeleid is om de volgende zes redenen belangrijk.
Het gemeentelijke inkoopbeleid moet voldoen aan:

- het naleven van de relevante (Europese) wet- en regelgeving;
- het realiseren van een doelmatig aanbestedingsbeleid;
- het afleggen van verantwoording over de besteding van publieke gelden;
- het streven naar openbaarheid opdat bedrijven gelijke kansen en gelijke behandeling krijgen in het proces van aanbestedingen;
- het optimaliseren van kostenbeheersing en kwaliteit in casu door het stimuleren van opdrachtnemers tot het aanbieden van de economisch meest voordelige aanbieding en zo optimaal gebruik te maken van de concurrentiekracht in de markt;
- het waarborgen van de integriteit van het aanbestedingsproces zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau.[18]

Bovengenoemde punten zijn vastgesteld in de kadernotitie Inkoop en Aanbesteding gemeente Wassenaar. Door dit beleid vast te stellen en in te voeren kan het gehele spectrum van inkopen van leveringen en diensten, het aanbesteden van werken en “het in de markt plaatsen” in totaliteit worden ingekaderd.

3.2 Beleid voortvloeiend uit wet en regelgeving

Met het vaststellen van kaders door de gemeenteraad per juni 2005, werden begrippen zoals: integriteit, transparantie en doelmatigheid belangrijke pijlers van het gemeentelijke inkoopbeleid. De kaders zijn afgeleid van de Europese wet en regelgeving en gebaseerd op het beginsel van gelijkheid, transparantie, objectiviteit en het beginsel van vrije concurrentie[19]. De financiële verordening ex artikel 212 gemeentewet bepaalt dat het college van B&W interne regels vastlegt voor inkoop & aanbesteding.
Om deze pijlers te kunnen vertalen naar aanbestedingsprocedures en de organisatie zijn een aantal beleidsuitgangspunten geformuleerd door het management team.
Deze uitgangspunten geven een theoretische onderbouwing voor subprobleemstelling 1, waar de gemeente Wassenaar bij de invoering van haar inkoop- en aanbestedingsbeleid rekening mee moet houden. De uitgangspunten zijn:
3.2.1 juridische uitgangspunten;
3.2.2 ethische en ideële uitgangspunten;
3.2.3 economische uitgangspunten.

[18] Bron: raadsbesluit inkoop en aanbesteding juni 2005
[19] Bron: Praktijkboek aanbesteden, S. Brackmann

3.2.1 Juridische uitgangspunten

- Het naleven van wet- en regelgeving[20].

Hoewel het voor de hand ligt dat de gemeente de wet en regelgeving naleeft, is het van belang dit expliciet als uitgangspunt op te nemen.
Voor de gemeente Wassenaar gelden, voor het formuleren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid diverse juridische kaders. Belangrijke kaders zijn:

- de Europese aanbestedingsrichtlijnen Leveringen, Diensten en Werken voor het aanbesteden van leveringen, diensten en werken door de overheden. Deze richtlijnen gelden voor opdrachten die een drempelwaarden[21] te boven gaan;
- het Uniform Aanbestedingsreglement (UAR 2001) dat in de Wassenaarse bestekken wordt voorgeschreven;
- de wet BIBOB (Bevordering Integriteitbeoordelingen door het Openbaar Bestuur). Deze wet geeft de mogelijkheden in sommige gevallen bij concrete aanbestedingen advies te vragen over de aanwezigheid van feiten en omstandigheden, die aanleiding kunnen zijn partijen uit te sluiten;
- de Mededinging wet. Deze wet geeft normen voor het onderling afstemmen van gedragingen tussen potentiële opdrachtnemers.

- Het nastreven van transparantie, objectiviteit en non-discriminatie.

Door dit streven nadrukkelijk in het beleid op te nemen, wordt het belang van openbare controle op bestuurlijke en ambtelijke integriteit en doelmatige besteding van overheidsgelden onderstreept. Iedere onderneming krijgt dezelfde kans. Selectie gebeurt op basis van vooraf geformuleerde en aan marktpartijen bekendgemaakte relevante criteria, die duidelijk in het bestek[22] moeten worden omschreven[23].

3.2.2 Ethische en ideële uitgangspunten

- Integriteiteisen aan bestuurders en ambtenaren

Het integriteitbeleid van de gemeente Wassenaar is van toepassing.

- Maatschappelijke eisen aan leveranciers

De gemeente Wassenaar stelt maatschappelijke eisen aan de opdrachtnemers, vooral in diens rol van werkgever. De opdrachtnemer van de gemeente moet zich houden aan de gangbare arbeidsvoorwaarden, geen gebruik maken van kinderarbeid en niet discrimineren. Opdrachtnemers die zijn aangesloten bij een brancheverenigingen hebben de voorkeur. Voor ARBO en milieuaspecten zal worden aangesloten bij de landelijke keurmerken op dit gebied.

- Het bevorderen van de lokale werkgelegenheid

De gemeente houdt bij haar inkoop- en aanbestedingsbeleid ook rekening met het bevorderen van de lokale werkgelegenheid voor zover er geen strijd is met de algemene beginselen van transparantie, objectiviteit en discriminatie.

- Het bevorderen van werkend leren

Bij een gelijke prijs of prijs – kwaliteitsverhouding tussen inschrijvers dient de voorkeur te worden geven aan onderwijsinstellingen of bedrijven die offerte uitbrengen c.q. de mogelijkheid bieden voor “werkend leren” (werkervaringsplaatsen)

3.2.3 Economische uitgangspunten

[20] Bron: Praktijkboek aanbesteden, S. Brackmann en ministerie van EZ

[21] Drempelbedragen; zie bijlage 6

[22] Bestek: beschrijving van de opdracht in een document

[23] Bron: Praktijkboek aanbesteden, S. Brackmann

- Vormen van aanbesteding
Er zijn verschillende vormen van aanbesteding, waarbij de mate van concurrentie verschilt. In het handelen van de gemeentelijk inkopen zijn de drempelbedragen uit de Europese richtlijn een vaste waarde. Indien een opdracht het drempelbedrag overschrijdt, dient uiteraard Europees te worden aanbesteed[24].

De navolgende aanbestedingsvormen worden onderscheiden:
1. enkelvoudige onderhandse aanbesteding (werken, leveringen & diensten);
2. meervoudige onderhandse of openbare aanbesteding (leveringen & diensten);
3. UAR 2001 en UAR 2004 (werken);
4. Europese aanbesteding (werken, diensten & leveringen).
Voor de Europese aanbesteding van werken, leveringen en diensten**,** gelden de Europese aanbestedingsrichtlijnen zoals deze door de Europese ministerraad zijn vastgesteld. Voor werken onder de drempelwaarde van de Europese aanbestedingsrichtlijn wordt in Wassenaar de UAR 2001 als aanbestedingsreglement gehanteerd[25].

3.3 De Inkooporganisatie

Het vaststellen van een strategie waarlangs de gemeente Wassenaar bovengenoemd inkoop en aanbestedingsbeleid wil bereiken is om twee redenen belangrijk.
In deze paragraaf wordt een theoretische onderbouwing gegeven voor subprobleemstelling 2, de wijze waarop het aanbestedingsbeleid bij de medewerkers onder de aandacht kan worden gebracht en een overzicht van de wijze waarop een inkooporganisatie kan worden vormgegeven
In het eerste kwartaal van 2006 is de visie op de gemeentelijke organisatie vastgesteld in een streefbeeld, voor de periode tot 2010. Deze visie “met ambitie regisseren en gericht investeren”, richt zich op dienstverlening en bedrijfsvoering binnen een professionele regisserende organisatie. De vooraf gedefinieerde output wordt vastgelegd in contracten die op professionele wijze worden beheerd. Regisseren vraagt professionele inkoopvaardigheden van de gemeente medewerkers.

De gemeente Wassenaar kan worden gekenmerkt als een lijn-staforganisatie. Deze wordt aangevuld met projectorganisaties (zie schema hoofdstuk 2). In de lijn vindt de leiding en bevelvoering van boven naar beneden plaats. Eenheid van leiding is daarbij een belangrijk kenmerk. Aan deze structuur is een staf toegevoegd. Deze dient als ondersteuning voor leidinggevenden en voorziet in advies en informatie.
Bij de projectorganisatie wordt de functionele structuur gecombineerd met een productiegerichte structuur. Kenmerk van een project is dat de ingestelde organisatie-eenheden tijdelijk zijn. Binnen deze organisatiesetting moet de invoering van inkoop en aanbestedingsbeleid plaatsvinden. Het aanbesteden van opdrachten vergt zorgvuldigheid en nauwkeurigheid. Voor een goed en regelmatig verloop van aanbesteding is het verstandig dat de aanbestedende dienst haar interne organisatie zo inricht dat er één iemand verantwoordelijk is voor het proces.
Dat betekent voornamelijk dat diegene weet welke aanbestedingen lopen, in welke fase ze zich bevinden, wat de knelpunten zijn, welke tijdschema’s van belang zijn enzovoorts[26].

[24] Bron: raadsbesluit inkoop en aanbesteding juni 2005
[25] Bron: ministerie van EZ
[26] Bron: Praktijkboek aanbesteden, S. Brackmann

3.3.1 Vormgeven van de inkooporganisatie

Naast zorgvuldigheid en nauwkeurigheid bij aanbesteden moet ook de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsvoering en daarmee het welslagen van het invoeren van inkoopbeleid worden geregeld. Daarom wordt in aandacht besteed aan vormen van inkooporganisaties[27].
Tevens wordt een overzicht gegeven van ondersteunende aspecten**,** zoals: personeel en organisatie, procedures en methoden en de wijze van informatievoorziening.
Een inkooporganisatie is een organisatorische verdeling van de aan inkoop gerelateerde activiteiten binnen een gemeente. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten binnen de tactische en operationele inkoop. De inkooporganisatie beschrijft welke functionaris binnen een gemeente welke activiteiten van de inkoopfunctie uitvoert en beschrijft tevens de wijze waarop de bij inkoop betrokken functionarissen binnen een gemeente onderling afstemmen en/of samenwerken[28].

De drie belangrijkste onderdelen van de inkoopfunctie die het inkoopproces binnen een gemeente ondersteunen, zijn:

- personeel en organisatie;
- procedures en methoden;
- informatievoorziening.

De wijze waarop deze drie onderdelen worden ingevuld is sterk afhankelijk van de grootte en van de ontwikkelingsfase, de managementstijl en de cultuur binnen een gemeente. Een eenduidige, algemeen toepasbare invulling van deze drie onderdelen is om die reden dan ook niet te geven.

Het aspect personeel en organisatie wordt toegelicht door een aantal hoofdvormen van de inkooporganisatie te behandelen. Hierbij wordt tevens aangegeven welke hoofdvorm voor welke inkopen het meest geschikt is[29].

3.3.2 De inkooporganisatie: personeel en organisatie

Elke gemeente heeft haar eigen inkooporganisatie en die zal altijd wel ergens afwijken van alle andere inkooporganisaties. Toch is het zo dat er drie hoofdvormen van de inkooporganisatie[30] te onderkennen zijn, die ten grondslag liggen aan elke inkooporganisatie, namelijk:

- de centrale inkooporganisatie;
- de decentrale inkooporganisatie;
- de gecoördineerde inkooporganisatie In deze combinatie werken inkoopteams samen voor de verwerving van producten en diensten.

Voor een uitgebreide beschrijving van de drie hoofdvormen inclusief een beschrijving van dienst/sectoroverschrijdende inkoop door inkoopteams, wordt verwezen naar bijlage 3. In deze paragraaf worden de kernpunten en de voor en nadelen samengevat.

Centrale inkooporganisatie

[27] Bron: Inkoopmanagement in gemeenten, op weg naar professionalisering, J.H.A. Harink
[28] Bron: Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda
[29] Bron: Inkoopmanagement in gemeenten, op weg naar professionalisering, J.H.A. Harink
[30] Bron: Inkoopmanagement in gemeenten, op weg naar professionalisering, J.H.A. Harink

Puur rationeel beschouwd is de centrale inkooporganisatie voor producten en diensten die voor meer dan één dienst/sector binnen een gemeente moeten worden ingekocht het meest geschikt. De tactische inkoop wordt door een specifieke afdeling of functionaris wordt uitgevoerd; de afdeling inkoop doet vooral het voorbereidende werk voor strategische inkoopbeslissingen.
Nadelen centrale inkooporganisatie:

- mogelijk gebrek aan draagvlak voor de gemeente voor de contracten die door de afdeling inkoop centraal worden afgesloten;
- gebruikers zijn weinig betrokken bij de tactische inkoop. Daardoor kan de acceptatie van de door de afdeling inkoop afgesloten contracten in gevaar komen;
- model is in de praktijk vaak ineffectief.

Voordelen centrale inkooporganisatie:

- bundeling van inkoopbehoeften door de afdeling inkoop, doordat de tactische inkoop daar uitsluitend plaats vindt. Optimaal benutten van bundeling van inkoopvolume;
- specifieke (onderhandeling) vaardigheden alleen bij inkoop nodig;
- één duidelijk aanspreekpunt voor leveranciers

Decentrale inkooporganisatie
Voor de inkoop van producten en diensten die maar binnen één dienst/sector nodig zijn, is de decentrale inkooporganisatie het meest geschikt. Immers, andere diensten/sectoren hebben de betreffende producten en diensten niet nodig, waardoor een bundeling van behoeften niet aan de orde is. Het is wel verstandig dat er een duidelijk kader is voor een decentrale inkooporganisatie en dat de inkoop op de juiste wijze wordt ondersteund, zodat deze op een efficiënte wijze kan worden uitgevoerd.
Nadelen decentrale inkooporganisatie:

- het autonome gedrag van de verschillende diensten;
- het gevaar van versnippering van inkoopvolume en grotere factuurstroom;
- inkoopkansen laten liggen als gevolg van versnippering;
- geen standaardisatie van bijvoorbeeld meubilair dat bij verschillende leveranciers wordt ingekocht;

Voordelen decentrale inkooporganisatie:

- draagvlak voor de afgesloten contracten;
- acceptatie en gebruik van de afgesloten contracten.

Gecoördineerde inkooporganisatie
Voor de inkoop van producten en diensten die voor meer dan één dienst nodig zijn, is de gecoördineerde inkooporganisatie het meest geschikt. Immers, aan de ene kant worden de behoeften binnen de gemeente gebundeld en wordt de binnen de gemeente aanwezige kennis en ervaring optimaal benut door de mobilisatie van de juiste medewerkers binnen een inkoopteam. Aan de andere kant bestaat het inkoopteam uit medewerkers van alle betrokken diensten/sectoren, waardoor het draagvlak voor en acceptatie van de contracten eenvoudiger wordt. Afgesloten contracten zullen daadwerkelijk worden gebruikt. Verantwoording wordt aan het management team afgelegd. Voor uitzonderingen op het inkoopbeleid wordt aan het college van B&W verantwoording afgelegd.

Voordelen gecoördineerde inkooporganisatie:

- neemt de nadelen van een centraal inkoopmodel weg, zonder de voordelen aan te tasten;
- de formatie van een inkoopteam, kan op ad-hoc basis worden samengesteld, het kan ook op structurele basis;
- door inkoopteams op te zetten is er aan de ene kant rekening gehouden met behoeftebundeling en aan de andere kant draagvak voor en acceptatie van de contracten, doordat er medewerkers van alle betrokken sectoren/afdelingen in het inkoopteam zitten;
- dienst/sectoroverschrijdende inkoop. Tijdelijke inkoopteams voeren de tactische inkoop van dienst/sectoroverschrijdende inkooppakketten uit. De operationele inkoop (bestellen en bewaken) wordt door de gebruikers zelf verzorgd.

Nadelen gecoördineerde inkooporganisatie:
- nadeel ten opzichte van de centrale inkoop is dat men niet alle inkopen per definitie zal bundelen;
- nadeel ten opzichte van de decentrale inkoop kan bij kleine organisaties zijn dat speciale capaciteit moet worden aangetrokken.
-

Inkoopteams:
- samenvattend kan worden gezegd dat inkoopcoördinatoren van de diensten/sectoren moeten bepalen voor welke inkooppakketten inkoopteams worden samengesteld;
- de gemeente-inkoopcoördinator dient hiertoe het initiatief (stap 1) te nemen in het overleg van inkoopcoördinatoren;
- de inkoopcoördinatoren wijzen medewerkers aan, die in een inkoopteam participeren (stap 2);
- een inkoopteam voert vervolgens de tactische inkoop uit (stap 3) . Deze stappen staan aangegeven in bijlage 4.

Het inkoopteam kan bevoegd zijn om namens de gemeente contracten af te sluiten. Indien een inkoopteam formeel geen contract mag tekenen, moet een tekenbevoegde blind kunnen vertrouwen op het voorgestelde contract van een inkoopteam. Het idee om een second opinion op het voorgestelde contract uit te voeren, ondermijnt de kracht van de gecoördineerde inkooporganisatie en leidt tot demotivatie.
Het blind kunnen vertrouwen op voorgestelde contracten benadrukt ook het belang van een deskundige bezetting van de inkoopteams.
Hoewel samenwerking tussen gemeenten geen officiële organisatievorm is, blijkt dat er steeds meer inkoopsamenwerkingsverbanden bestaan. Het doel van samenwerking op het gebied van inkoop is het realiseren van kostenbesparingen, het vergroten van kennis door uitwisselen van ervaringen[31].

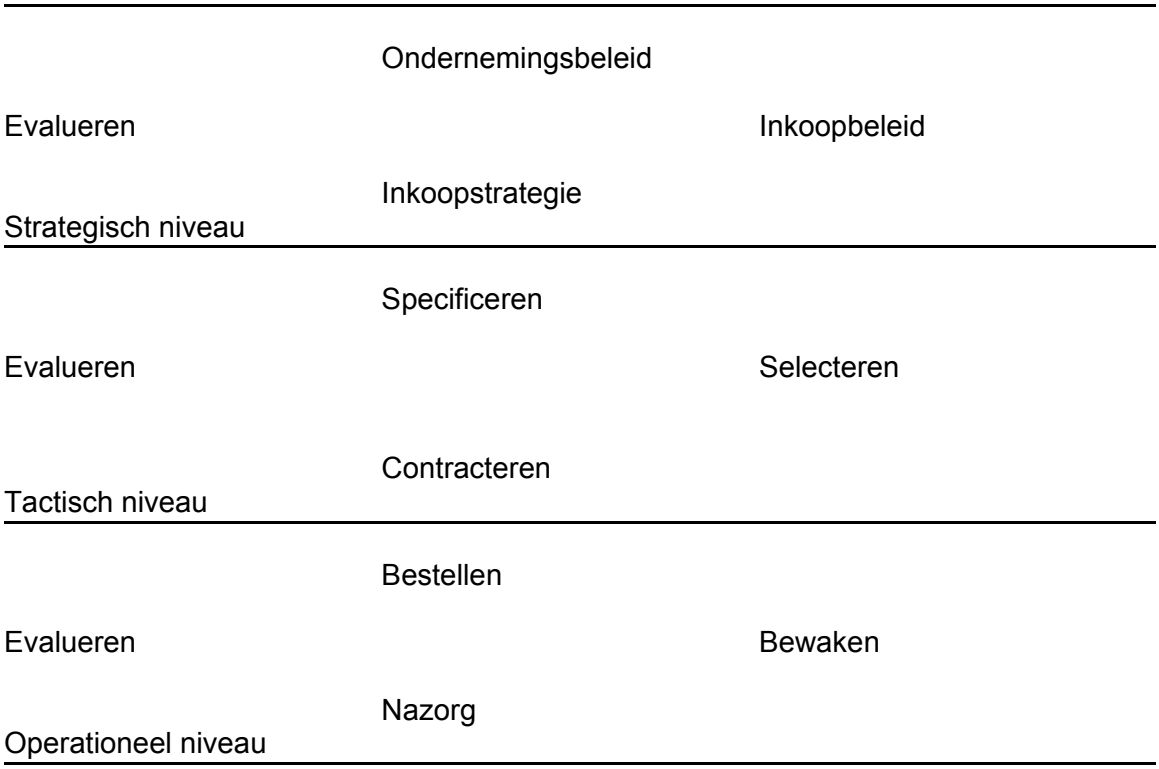
3.3.3 De inkooporganisatie: methoden en procedures

In deze paragraaf wordt de nadruk gelegd op methoden en procedures die belangrijk zijn bij de medewerkers die met het inkoopproces bezig zijn. De aanbesteding van een overheidsopdracht vindt plaats door middel van een aanbestedingsprocedure. De richtlijnen kennen verschillende procedures. In de richtlijnen zijn verschillende bepalingen opgenomen wat de verschillende procedures inhouden en wanneer welke procedure gebruikt mag worden.

[31] Bron: http://winadvies.nl

De basis voor een aanbestedingsprocedure blijft het inkoopproces. Een effectief inkoopproces is op alle niveaus binnen de organisatie aanwezig. Om een beeld te geven van de vormgeving van het inkoopproces is onderstaande figuur opgenomen.

Figuur 2 De inkoopcyclus



Bij de uitvoering van inkoopproces komen zes stappen naar voren. Om het figuur te concretiseren zijn de zes stappen verder uitgewerkt.
1. Het opstellen van de specificatie;
2. Het selecteren van de leverancier;
3. Het contracteren;
4. Het bestellen van de goederen en diensten;
5. Het bewaken van de bestelling;
6. Het verrichten van nazorg.

Hieronder is het inkoopproces[32] weergegeven met de verschillende activiteiten.
Figuur 3: Activiteiten binnen de fasen van het inkoopproces (van Weele, 1997)

[32] Bron: van Weele, inkoop in strategisch perspectief

Tactische inkoop		Operationele inkoop			
- Specificeren van de behoefte - Verzamelen gebruikerswensen - Marktonderzoek - Inbreng leverancierskennis - Programma van eisen opstellen - Acties initiëren - Accorderen van de specificatie - Wijzigingenbeheer, wijzigingsprocedures - Inkoopvolume analyseren	- Mogelijke leveranciersselectie - Offertes aanvragen - Offertes beoordelen - Opstellen longlist - Onderhandelen met leveranciers	- Onderhandelen - (Mantel-) contracten afsluiten - Formaliseren contract - Kennis contractvoorwaarden - Eindredactie	- Ontwerp bestelroutines - Specificeer behoefte - Opstellen bestelaanvraag - Goedkeuren bestelaanvraag - Opstellen inkooporder - Inkooporder plaatsen - Bestel-/orderbron	- Transactie bewaken - Contract bewaken - Individuele bestelling bewaken - Facturering verifiëren - "Trouble shooting' - 'Overdue'-lijst afkeurrapportage'	- Evaluatie inkoopproces - Afhandelen geschillen - Vastleggen ervaringen - Terugkoppeling Contractherziening - Claimafhandeling - Dossiervorming - Vendorrating score - Vendorrating score - Meer- en minderwerk afhandelen

Met de basisbeginselen voor de publieke sector als fundament (integer, doelmatig en transparant) is het belangrijk dat de geformuleerde inkoopprocedures aansluiten op de procedures van andere organisatieonderdelen ter voorkoming van suboptimalisatie[33]. Te denken valt aan aansluiting zoeken bij bestaande procedures voor beleidsbegroting en beleidsverantwoording, EG-richtlijnen voor aanbestedingen, wet openbaarheid bestuur, en de comptabiliteitswet.
Het is verstandig om inkoopprocedures[34] op te stellen voor:

- samenwerking met publiek private samenwerking (PPS), inkoopcombinaties, samenwerking tussen overheden;
- procedures op het gebied van integriteitprincipes voor medewerkers die bij inkoop en leveranciers betrokken zijn;
- procedures voor het operationele, tactische en strategische inkoopproces;
- procedures voor het evalueren en schriftelijk terugkoppelen van de nalevering van de inkoopprocedures naar het bestuur.

Het totaal van de procedures en methoden kan worden opgenomen in een inkoophandboek. Het is aan te raden om de procedures en methoden, die een logische vertaling van inkoop & aanbestedingsbeleid zijn, schematisch vast te leggen in een administratieve organisatiebeschrijving en deze voortdurend interactief te communiceren.

In het inkoophandboek kunnen de volgende onderdelen worden opgenomen:

- keuze van de aanbestedingsprocedure;
- toepassing van een aanbestedingsreglement;
- selectiecriteria;
- te hanteren gunningcriteria;
- beoordelingsmethodiek;
- gebruik van standaardformulieren.[35]

[33] Bron: VNG, Verdien aan aanbesteden
[34] Bron: Nevi, Pia, MSU+ model, purchasing excellence.
[35] Bron: VNG, Verdien aan aanbesteden

Vooral het inkoophandboek, bij voorkeur verspreiden via intranet, biedt daartoe veel mogelijkheden.
In bijlage 5 wordt uitleg gegeven over procedures en methoden ter ondersteuning van het invoeren van het inkoopbeleid.

3.3.4 De inkooporganisatie: informatievoorziening

Het is essentieel dat het inkoop & aanbestedingsbeleid naar alle betrokkenen wordt gecommuniceerd. Pas als iedereen weet wat de kaders zijn waarbinnen men moet handelen, is het mogelijk ook zo te handelen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de hoofdprobleemstelling en subprobleemstellingen 2 en 3.
De kaders van het inkoopbeleid zijn vastgesteld. Dat is een belangrijke randvoorwaarde om bijvoorbeeld door een projectteam het beleid uit te laten dragen. Het projectteam kan hiertoe een communicatieplan opstellen. Dit plan moet minimaal voorzien in communicatie naar de eigen medewerkers en naar de leveranciersmarkt. Het geeft het projectteam daarnaast de kans om zich nadrukkelijk te profileren en daarmee zijn positie te versterken.
Eerst zal het verschil in kaart moeten worden gebracht tussen de bestaande en de gewenste inkoopfunctie, om te kunnen analyseren wat er moet veranderen.

Bij de implementatiefase moet aandacht worden besteed aan twee activiteiten:

- gebruik de verschillen tussen gewenste en huidige inkoopfunctie als basis voor het actieplan;
- geef veel aandacht aan communicatie.

De verschillen tussen gewenste en huidige inkoopfunctie kan men globaal onderverdelen in twee groepen:

- organisatorische verschillen. Bijvoorbeeld kan het beleid dienstoverschrijdende bundeling van het inkoopvolume voorschrijven;
- procesmatige verschillen. De keuze van een aanbestedingsprocedure verloopt bijvoorbeeld volgens andere richtlijnen dan in het beleid is vastgelegd.

Het projectteam moet snel inzicht krijgen in de aard en de omvang van de verschillen. Het team moet de noodzakelijk veranderingen inventariseren en om de gewenste inkoopfunctie tot stand te brengen[36].

Aandacht dient daarbij te worden besteed aan[37]:

- de beoogde concrete resultaten van de veranderingen, onder meer inkoopcoördinatie en inkoophandboek;
- de omvang van de veranderingen: betrokken personeel, afdelingen;
- hoe veranderingen tot stand zullen komen: onder meer te ondernemen activiteiten, beoogde personele capaciteit, geraamde kosten en tijdsplanning;

[36] Bron: VNG, Verdien aan aanbesteden
[37] Bron: Inkoop voorbij 2004, Santema

- hoe men medewerkers gaat motiveren om in de gewenste veranderingen mee te gaan: communicatie, opleiding enzovoort;
- welke knelpunten men kan ondervinden en hoe zijn deze op te lossen.

De duur van de implementatie is afhankelijk van de aard en de omvang van de benodigde veranderingen. Het is aan te bevelen om een combinatie van korte-en lange termijnresultaten. Korte termijnresultaten dragen bij aan het optimaliseren van een inkooppakket en creëert draagvlak[38].

Communicatie is tijdens de implementatiefase van groot belang. Breed communiceren over het inkoopbeleid dat vaak direct invloed heeft op de uitvoering van het inkoopproces, is van groot belang. Het beleid kan in deze fase worden verwerkt in een inkoophandboek. Daarin kan worden beschreven aan welke methoden, procedures en richtlijnen iedere budgethouder en inkoper zich moet houden.
Het is daarom aan te bevelen het beleid voortdurend mondeling en schriftelijk met de inkopers te blijven communiceren, zodat het als referentiemateriaal gebruikt kan worden. Het inkoopbeleid moet ruim verspreid worden.

Voor het communicatietraject gelden de volgende aandachtpunten:
- wijs een persoon aan die het implementatietraject trekt en op die manier hekenbaar is;
- zorg dat de communicatie gericht is op de direct betrokkenen, zoals budgethouders en inkopers. Overige medewerkers kunnen op hoofdlijnen worden geïnformeerd via presentaties en werkoverleg;
- breng nieuwe medewerkers op de hoogte van de inhoud van het inkoopbeleid. Bijvoorbeeld via een informatiepakket voor een nieuwe medewerker;
- de projectleider moet vragen kunnen beantwoorden over het hoe en waarom van het in te voeren beleid. Overtuigingskracht is daarbij een voorwaarde, omdat het beleid wezenlijke veranderingen teweeg kan brengen in de dagelijkse inkoopactiviteiten;
- maak successen bekend aan de organisatie, bijvoorbeeld een succesvol uitgevoerde organisatiebrede aanbesteding[39].

3.4 Portfolioanalyse

Een methode die gebruikt wordt om het toeleveringsrisico en de invloed daarvan op het financiële resultaat in kaart te brengen is de portfolio analyse is. Ieder kwadrant heeft eigen richtlijnen om met een leverancier om te gaan, om per productcategorie een strategie te ontwikkelen.

Figuur 4 Toets aan het Kraljic model

[38] Bron: Anders veranderen, A.J. Cozijnsen
[39] Bron: Verdien aan aanbesteden, VNG

Een strategie per segment kan zijn:

Routine producten
Dit zijn producten die een relatief lage waarde vertegenwoordigen en in ruime mate in de markt verkrijgbaar zijn. Besparingen zijn hier te realiseren op de inkoop van het product zelf, maar in de meeste gevallen zijn ook belangrijke besparingen op de order-afwikkelkosten te realiseren. Hierbij kan worden gedacht aan leveranciersreductie, verzamelfacturen of eenvoudige bestelprocedures (e-procurement).

Bottle neck producten
Bottle neck producten zijn producten met een relatief lage waarde (zoals routine producten) maar de verkrijgbaarheid in de markt is moeilijk. Vaak is er sprake van een monopolie positie van de leverancier. Het is belangrijk te onderzoeken of de specificatie van het product zodanig kan worden gewijzigd dat het product in een ander segment (routine) kan worden ingedeeld.

Hefboom producten
Hefboom producten zijn producten met een relatief hoge waarde die in ruime mate in de markt verkrijgbaar zijn. Er is een ruim leveranciers aanbod met veel concurrentie. Door deze concurrentie maximaal te benutten kan veel inkoopvoordeel worden behaald.

Strategische producten
Deze producten hebben dezelfde markteigenschappen als bottle neck producten, dus vaak een monopolistische aanbodzijde met een relatief hoge inkoopwaarde. Ook hier is het van belang om nader te onderzoeken waarom deze producten zo zijn gespecificeerd dat zij in dit segment zijn ingedeeld.

3.5 Professionalisering van de inkoop

Verbeteren van de professionaliteit van de inkoopfunctie is een aandachtspunt dat van belang is voor een goede uitoefening van inkoopfunctie. Organisatiebeleid en inkoopbeleid moeten op elkaar worden afgestemd. Inkopen geschied volgens een bepaald proces.

Bij aanbesteden komen daar regels en richtlijnen voor leveringen, diensten en werken bij. Er kunnen hoofd- en ondersteunende processen[40] bij het MSU- model[41] worden onderscheiden, waarmee de professionaliteit van de inkoop kan worden gemeten.

3.6 De control en beheersfunctie

Naast het in gang zetten van een professionaliseringstraject van de inkoopfunctie is het aan te raden om het huidige inkoopproces gedetailleerd in kaart te brengen.
In deze paragraaf wordt stil gestaan bij subprobleemstelling 4.
Het professionaliseren van het inkoop & aanbestedingsbeleid geschiedt door een grondige analyse van de huidige inkoopsituatie te maken. Op die manier is immers te achterhalen of de inkoop efficiënter georganiseerd kan worden. De prestaties op basis van prestatie indicatoren moeten worden gemeten.

Deze analyse kent doorgaans drie hoofdaspecten[42]:

1. contractanalyse: analyse van de voorwaarden waaronder de lopende contracten worden ingekocht geeft inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden om verbintenissen open te breken, opnieuw af te sluiten of beëindigen;
2. kwantitatieve analyse: een analyse van de crediteurenadministratie geeft een overzicht van de inkoopvolumes, het aantal leveranciers en het aantal facturen;
3. kwalitatieve analyse: een analyse hoe de inkopers met het inkoopproces, beschreven in een administratieve organisatie procedure, omgaan.

Deze verbetermogelijkheden kunnen samen met een raming van de inkopen voor het komende jaar worden gepresenteerd in een inkoopjaarplan. De aspecten, controle en verbeterpotentieel vormen gezamenlijk onderdeel van de inkoopcontrolfunctie en dient te worden opgenomen in de planning en controlcyclus. Bijsturing geschiedt op basis van een gerichte actiepuntenlijst. Wie moet de taken van de inkoopcontrol-functie nop zich nemen? Dat kan verspreid in de organisatie gebeuren. Een controller kan de kwantitatieve analyses uitvoeren. Kwalitatieve en contract analyses kunnen uitgevoerd worden door de medewerkers die actief betrokken zijn bij inkooptrajecten en contractbeheer. De eindverantwoordelijkheid kan liggen bij de inkoopcoördinator of de afdeling inkoop.

3.7 Verandermanagement

Het onderzoek dat is uitgevoerd zal veranderingen tot gevolg hebben. Het is van belang om vooraf de mogelijke consequenties hiervan te overzien. Verandermanagement is daarbij een goed instrument. Verandermanagement concentreert zich op de dynamische aspecten van een organisatie en houdt zich bezig met het op gang brengen en sturen van veranderingen.

3.7.1 Aanpak van een veranderingsproces

In de theorie zijn verschillende opvattingen over de aanpak van een veranderingsproces. Er is daarom een keuze gemaakt uit de verschillende theorieën. Er is voor de theorie van Cozijnsen[43] gekozen, omdat deze, dicht bij de praktijk blijven en veranderingen op een integrale wijze benadert.

[40] Bron: Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda
[41] MSU model (Michigan State University), is een methode om de professionaliteit van de inkoop te meten
[42] Bron: reader contaractbeheer HHS, A.T. Smit
[43] Bron: Anders veranderen; A.J.Cozijnsen

Voor het succesvol implementeren van inkoopbeleid, kan het nodig zijn, dat een veranderproces op gang moet worden gebracht. De accenten moeten bij succesvol veranderen liggen op organisatieontwikkeling: het continue werken aan verbeteringen van en door de gehele organisatie.
Het lerende vermogen en de verandercapaciteit van de inkopers binnen de organisatie, wordt zo tegelijkertijd ontwikkeld. Daarnaast moet het accent op gepland veranderen liggen. Bij veranderprocessen zijn slaag- en faalfactoren.

Faalfactoren die uitgesloten moeten worden zijn:

- veranderprocessen moeten niet in een isolement en werk-of subgroepen plaatsvinden. Spanningen, belangenverschillen en meningsverschillen met betrekking tot de te varen koers moeten worden vermeden;
- pas geen normatieve interventiemethoden toe**.** Ze zijn ineffectief.;
- laat een verandertraject niet te lang duren. Langdurig veranderen is financieel vaak niet op te brengen en een organisatie verzandt vaak ook in 'verandermoeheid'.

Slaagfactoren bij een veranderproces zijn:.

- succesvolle veranderprojecten ontstaan als 'planned (organisational) change';
- de bouwstenen voor een integrale succesaanpak zijn beïnvloeding van organisatiekundige modellen, gedragingen van mensen, de organisatiecontext, en de sturingskant;
- de effectieve methoden zijn gericht op het klimaat in de organisatie, de besluitvorming en het leiderschap deze bouwstenen moeten in elke fase van het veranderproces worden ingezet
- er moet worden gewerkt in drie fasen**.** Dit zijn: de startfase, de ontwerpfase en de implementatiefase;
- slaagfactoren 'materie' en 'gedrag', moeten de slaagfactoren per fase opleveren. De andere bouwstenen zullen functioneren als omstandigheden die dat helpen te bewerkstelligen. De andere bouwstenen zijn 'organisatiecontext' (verankeren, verduurzamen) en 'sturing' (verbinden, verenigen, samenhang creëren);
- de bouwsteen 'materie' heeft verschillende slaagfactoren in de verschillende fasen. In de startfase wordt de noodzaak tot veranderen geformuleerd, als ook een nieuwe strategie. In de ontwerpfase wordt een adequaat nieuw ontwerp vastgesteld en worden de nieuwe veranderingen waarschijnlijk gemaakt. In de implementatiefase worden de veranderingen verankerd in de organisatie en in het gedrag van mensen bínnen die organisatie;
- de bouwsteen 'gedrag' heeft verschillende slaagfactoren in de verschillende fasen. Vooral de psychologie kan als referentiekader functioneren.
  De bouwstenen 'organisatie' en 'sturing' brengen ook verschillende slaag- en faalfactoren met zich mee die het eindresultaat (in grote mate) kunnen beïnvloeden.
  Er zijn zes verander'-V's die belangrijk zijn bij succesvol veranderen: verdiepen, verduidelijken, verbijzonderen, versnellen, verduurzamen, verenigen;
- methoden om te verduidelijken moeten veranderonderwerpen begrijpelijk maken voor heel diverse groepen binnen een organisatie. Zo kunnen abstracte en complexe zaken worden verduidelijkt.

Een koppeling is gelegd tussen de verandertheorie van Cozijnzen met de gedragsveranderingtheorie van Lewin, omdat in deze theorie zoals bij Cozijnsen, ook

het belang wordt gelegd op het losweken van mensen uit de oude situatie, een nieuw perspectief bieden en dit nieuwe idee te verankeren en stabiliseren.

Figuur 5 Lewin's change model uit 1951 met de stappen; 'unfreezing, moving, en refreezing'.

Unfreezing	Moving	Refreezing
Mensen losweken uit de oude situatie	Nieuwe situatie: reële perspectieven bieden	Mensen nieuwe handelingsperspectieven bieden
Mensen laten ervaren dat de oude situatie onaanvaardbaar is		Nieuwe situatie inslijpen en stabiliseren van nieuwe situatie

De stappen die hierin worden genoemd zijn in algemene zin:

- 'unfreezing': informatie verzamelen om het probleem te begrijpen;
- 'moving': van daar uit een contract opstellen met de toekomstige veranderingen en de verschillende hulpmiddelen;
- de organisatie specifiek onderzoeken;
- 'refreezing': aandacht voor planning en implementatie van vernieuwingen;
- het evalueren van effecten en verankeren van de veranderingen in de organisatie.

3.7.2 Weerstand bij een veranderingsproces

Een verandering op het gebied van inkoopbeleid zal zijn weerslag hebben op de inkopers en budgethouders. Zij zullen zoals uit het drie fasen verandermodel van Lewin en uit de veranderaanpak van Cozijnsen blijkt, de oude situatie los moeten laten en zich aan de nieuwe situatie moeten aanpassen.
Integraal management is binnen de overheid, ook in Wassenaar, wijd verbreid. Integraal managers worden afgerekend op hun taakstelling binnen het beschikbare budget. Bij veranderingsprocessen kunnen dan ook weerstanden voorkomen. Deze weerstand kan verschillende motieven hebben, zoals:

- angst en onzekerheid;
- positiebehoud/verlies;
- overtuiging;
- problemen met informatieverwerking.

Om weerstand bij de inkopers weg te nemen is speciale aandacht nodig. Het inkoopbeleid moet draagvalk hebben, begrepen worden en actief uitgedragen worden. Voorwaarden waar binnen de organisatie aan moet worden voldaan om weerstand bij de inkopers weg te nemen zijn:

- de huidige en toekomstige situatie moet bekend zijn. Er moet toegang zijn tot de juiste feiten en cijfers;
- de huidige en toekomstige situatie moet worden begrepen en de verandernoodzaak moet worden ingezien;
- medewerkers moeten kunnen veranderen. Men moet de vaardigheden bezitten en de mogelijkheden krijgen om met de situatie om te gaan;
- de medewerkers moeten weten welke verbeteringen er voor hen zijn. Dit bevordert de wil om te veranderen.

Aan het wegnemen van weerstand vanuit het klantperspectief kan aandacht worden geschonken via het concept van de kwaliteitsketen[44]. De teams, de systemen en de gereedschappen vormen het concept waarop procesbenadering van de kwaliteitsketen is gebaseerd. Essentieel is dat iedere schakel zich realiseert dat er een klant-leverancierrelatie bestaat met de voorgaande schakel in het proces en met de volgende schakel in het proces. Iedere klant leverancierrelatie wordt gestuurd door de gebruikersgerichte benadering. Inkoop moet zich richten naar de wensen en eisen die de interne klant geformuleerd heeft ten aan zien van kwaliteit het product of dienst. Inkoop moet zich dus realiseren welke input nodig si om aan de wensen en eisen te voldoen. Als aan die voorwaarden wordt voldaan zal de weerstand bij de interne klanten worden weggenomen.

4 Resultaten onderzoeken

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het empirisch onderzoek. Eerst wordt de informatie uit de interviews uitgewerkt in een beschrijving van de huidige situatie van het inkoopproces. Daarna wordt een vergelijkingsonderzoek beschreven, waarbij dezelfde vragen als aan de geïnterviewden bij de gemeente Wassenaar, aan professionele inkopers zijn gesteld. Tevens is een inkoopscan gemaakt op basis gegevens uit de crediteurenadministratie van 2005. Aan de hand van de resultaten is een SWOT-analyse gemaakt.

[44] Bron: Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

4.1 De huidige situatie van het inkoopproces

De informatie uit de interviews, zie bijlage 7, is gebruikt om de huidige situatie te beschrijven. Daarbij hebben de vier subprobleemstellingen als basis gediend.
De uitkomsten van de interviews uit het vergelijkingsonderzoek, vormen een bevestiging van de uitkomsten van de interviews met de Wassenaarse inkopers. Ze zijn verwerkt in de beschrijving van de huidige situatie van het inkoopproces. Wederom is de informatie uit de interviews gebruikt om inzicht te krijgen in de vier subprobleemstellingen, die als basis hebben gediend voor de interviews.

4.1.1 Methoden en procedures

Bij de analyse van methoden en procedures staat de vraag centraal; “hoe wordt bij inkopen en aanbesteden met het inkoopproces omgegaan”?
Subprobleemstelling 2, komt in deze paragraaf ook aan de orde. Tot dat de inkoopkaders zijn uitgewerkt en vastgesteld door het college van B&W, wordt de procedure zoals die geld voor het aanbesteden van (grootschalige) ruimtelijke projecten, vastgelegd in “de wijzer voor ruimtelijke ontwikkelingen” gebruikt. Deze zogenaamde ontwikkelwijzer richt zich op de procedures die worden toegepast bij ontwikkelingen die in hoofdzaak door de gemeente worden geïnitieerd en waarbij de grond (overwegend) in handen is van de gemeente. Dit beleid is niet meer actueel en compleet. Het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie[45] en er worden hoge eisen aangesteld.

De meest opvallende zaken die uit de interviews naar voren komen, zijn:

- het inkoopproces wordt niet door iedereen en volledig doorlopen en veel gebeurt volgens gewoonte. Ook worden nieuwe procedures niet op tijd opnieuw gestart. Het strategische deel is onder de maat en te snel wordt overgegaan naar het operationele gedeelte. (zie inkoopproces gemeente Wassenaar). In bijlage 8 is een overzicht waar de inkopen op afgestemd moeten worden;
- inkopers hebben moeite om bij het specificeren goede harde en zachte eisen te formuleren. Er is geen standaardformat voor het opstellen van een PvE[46];
- ontbreekt de kennis voor het opstellen van een PvE, dan wordt deze ingehuurd;
- er is geen kennisbank waaruit geput kan worden vanuit eerdere aanbestedingen;
- er worden fouten met de gunning en selectiecriteria gemaakt;
- te vaak (routineproducten) vindt gunning uit de hand, zonder aanwijsbare criteria, of bij bekende leveranciers plaats op basis van gewoonte of gevoelskwestie;
- de nazorg, factuurafwikkeling en contractbeheer is niet professioneel geregeld;

- correctieve en preventieve acties maken onvoldoende integraal onderdeel uit van de inkoopprocedure. De budgethouders besteden onvoldoende aandacht prestatie indicatoren, classificatie van prestatieproblemen en correctieve acties;
- de betaling sneller, zo dat geen korting wordt misgelopen;
- aanbesteden wordt als onnuttig, tijdrovend en onpraktisch ervaren;
- budgethouders (en bestuurders) zijn onvoldoende bekend met de aanbestedingsregels; de rechtmatigheidtoets speelt bij de meeste budgethouders onvoldoende een rol.

Conclusies huidige inkoopproces gemeente Wassenaar

[45] Harink, J.H.A. e.a. : Inkoopmanagement in gemeenten
[46] PvE = programma van eisen of bestek

Het onderzoek aan de hand van het inkoopproces van van Weele[47], levert resultaten op over de kwalitatieve inkoopsituatie van de gemeente Wassenaar.
Het uitgangspunt is dat in de ideale situatie alle activiteiten zijn vastgelegd in procedures en in de AO (administratieve organisatie). De gemeente Wassenaar heeft geen vastgestelde inkoopprocedures (in de fasen specificeren, selecteren, contracteren en nazorg). De inkopers volgen soms wel een informele richtlijn. Voorlopig worden informele richtlijnen gevolgd, die voortkomen uit gewoonte. Bij een aantal inkoopactiviteiten, zoals aanbestedingen, worden “eigengemaakte” procedures doorlopen, met zelfontworpen formulieren voor offerteaanvragen en gunning en beoordelingscriteria. De operationele inkoop (de laatste drie fasen van het inkoopproces) is summier in procedures vastgelegd.
Het bezwaar van het niet onder controle hebben van het inkoopproces is dat de gemeente Wassenaar risico’s loopt bij aanbesteden.
Bijlage 9**:** procesbeschrijving huidige inkoop

4.1.2 Personeel en Organisatie

Deze subparagraaf besteedt aandacht aan de plaats en functie van inkoop, conform de theorie van de inkooporganisatiemodellen uit hoofdstuk 3.
Hierbij staan de volgende vragen centraal:

- hoe is de inkoopfunctie georganiseerd?
- wie neemt inkoopbeslissingen?
- wie voert de werkzaamheden uit?
- is er kennis van inkoop & aanbesteding?

De huidige situatie kan als volgt worden gekenschetst:
Hoe is de inkoopfunctie georganiseerd?

- De inkoopfunctie is op dit moment nergens gepositioneerd;
- er is geen centrale inkoopcoördinator voor ondersteuning bij aanbestedingen. Deze wordt soms ingehuurd. Er is onvoldoende kennis en bewustzijn van aanbestedingsrichtlijnen. Men is zich onvoldoende bewust van de inkoopkracht en besparingsmogelijkheden van inkoop en van risico’s van foutieve procedures;
- centrale ondersteuning voor inkopers bij (Europese) aanbestedingen is intern niet aanwezig en wordt zonodig ingehuurd;
- inkoop heeft geen officiële plaats binnen de organisatie;
- verdeling van budgetten is niet altijd logisch verdeeld, is historisch bepaald;

Wie neemt inkoopbeslissingen?

- De inkopers, meestal de afdelingshoofden en de budgethouders, bijvoorbeeld een projectleider;
- het college B&W, nadat separaat een groot krediet is verstrekt;
- de projectleider, afdelingshoofden en het management team, nadat via een raadsvoorstel een krediet is verstrekt.

Wie voert de werkzaamheden uit?

- tactische en operationele inkoop zijn niet helemaal gescheiden en vindt plaats via inkopers, projectleiders, afdelingshoofden;

[47] Bron: Inkoop in strategisch perspectief, van Weele

- de inkooporganisatie is niet transparant, nodigt niet uit tot samenwerken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet helder beschreven: wie doet wat, welke voorwaarden en condities er zijn. Uniformiteit is niet geregeld? De verschillende afdelingen kopen onafhankelijk van elkaar in.
- er wordt niet altijd efficiënt ingekocht. Adhoc inkopen vinden plaats;

Is er kennis van inkoop & aanbesteding?

- Er is onvoldoende kennis van aanbestedingsrichtlijnen en van het inkoopproces. Inkopers weten niet precies wanneer ze deze moeten toepassen en hebben onvoldoende besef van de gevolgen van verkeerde aanbestedingprocedures;
- opleidingen om kennis van inkoop en aanbestedingprocedures te verhogen vinden adhoc plaats. Er is geen gerichte kennisoverdracht en geen kennisbank;
- afdelingshoofden vinden en beseffen dat kennis van inkoop professioneler kan en moet.

4.1.3 Informatievoorziening

In deze subparagraaf wordt stil gestaan bij subprobleemstelling 3 en 4, de wijze waarop de informatievoorziening rondom het inkoop en aanbestedingproces is georganiseerd.

De belangrijkste vragen waarbij wordt stilgestaan zijn:

- Hoe verloopt de communicatie nu?
- Hoe zijn de contracten geregeld?
- Draagt de informatievoorziening bij aan het in control houden van de inkoop?

Hoe verloopt de communicatie nu?

- Er is geen gestructureerde communicatie zonder een centraal aanspreekpunt en verantwoordelijke voor inkoop en inkoopbeleid.
- er is geen inkoophandboek met standaardprocedures, brieven en voorbeelden;
- de crediteuren administratie is niet doorzichtig en biedt weinig inzicht. Leveranciersnamen zijn bekend. Verder zijn er geen gegevens bekend van de leveranciers. De controle op inkoopopdrachten c.q. bestellingen is minimaal. Niet alle inkopers zijn op de hoogte van kortingspercentages die bij bepaalde leveranciers verkregen kunnen worden;

Hoe zijn de contracten geregeld?

- de contractencontrole is niet transparant; contracten bevinden zich verspreid in de organisatie en zijn niet altijd in een (centraal) archief opgeslagen;
- controle tijdens de contractfase blijft achterwege. Wel vindt in een aantal gevallen juridische toetsing plaats;
- zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin voldoet de informatievoorziening met betrekking tot de contracten niet aan de te stellen eisen. Inhoudelijke toetsing van de contracten (de kwaliteit) vindt niet altijd plaats.
- er is geen centrale leveranciersinformatie (leveranciersmanagement);

Draagt de informatievoorziening bij aan het in control houden van de inkoop?

- de controle verloopt per inkoper meer of minder nauwgezet, er is geen voorraadbeheersysteem c.q. controle;
- financiële controle is over het algemeen in orde, echter van procedurele controle (juiste procedure bij aanbestedingen) in lang niet alle gevallen sprake.
- de controle op inkoopopdrachten c.q. bestellingen is minimaal. Informatie over wie wat besteld is niet centraal toegankelijk;

- bij het contracteren maken de inkopers in vrijwel alle gevallen gebruik maken van inkoopvoorwaarden van de leverancier;
- er is onduidelijkheid is t.a.v. het begrip homogeniteit[48];
- er is geen contractbeheerder of coördinator die toeziet op de naleving van de contracten,
- er zijn weinig (raam) contracten afgesloten;
- er zijn geen standaardeisen waaraan een contract moet voldoen. Contracten, meestal van de leverende partij, worden wel juridisch getoetst.

4.2 Vergelijkingsonderzoek

Zie opmerkingen 4.1

4.3 Crediteurenanalyse

Op basis van gegevens uit de crediteurenadministratie is met een inkoopscan een kwantitatieve analyse gemaakt. Deze bestaat uit een intern en een extern deel.

4.3.1 Kwantitatieve analyse middels een inkoopscan

Het doel van deze kwantitatieve analyse, is om te onderzoeken welke verbeteringen mogelijk zijn. Als basis voor de inkoopscan is de crediteurenadministratie van 2005 genomen. Het bestand bestond uit 13.058 factuurregels met een totale kostenpost van € 22,7 miljoen. Dit is 54 % van de begroting van € 42 miljoen. Hiervan is € 13,4 miljoen op basis van crediteurenonderzoek ingedeeld als “onderhandelbare” inkoopposities. Onderhandelbare inkoopposities zijn beïnvloedbare inkoopuitgaven. Het restende bedrag van 9,3 miljoen euro is ingedeeld als een restpost en niet verder geanalyseerd. Alle bedragen zijn exclusief BTW. Gemeenten begroten exclusief BTW en compenseren vrijwel alle BTW via het BTW compensatiefonds[49].
Met de basisgegevens per hoofdgroep is daarvan het inkoopvolume berekend en is er gekeken naar het aantal leveranciers en facturen per hoofdgroep.
In bijlage 10 is een overzicht gegeven van de hoofdgroepen van het gehele jaar 2005.

Figuur 6 Overzicht van het totale inkoopvolume; de algemene gegevens gemeente Wassenaar

Totaal inkoopvolume	€ 22.700.000
Totaal aantal leverancier 2005	1.116
Aantal facturen 2005	11.123
Gemiddeld factuurbedrag 2005	€ 1.188
Aantal inkopers	15
Aantal medewerkers	225

De indeling heeft plaats gevonden op hoofdgroepen:

- facilitair;

[48] Homogeniteit: wanneer mogen gelijksoortige diensten en leveringen, als één aanbestedingsplichtig pakket worden aanbesteed en wanneer is splitsing en onderhandse aanbesteding of inkoop toegestaan

[49] Bron: Ministerie van Financiën: BTW compensatiefonds voor gemeenten en provincies. Gemeenten kunnen daaruit de BTW terugkrijgen die zij over leveringen aan henzelf betaald hebben. Materieel komt dat ermee overeen dat over leveringen aan de gemeenten geen BTW betaald hoeft te worden

- personele kosten, opleidingen en externe adviseurs;
- technisch onderhoud;
- autokosten, gereedschappen en werkkleding enz.;
- vervoer gerelateerde kosten;
- restgroep.

Voor deze indeling is om praktische redenen gekozen. Er is nog geen ervaring met het uitvoeren van een inkoopscan. Deze indeling sluit aan bij de indeling uit de crediteurenadministratie. Tijdens het bewerken van de gegevens zijn de keuzes in welk segment de indeling zou plaats vinden zo logisch mogelijk gemaakt. Dit is gedaan op basis van een inschatting omdat er nog geen ervaring met eerdere inkoopscans is.

Uit deze kwantitatieve analyse zijn een aantal conclusies getrokken:

- er wordt nauwelijks gewerkt met inkooppakketten. Het nadeel is dat geen maximaal inkoopvoordeel wordt behaald, omdat de inkoopkracht onvoldoende wordt gebundeld. Het voordeel daarvan is dat het analyseren van de crediteurenadministratie eenvoudiger is en dat gerichter met inkoop & aanbestedingsbeleid kan worden ingevoerd;
- in de tweede plaats is opgevallen dat een spreiding van de inkoop over de leveranciers is te zien. Een inkooppakket zou namelijk bij één leverancier gekocht kunnen worden;
- het aantal leveranciers per inkooppakket is hoog. Dit duidt op het ontbreken van overleg tussen afdelingen en sectoren (verschillende leveranciers voor het zelfde pakket). Ook ad-hoc inkopen komen voor. Voor eenzelfde product worden verschillende leveranciers ingeschakeld. In het algemeen geldt dat hoe meer leveranciers er zijn per inkooppakket, hoe zinvoller het is om een andere analyse te maken;
- het ontbreken van afspraken. Het aantal facturen is hoog. Dit duidt zo blijkt ook uit de interviews op het ontbreken van samenhang en coördinatie. Vaak is er een factuur per levering en een (relatief) lage factuurwaarde. Ook het ontbreken van raamovereenkomsten en of afspraken over de wijze van factureren liggen hier aan ten grondslag.

4.3.2 De externe analyse

In de externe analyse is aandacht voor beleid voortvloeiend uit wet en regelgeving, ABC analyse, leveranciers en contracten (marktsituatie) portfolioanalyse.
De externe analyse is erop gericht om een beeld te krijgen van de omgeving, leveranciersmarkt, waarin de inkoop functioneert en ontwikkelingen die zich hierin de komende periode zullen voordoen. Ook kan deze analyse dienen ter onderbouwing van de huidige situatie van het inkoopproces, zie 4.1

4.3.3 ABC-analyse

In de ABC analyse[50] wordt een relatie gelegd tussen de inhoud van het artikelen –of leveranciersbestand op basis van de omzet. Artikelen en leveranciers kunnen op basis van omzet ingedeeld worden in drie groepen:

[50] Bron: Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

A-groep, die en groot gedeelte van de omzet, maar een klein gedeelte van het bestand vertegenwoordigt;
B-groep, die de 'middenmoot' vormt;
C-groep, die een klein gedeelte van de omzet vormt, maar een groot geeelte van het besand vertegenwoordigt.
Het totale inkoopvolume van de gemeente Wassenaar € 22,7 miljoen, dit is inclusief de personeelskosten, huur panden, afschrijvingen en sociale lasten. € 13,2 zijn direct beïnvloedbare inkoopkosten. De restgroep van € 9,5 is niet of nauwelijks beïnvloedbaar, want deze bestaan uit langlopende contracten voor gas, water en licht. Maar ook uit ad-hoc inkopen voor kleine en grote uitgaven, zoals bloemen en interim managers.

Figuur 7 Uitkomsten ABC-analyse

	Totaal bedrag Inkoopomzet	Percentage van het totale volume	Gem. Factuurbedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers
A-leveranciers	€ 11.570.000,00	87,5 %	€ 55.095,23	210	stuks
B-leveranciers	€ 1.057.000,00	8 %	€ 5.081,73	208	stuks
C-leveranciers	€ 595.430,00	4,50 %	€ 853,05	698	stuks
Totaal	€ 13.222.430,00	100 %	€ 11.848,05	1.116	stuks

Voor de selectie van de A, B en C leveranciers is zuiver uitgegaan van bedragen. A-leveranciers zijn alle leveranciers waar in 2005 meer dan € 10.000, - is uitgegeven, bij B leveranciers wordt tussen de € 2.000, - en € 10.000, - uitgegeven en onder de € 2000, zijn de C-leveranciers. Deze bedragen gelden per jaar.

Conclusie is dat de A- leveranciers € 11.570.000,00 van de totale inkoopomzet beslaan, dit is 87,5% van alle leveranciers is. Uit deze ABC analyse blijkt dat de bekende 80-20 regel, waarbij 20% van de duurste artikelen verantwoordelijk zijn voor (ruim) 80% van de inkoopwaarde, van toepassing is.

4.3.4 Portfolioanalyse

Tot slot zijn een aantal korte bevindingen weergegeven door een portfolio analyse [51]aan het Kraljic model.

Conclusies in het licht van het Kraljic model
Onderstaande conclusies zijn niet uitputtend beschreven, maar geven de richting aan hoe de inkoopstrategie in het licht van het inkoop & aanbestedingsbeleid ontwikkeld kan worden.

De hoofdgroep facilitair
De hoofdgroep facilitair (o.a. telecom en energie) bevindt zich als regel deels in het segment routine en deels in het segment hefboom artikelen. Opvallend in deze

[51] Bron: Professioneel inkopen: Gelderman en Albronda

hoofdgroep is het grote aantal facturen. In deze omzetcategorie bevindt zich een kostenpost “Gemeente web”. Het is waarschijnlijk een verzamelpost van diverse kosten en inkopen. Deze post betreft bijna 25% van de totale facilitaire kosten.

De hoofdgroep personele kosten
In de hoofdgroep personele kosten wordt 18% van de omzet gerealiseerd door 3 leveranciers. Dit zijn Luba, Maregroep en Flexurance. In totaal zorgen zij ook voor 30% van de facturenstroom. Dit kunnen deels strategische keuzes zijn (Maregroep), maar ook deels hefboom (uitzendbureaus).

De hoofdgroep technisch onderhoud
In de hoofdgroep technisch onderhoud (o.a. onderhoud wegen, gebouwen, infra structuur) is een positie opgenomen die is benoemd als “Wass centrum plan”. Dit is waarschijnlijk een aankoop van software op het gebied van zuiveringstechnieken. Wellicht had deze positie ook onder automatisering (hoofdgroep facilitair) ingedeeld kunnen worden. Nadat over deze aankoop is besloten is hier sprake van indeling in het segment “strategisch”. Een groot deel van de inkoopwaarde (ca. 25%) wordt geleverd door 3 leveranciers. Dit zijn hefboomleveranciers.

De hoofdgroep autokosten
De hoofdgroep autokosten (wagenpark, brandweerauto’s), gereedschappen en werkkleding is een relatief kleine groep met een lage gemiddelde factuurwaarde. Toch kent deze groep nog 92 leveranciers.

De hoofdgroep vervoer
De hoofdgroep vervoer is een kleine groep. Hierin bevinden zich ook Wvg-vervoer gerelateerde uitgaven. Zorglease is de grootste leverancier en bevindt zich waarschijnlijk in het segment strategisch.

4.4 SWOT-analyse

Een haalbaar plan om inkoop en aanbestedingbeleid in te voeren is gebaseerd op een analyse van zowel de sterke en zwakke punten van de organisatie en van de kansen en bedreigingen van de omgeving. Om structuur aan te brengen in de beschikbare informatie kunnen de uitkomsten van de interne en externe analyse worden ingevoerd in een SWOT analyse. SWOT staat hierbij Strenths, Weaknesses, Opportunities en Treats.

Uit deze analyse kunnen de interne sterke punten en de externe kansen worden omgezet in strategische speerpunten. Deze punten kunnen een richting geven aan de mogelijkheden in de toekomst. Vanuit deze speerpunten kunnen tactische en operationele inkoopplannen worden uitgewerkt.

Figuur 8 SWOT-analyse inkoopbeleid

Interne analyse	Externe analyse
Sterke punten ▪ Organisatie kantelt van “doe” naar “regie” ▪ Automatisering is op orde en behoort tot de politieke strategische speerpunten voor de komende 4 jaar	Kansen ▪ Samenwerking met o.a. Leidschendam-Voorburg ▪ Samenwerkingsmogelijkheden door aansluiting bij inkoopcombinaties ▪ Aandacht en mogelijkheden voor professionalisering

▪ Inkopers zien belang in van inkoop en aanbestedingbeleid ▪ De wil om goed aan te besteden is aanwezig	▪ Inkoopbesparing mogelijkheden
Zwakke punten ▪ Onvoldoende kennis en communicatie rondom inkoop en aanbesteding ▪ Geen inkoopcoördinatie en of ondersteuning ▪ Methoden en procedures zijn niet op orde ▪ Controle is gering, geen contractbeheer ▪ Geen vendor-rating	Bedreigingen ▪ Verkeerde aanbesteding kan boete en vertraging opleveren ▪ Kritische aanbieders kunnen reguliere inkoopproces vestoren ▪ Geen inkoopvoorwaarden

Uit de SWOT analyse kunnen 5 speerpunten worden geformuleerd. De speerpunten zijn:
1) Kennisvergroting: theoretische en praktische kennis van aanbesteden moet aanwezig zijn om goed aanbestedingen te kunnen doen. Daarvoor biedt het maken van een protocol inclusief een toelichting op de interne regels voor inkoop en aanbesteding van leveringen, diensten en werken, een handboek inkoop en aanbesteding, houvast.
2) Zonder eigen algemene inkoopvoorwaarden kunnen de inkoopvoorwaarden van de aanbestedende partij niet worden verworpen en zit men daar dus aanvast. Dit verstrekt de eigen inkooppositie niet.
3) De communicatie met de inkopers structureel op gang brengen om de kennis op peil te brengen en te houden van aanbestedingsrichtlijnen, jurisprudentie. Er moet frequente interactie tussen de inkopers en een centraal platform rondom aanbesteden plaats gaan vinden.
4) Contractbeheer en beschrijven van administratieve inkooporganisatieprocedures, waar de inkopers op terug kunnen vallen.
5) Een (kennis)platform voor inkoopbeleid creëren met een inkooporganisatie.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies en de aanbevelingen gegeven. Bij de conclusies worden de belangrijkste punten op een rij gezet. De aanbevelingen hebben betrekking op de conclusies uit het onderzoek.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden hebben de probleemstelling en de subprobleemstellingen als basis gediend. De conclusies worden één voor één uitgewerkt.

Conclusies

1. *De EU wet en regelgeving en de gevolgen daarvan voor de inkooppraktijk komen niet op het juiste moment, bij de juiste personen in de juiste vorm terecht, waardoor op enkele gevallen na inkopers niet conform de regels handelen.*

Er is vastgesteld dat bestaande wet- en regelgeving via Brussel, Den-Haag onvoldoende en niet op gestructureerde wijze bij inkopers van de gemeenten terecht komt.

2. *De kennis van inkoop en aanbestedingen is onvoldoende, waardoor financiële risico's worden gelopen, er kans is op verkeerde aanbestedingen.*
   Er is vastgesteld dat de inkopers op zien tegen het toepassen van één van de vier hoofdvormen van aanbesteden. Er is onvoldoende inkoopkennis. Er wordt niet aan de eisen die de wetgever en de accountant in het kader van de rechtmatigheidcontrole stellen voldaan.
3. *Het ontbreekt aan inkoop en aanbestedingsdocumenten*.
   De inkopers moeten terug kunnen vallen op beleidsdocumenten voor inkoop en aanbesteden. Er is moet een platform zijn waar ze terecht kunnen met vragen.
4. *Er is onvoldoende cijfermatig inzicht en het ontbreekt aan contractbeheer, waardoor geen optimale beslissingen kunnen worden genomen en controle op inkoop en aanbesteden niet optimaal is*.
   De gemeente loopt aanbestedingsrisico's en mist kansen op financiële besparingen. Onzekerheden over toekomstige prestatie worden onvoldoende gereduceerd.
5. *Veranderingen komen onvoldoende en niet snel genoeg tot stand.*
   Veranderingen die leiden tot de gewenste manier van inkopen en aanbesteden, komen niet onvoldoende snel tot stand. Veelal blijft men hangen in oude gewoonten. Onkunde en weerstand zijn daarvoor de belangrijkste oorzaken.

Aanbevelingen
In deze paragraaf worden op basis van onderzoek en desk research aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen worden per conclusie weergegeven.

5.1 Aanbeveling op conclusie 1

De EU wet-en regelgeving en de gevolgen daarvan voor de inkooppraktijk komen niet op het juiste moment, bij de juiste personen in de juiste vorm terecht, waardoor op enkele gevallen na inkopers niet conform de regels handelen.

Richt daarvoor een inkooporganisatie in en benoem een inkoopcoördinator. Richt een projectorganisatie inkoopbeleid op die de inkoopcoördinator ondersteunt.

5.2 Aanbeveling op conclusie 2

De kennis van inkoop en aanbestedingen is onvoldoende, waardoor financiële risico's worden gelopen, er kans is op imagoschade en verkeerde aanbestedingen plaats kunnen vinden.

Vergroot de kennis van inkopers en iedereen die daarbij betrokken is en zorg voor een adequaat opleidingsprogramma, cursussen, workshops en voorlichtingsbijeenkomsten. Laat de inkoopcoördinator daar een leidende rol in hebben. Gebruik intranet en communiceer voortdurend met de inkopers.

Kennisvergroting moet gericht zijn op:

- bewaken van de uniformiteit van aanbestedingen;

- leveranciersmanagement, contractmanagement, marktonderzoek, offertebeoordeling;
- uitleg over jurisprudentie;
- het geven van het goede voorbeeld, door te werken met best -practices brengt de regels goed en blijvend onder de aandacht, verhoogd het bewustzijn en verlevendigd de zaak.

Om bovenstaande aanbevelingen te effectueren, wordt tevens aanbevolen, dat inkoopcoördinatie zorgt dat aan onderstaande randvoorwaarden wordt voldaan:

- voorkom dat bedrijven onnodig informatie aanvragen en eventueel een offerte uitbrengen.
- zorg voor eigen verklaringen bij aanbesteden;
- zorg voor een gedetailleerde opdrachtomschrijving;
- voeg kleine aanbestedingen samen;
- heb aandacht voor sturing op het bedrijfsproces;
- vraag informatie die standaard voor handen is bij bedrijven;
- verzamel centraal verzamelen van bedrijfsgegevens;
- zorg voor erkenning van kwalificatiesysteem;
- stuur gebruikte gegevens terug naar de bedrijven;
- verhoog de drempelwaarde voor Europese procedures;
- betrek bedrijven in een vroeg stadium bij de opdrachtformulering.

5.3 Aanbeveling op conclusie 3

Het ontbreekt aan inkoop en aanbestedingsdocumenten. De inkopers kunnen niet terugvallen op beleidsdocumenten voor inkoop en aanbesteden. Er is geen platform waar de inkopers terecht kunnen met vragen.

Zorg dat er beleidstukken zijn uitgewerkt waar de inkopers mee aan de slag kunnen. De inkoopcoördinator moet er voor zorgen dat de volgende beleidsdocumenten tot stand komen:

- een inkoophandboek met een protocol voor leveringen, diensten en werken. Met daarin basisvoorzieningen zoals standaard specificatie documenten, preselectie documenten, nota van inlichtingen, gunningadvies, proces verbaal en standaardbrieven voor uitnodiging van leveranciers, afwijzingsbrieven enz.;
- inkoopvoorwaarden gemeente Wassenaar;
- aanbestedingbehoefte in kaart brengen van de gehele organisatie;
- administratieve inkooporganisatie beschrijvingen op te stellen;
- jaarlijkse inkoopscan met o.a. ABC en Kraljic analyse.

De inkoopcoördinator coördineert het inkoopactieplan, bestaande uit zes stappen:

1. elke inkoper inventariseert per jaar de eigen inkoop en aanbestedingsbehoefte. De verantwoordelijke functionaris zorgt voor de procedure;
2. de inkoopportefeuille wordt geanalyseerd op kern- en niet-kernactiviteiten en op mogelijkheden tot verdergaande uitbesteding. Per groep in te kopen producten wordt een strategie voor inkopen en aanbesteden ontwikkeld;
3. elke sector werkt conform de Europese (en nationale) aanbestedingsregels. Hetzelfde gebeurt voor de onder iedere sector

ressorterende afdeling waarvoor de gemeente verantwoordelijkheid draagt;
4. elke afdeling beziet welke voorwaarden nodig zijn in organisatie, ondersteuning met nieuwe informatie- en communicatietechnologie en opleiding van personeel;
5. elke sector werkt mee aan de coördinatie tussen de afdelingen;
6. via een herkenbare, jaarlijkse verantwoordingsrapportage binnen de gebruikelijke begroting,- en verantwoordingscyclus zal het college van B&W en de gemeenteraad geïnformeerd worden over de voortgang van dit actieplan.

5.4 Aanbeveling op conclusie 4

Er is onvoldoende cijfermatig inzicht en het ontbreekt aan contractbeheer, waardoor controle op inkoop en aanbesteden niet mogelijk is.

Voer contractbeheer in, bouw structureel cijfermatige gegevens over inkoop en aanbestedingen op. Zorg voor goede dossieropbouw, zodat de inkopers gefundeerde beslissingen kunnen nemen.
Omdat te bereiken moeten onderstaande zaken worden uitgevoerd:

- ICT biedt mogelijkheden om complexe processen eenvoudig toegankelijk te maken, zowel voor de interne klant (de budgethouder) als voor de externe leverancier. De gemeente Wassenaar kan met behulp van ICT inkoop- en aanbestedingsprocessen toegankelijker en transparanter te maken. Vaak wordt daarbij de term “elektronisch aanbesteden” gebruikt;
- geadviseerd wordt inkoop en aanbesteding in de planning en control cyclus op te nemen;
- contractenbeheer geeft inzicht in lopende contracten, kortingspercentages, leveranciersinformatie, contractverplichtingen en de aard van de contracten;
- zorg dat er inzicht is in alle contractstermijnen zodat het samenvoegen van aanbestedingen mogelijk is;
- zorg dat de administratieve lasten van aanbestedingen dalen door bundeling van aanbestedingen. Door grotere volumes zijn minder aanbestedingen nodig. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door met andere gemeenten samen te werken;
- bouw een kennisbank op waar iedereen uit kan putten;
- zoek geschikte maatwerksoftware om inkoopprocessen te ondersteunen;
- rapporteer aan het management team en aan het college van B&W;
- laat de controller steekproeven nemen;
- evalueer jaarlijks het inkoopbeleid.

Aanbevelingen uit de Kraljic analyse
Onderstaande aanbevelingen zijn niet uitputtend beschreven, maar geven de richting aan hoe de inkoopstrategie in het licht van het inkoop & aanbestedingsbeleid ontwikkeld kan worden:

- de hoofdgroep facilitair (o.a. telecom en energie) bevindt zich als regel deels in het segment routine en deels in het segment hefboom artikelen. Verminderen van het aantal facturen. Hierdoor wordt een besparing op organisatiekosten verkregen;
- in de hoofdgroep personele kosten wordt 18% van de omzet gerealiseerd door 3 leveranciers. In totaal zorgen zij ook voor 30% van de facturenstroom. Dit kunnen deels strategische keuzes zijn, maar ook deels hefboom. Bewust

omgaan met keuzes. Vooral in de categorie in het hefboomsegment dient de concurrentie bevorderd te worden;
- in de hoofdgroep technisch onderhoud is sprake van indeling in het segment “strategisch”. Wellicht had deze positie ook onder automatisering (hoofdgroep facilitair) ingedeeld kunnen worden. Omdat onderhoud op software een aanzienlijke kostenpost kan zijn en ook de strategische beslissing over het beschikbaar doen zijn van de broncode (Escrow contract[52]) moeten dit soort strategische keuzes bewust worden gemaakt;
- de hoofdgroep autokosten (wagenpark, brandweerauto’s), gereedschappen en werkkleding is een relatief kleine groep met een lage gemiddelde factuurwaarde. Toch kent deze groep nog 92 leveranciers. Reductie van het aantal leveranciers deze groep (routine/hefboom) dient te worden nagestreefd;
- de hoofdgroep vervoer is een kleine groep. Hierin bevinden zich ook Wvg-vervoer gerelateerde uitgaven. Zorglease is de grootste leverancier en bevindt zich waarschijnlijk in het segment strategisch. Er zijn ook argumenten om deze activiteit in hefboom in te delen, maar de financieringskeuze “lease” geeft een andere invalshoek. Ook onderhoud op in lease verstrekte materialen komen daardoor automatisch in het segment strategisch. Bij het aangaan van een dergelijk relatie moet dat dus vooraf goed overwogen en uit onderhandeld worden;
- als de procedures die in voorbereiding vastgesteld zijn, dient er in de huidige situatie nog aandacht geschonken te worden aan systemen om er mee te werken en personele inzet om de kennis over te dragen bij de inkopers.

Aanbevelingen uit de ABC analyse
- belangrijk is om de C- leveranciers te minimaliseren omdat zich in deze categorie de leveranciers met een lage inkoopomzet bevinden, waar kleine hoeveelheden worden besteld. De inkoopkosten zijn hoog;
- de A -leveranciers, verdienen de meeste aandacht. Deze zijn immers verantwoordelijk voor het grootste deel van de inkoopomzet. Qua aanbestedingen valt daar het meeste geld te verdienen en lopen de inkopers daar anderzijds de meeste risico’s. Ook is aan te bevelen om meer aandacht te schenken aan de leveringsvoorwaarden, betrouwbaarheid, prijs, kwaliteit en assortiment.

5.5 Aanbeveling op conclusie 5

Veranderingen komen onvoldoende en niet snel genoeg tot stand. Gebruik verandermanagement.

Aandacht besteden aan verandermanagement. Om financiële redenen en om het risico uit te sluiten, dan wel te beperken, van procedure fouten, bij aanbesteden moeten de inkopers ook echt aan de slag. Daarvoor moeten weerstanden worden weggenomen en kennis worden verhoogd om die noodzakelijke veranderingen ook daadwerkelijk tot stand brengen Fouten bij de aanbestedende partij worden tegenwoordig direct afgestraft door bedrijven (schadeclaims) en of Brussel (vertraging). Het verandertraject is geen doel op zich, maar moet wel als project worden aangepakt als het tempo van de

[52] Bron: www.escroweurope.com

veranderingen niet hoog zijn. Bereikt moet worden dat de inkopers op de juiste wijze aanbesteden.

6 Consequenties van de aanbevelingen

De aanbevelingen die in het vorige hoofdstuk zijn gedaan, kunnen verschillende consequenties hebben. In dit hoofdstuk zijn deze uitgewerkt in volgorde van de conclusies en aanbevelingen. In een aantal gevallen zijn er financiële en personele consequenties .

Bij de financiële consequenties staan de kosten en baten van de aanbevelingen centraal. Om deze consequenties weer te geven, wordt er een korte omschrijving van de aanbevelingen gedaan, waarna een raming van de kosten en baten volgen.

6.1. Vertalen wet- en regelgeving

Vertaalslag wet en regelgeving en instellen van een inkooporganisatie met een inkoopcoördinator

Vertaalslag wet en regelgeving

De EU wet en regelgeving is bepalend voor de door de gemeenteraad vastgestelde inkoopkaders. Deze moeten worden uitgewerkt. Hiervoor dient een projectgroep inkoopbeleid te worden ingesteld, die een goede afspiegeling vormt van de organisatie. Naast een voorzitter (inkoopcoördinator), een secretaris, dient elke sector vertegenwoordigd te zijn. Tevens zijn materiedeskundigen; een jurist en één inkoopprofessional, nodig.

De geraamde kosten bestaan uit overleg van de werkgroep en uitwerking van het beleid.

Figuur 9 De kosten voor het vertalen wet en regelgeving

Deelnemer	*3 Maanden 1 keer per week overleg*	*Uitwerktijd*	*Gemiddeld uurloon € 90 / uur*	*Kosten*
Voorzitter (inkoop-coördinator)	12 uur	48 uur	€ 90 / uur	€ 4.320
Secretaris	12 uur	12 uur	€ 90 / uur	€ 1.080
3 sectorwerkgroep-leden	36 uur	18 uur	€ 90 / uur	€ 1.620
2 Materiedeskundigen	24 uur	96 uur	€ 90 / uur	€ 8.640
Totaal		150 uur	€ 90 / uur	€ 15.660

Bij de financiële consequenties staan de structurele salariskosten centraal. Verder bestaan de kosten uit werving en selectie kosten en kosten werkplek.

Instellen van een inkooporganisatie met een inkoopcoördinator

Het vastleggen van de inkooporganisatie vraagt om een organisatorische inpassing. Om dit te bereiken volstaat een schriftelijk advies van het management team aan het college van B&W. Daarvoor moet wel eerst een functieprofiel door P&O samen met de beoogde inkoopcoördinator worden opgesteld.

De kosten voor inkoopcoördinatie bestaan naast salariskosten uit twee onderdelen:

- initiële kosten; verwerven van informatie, het opzetten van een uniform registratiesysteem en de communicatie met de medewerkers;
- de beheerskosten; het onderhouden van de inkooporganisatie bestaat uit het geven van voorlichting en workshops, een kennisbank opbouwen. Het onderhouden van contacten met de inkopers, ondersteuning bieden bij aanbestedingen en stimuleren inkoopsamenwerking binnen en tussen gemeenten en of andere inkoopcombinaties.

Voorlopig wordt uitgegaan van een parttime, één halve fte, inkoopcoördinator. Een ervaren inkoopcoördinator kan ongeveer 10-15 Europese aanbestedingen per jaar afhandelen. Wassenaar zit ongeveer op de helft van dat aantal.

Figuur 10 Jaarlijkse kosten inkoopcoördinator

Functie	FTE	Salaris per maand	Totale kosten Per jaar
Inkoopcoördinator	½ FTE	€ 4.500 p/mnd	€ 27.000 (structureel)
MT advies aan college van B&W over instellen inkooporganisatie, opstellen functieprofiel en aanstellen inkoopcoördinator		8 uur x € 90 / uur	€ 720 (eenmalig)
Totaal			€ 27.720, waarvan € 27.000 jaarlijkse structurele kosten

6.2 Vergroten kennis van inkopers

Vergroot de kennis van inkopers en iedereen die daarbij betrokken is en zorg voor een adequaat opleidingsprogramma, cursussen, workshops en voorlichtingsbijeenkomsten.

Communicatie met de medewerkers kan plaatsvinden door middel van het verzorgen van cursussen, het geven van workshops, seminars en het houden van voorlichtingsbijeenkomsten.
Als de basis voor de inkooporganisatie is gelegd, moeten de specifieke vaardigheden op inkoop en aanbestedinggebied verder worden uitgebreid. Om dat te bereiken dient een basiscursus en vervolgcursus Europees aanbesteden te worden georganiseerd.

Basiscursus Europees aanbesteden
In deze cursus wordt uitgebreid aandacht besteed aan de doelstelling, de Richtlijnen, de drempelbedragen, de procedures, de selectie- en gunningcriteria, maar ook aan de ervaring van de huidige regelgeving en de aanstaande nieuwe regelgeving.

Doelgroep: Inkopers, aankomend inkopers, budgethouders en overige functionarissen die binnen de gemeente te maken hebben of te maken krijgen met Europese aanbestedingen.

Vervolgcursus Europees aanbesteden
Tijdens deze cursus wordt kort ingegaan op aanwezige kennis, waarna de nieuwe regelgeving, belangrijkste jurisprudentie, toepassing selectiecriteria, opstellen gunningcriteria en objectieve offerteanalyse besproken worden. Specifiek komen de ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk en de daarmee samenhangende vraagstukken aan de orde. De dagelijkse praktijk wordt uitgediept door middel van het volledig doorlopen van een Europese aanbesteding.

Doelgroep: Inkopers, aankomend inkopers, budgethouders en overige functionarissen binnen een overheidsorganisatie, die te maken hebben of te maken krijgen met Europese aanbestedingen.

De kosten bestaan, uitgaande van uitgaande 20 inkopers, in het vergroten van basiskennis en vaardigheden van inkoop en aanbesteden en voor de vervolgcursus uitgaande van 5 personen.

Figuur 11 Opleidingskosten

Opleiding	*Aantal deelnemers*	*Sessies*	*Kosten*
Basisopleiding Europees aanbesteden	20	4 dagen	€ 5.500
Vervolgopleiding Europees aanbesteden	5	1 dag	€ 1.250
Totaal opleidingen inclusief BTW			€ 6.750

Figuur 12 Kosten extra activiteiten

Extra activiteiten om kennis te vergroten en op peil te houden	*Aantal deelnemers*	*Sessies*	*Kosten*
Cursussen	25	2 per jaar	€ 2.500
Voorlichtingsbijeenkomsten	25	6 per jaar	Organisatiekosten Inkoopcoördinator p.m.
Workshops	25	4 per jaar	€ 1.000
Totaal extra activiteiten			€ 3.500

6.3 Inkoopscan

De consequenties van advies 1 en 2 overlappen de consequenties van advies 3: Het ontbreekt aan inkoop en aanbestedingsdocumenten**.** De inkopers kunnen niet terugvallen op beleidsdocumenten voor inkoop en aanbesteden. Er is geen platform waar de inkopers terecht kunnen met vragen.

Zonder de uitwerking van aanbeveling 1 en 2 is aanbeveling 3 niet mogelijk. De kosten overlappen elkaar ook. Derhalve wordt er basis van voorcalculatie van uitgegaan dat kan worden volstaan met de opstartkosten van ruim € 15.000 voor het maken van:

- Een inkoophandboek met een protocol voor leveringen, diensten en werken. Met daarin basisvoorzieningen zoals standaard specificatie documenten, preselectie documenten, nota van inlichtingen, gunningadvies, proces verbaal en standaardbrieven voor uitnodiging van leveranciers, afwijzingsbrieven enz.
- Inkoopvoorwaarden gemeente Wassenaar.
- Aanbestedingbehoefte in kaart brengen van de gehele organisatie.
- Administratieve inkooporganisatie beschrijvingen op te stellen.

De jaarlijkse inkoopscan met o.a. ABC en Kraljic analyse word gecoördineerd door de inkoopcoördinator. De kosten daarvoor worden als volgt geraamd.
Figuur 13 Kosten inkoopscan

Wat	*Wie*	*Kosten*
Jaarlijkse inkoopscan	Inkoopcoördinator	p.m. koste voor analyse, interpretatie, uitleg en vertaalslagacties
Externe ondersteuning	Gespecialiseerd bureau	Tussen de € 3.000 en € 20.000 (afhankelijk van hoe uitgebreid)
Software	Automatisering	p.m.
Totaal exclusief BTW		Tussen de € 3.000 en € 20.000

6.4 Registratie- en contractenbeheersysteem

Er is onvoldoende cijfermatig inzicht en het ontbreekt aan contractbeheer, waardoor controle op inkoop en aanbesteden niet mogelijk is.
De gevolgen van deze aanbeveling zitten grotendeels verweven in de functie van inkoopcoördinator. Ondersteuning vanuit automatisering en de inkopers zal daarbij nodig zijn. Inkopers moetenstructureel meer met inkoop en aanbesteding bezig moeten zijn.
De kosten van de inkopers en van inkoopcoördinatie zijn verweven in het reguliere werk. Omdat het aantal aanbestedingen per inkoper per jaar kan verschillen, is het lastig om een schatting te maken van de tijd en kosten voor contractbeheer. De feitelijke consequenties zullen pas na een evaluatie op basis van tijdschrijven bekend zijn.
De kosten voor het opzetten van een uniform registratiesysteem en contractbeheer bestaan uit:
Initiële kosten:

- aanschaf en/of ontwikkeling- en implementatie van het registratie-en contractenbeheer systeem;
- ontwerpen en communiceren van procedures;
- inrichten van het informatiesysteem;
- opleiding/instructie, leertijd gebruikers.

Structurele kosten:

- borging procedures;
- uitvoeren van activiteiten van het registratie- en contractenbeheersysteem;
- licenties voor het systeem;
- ondersteuning van gebruikers van het registratie- en contractenbeheersysteem;
- onderhoud van het registratie- en contractenbeheersysteem:
    - technisch (draaien houden);
    - functioneel (aanpassen aan gebruikerseisen en aan veranderende omstandigheden)

6.5 Verandermanagement

Veranderingen komen onvoldoende en niet snel genoeg tot stand. Gebruik verandermanagement

Bij de aanbevelingen is aangegeven dat verandermanagement, door een projectmatige aanpak, geen doel op zich is. Wel dienen concrete resultaten te worden geboekt, omdat de consequenties negatief zijn. Vertraging en of geen goede aanbesteding; geen besparing op inkoopkosten, geen accountantsverklaring voor de jaarrekening, geen transparantie, non discriminatie en doelmatigheid.

Verandermanagement
Om de veranderbereidheid positief te beïnvloeden moet vooral tijd in kennisoverdracht worden geïnvesteerd. In de theorie is via het model Cozijnsen, “Anders veranderen”, aangegeven hoe een verandertraject er uit kan zien.
Communicatietijd dient worden besteed aan het geven van presentaties, informatieoverdracht via bijvoorbeeld een bedrijfsblaadje en door middel van een-op-een gesprekken. Er wordt van uit gegaan dat de inkoopcoördinator in samenwerking met andere specialisten zoals een jurist en een controller met kennis van aanbesteden, deze veranderingen eventueel met ondersteuning van P&O, binnen zijn reguliere functie zal uitvoeren.

6.6 Baten

Deze kunnen in drie delen worden opgesplitst.
1) Door de wijze waarop de aanbestedingsprocedure is ingedeeld, wordt de aanbestedende partij gedwongen om van tevoren zijn vraag goed en volledig te formuleren. Men krijgt dus wat men wil.
2) Tot de gevolgen horen ook baten. Doordat niet meer automatisch bij de ‘huisleverancier’ wordt ingekocht, kan de aanbestedende partij vaak veel geld besparen. Aanbesteden levert soms prijzen op die 30 % lager zijn dan wat de aanbestedende partij voorheen betaalde.
3) De baten kunnen ook nog onder worden verdeeld in effectiviteitverbeteringen en efficiencyverbeteringen.
Effectiviteit geeft aan in welke mate de gestelde doelen bereikt kunnen worden met eenzelfde hoeveelheid middelen.
Efficiency geeft aan hoeveel middelen aangewend moeten worden om bepaalde doelstellingen te bereiken.
De doelstellingen van goed aanbesteden zijn:

- het verkrijgen van een zo gunstig mogelijk resultaat;
- het reduceren van onzekerheid over een toekomstige prestatie;
- zorgdragen voor de juiste prestatie op het juiste moment, van de juiste kwaliteit, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheid;
- beëindigen van verplichtingen op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment;
- verbeteringen via goede informatievoorziening uit van eerdere aanbestedingen en afgesloten contracten;
- een goed beoordelingsbeleid kan veel geld opleveren;
- standaardisatie brengt efficiencyverbeteringen met zich mee;

De doelstellingen van goed aanbesteden worden geconcretiseerd door kwaliteitseisen te definiëren waaraan de aanbestedingen moeten voldoen om de doelen te bereiken: effectiviteit, uitvoerbaarheid, voordeligheid, legaliteit, volledigheid,duidelijkheid.

7 Implementatieadvies

In dit hoofdstuk worden enkele handvaten aangereikt om de aanbevelingen te implementeren. Hierbij wordt getracht om zowel de positieve als de negatieve gevolgen weer te geven.
In algemene zin is het belangrijk om het proces in kleine stapjes te verdelen. Op die manier blijft proces voor alle betrokkenen overzichtelijk. Tevens is de kans op acceptatie hoger. Om verzanding en beperking dan wel uitsluiting van de risico’s te voorkomen, dient de voortgang echter wel goed te worden bewaakt. Het feit dat de accountant sinds 2004 verscherpte rechtmatigheidcontroles uit voert zegt voldoende.

Voordat het project in gang kan worden gezet is goede voorlichting met de betrokkenen van groot belang. Inkoopcoördinatie moet namens het management team goed aangeven wat de bedoeling is en hoe het project wordt uitgevoerd.
Bij de aanbevelingen wordt ten aanzien van het bereiken van de benodigde veranderingen gesproken over een projectmatige aanpak. Deze aanpak is nodig als het tempo en de resultaten via de reguliere aanpak onvoldoende zijn.
Een grote rol is weggelegd voor de inkoopcoördinator die aanvankelijk door een werkgroep inkoop en aanbesteden wordt bijgestaan. Deze werkgroep kan op ad-hoc basis ondersteuning blijven bieden.
De inkoopcoördinator dient zich in volgorde van importantie te richten op:

- vertalen beleidskaders gemeenteraad in praktisch beleid;
- vergroten kennis en professionaliteit en bieden van ondersteuning bij aanbestedingen;
- samenwerking, zowel intern als extern bevorderen;
- jaarlijkse evaluatie en rapportage;
- aanpassing van beleid en opnieuw afstemmen op planning en control cyclus.

De projectgroep, met een doorlooptijd van 6 tot 12 maanden, bestaat uit de volgende personen afdelingen, met de volgende taakverdeling.

Wie	Wat	Doorlooptijd
Inkoopcoördinator	Algemene coördinatie, activiteiten initiëren, ondersteunen en aansturen	Permanent
De projectgroep: voorzitter, secretaris 3 werkgroepleden 2 materiedeskundigen	Vertalen inkoopkaders, ontwerpen en communiceren van procedures	3 maanden
Inkoopcoördinator Hoofd P&O	Opleidinginstructie, workshops, cursussen, leertijd gebruikers	6 maanden
Hoofd automatisering	Aanschaf en/of ontwikkeling- en implementatie van het registratie-en contractenbeheer systeem. Inrichten van het informatiesysteem. Onderhoud van het registratie- en contractenbeheersysteem: technisch (draaiend houden). Functioneel (aanpassen aan gebruikerseisen en aan veranderende omstandigheden, ondersteuning van gebruikers van het registratie- en contractenbeheersysteem;	1 maand 2 weken Permanent Permanent

Procesevaluatie

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van het verloop van het afstudeeronderzoek. Als basis is de chronologische volgorde waarin de activiteiten hebben plaatsgevonden, genomen

Stap 1 Externe oriëntatie

Externe oriëntatie heeft nauwelijks plaatsgevonden. Ik heb slechts kort nagedacht over elders afstuderen dan bij mijn werkgever, de gemeente Wassenaar. Omdat inkoopbeleid bij de gemeente Wassenaar nu volop in de belangstelling staat, was de keuze snel gemaakt.
Voor de verwerving van mijn opdracht heb ik in een gesprek met mijn directeur en mentor gevoerd. Na dat gesprek werd ingestemd dat ik de opdracht uit zou voeren.

Stap 2 Kennismakingsgesprek
In oktober 2005 heeft in Wassenaar nog een kennismakingsgesprek met mijn 1e beoordelaar en mentor plaatsgevonden, waarbij het afstudeervoorstel werd besproken. Er zijn tijdens dat gesprek adviezen gegeven waar bij het schrijven van een adviesrapport op gelet moet worden.

Stap 3 Oriënteerde interview
In het najaar van 2005 ben ik tussen de tentamens door op basis van een plan van aanpak van start gegaan. Ik heb eerst oriënterende interviews gehouden met een inkoopadviseur en met een gemeentelijk inkoopplatform deelnemer, maar richten zich wel op de opdracht. Er is weinig aandacht geweest voor de afronding en terugkoppeling.

Stap 4 Analyse
De analyse van de interviews was vooral gericht op de oriëntatie op het onderwerp en op welke relevante onderwerpen zouden moeten worden beschreven.
Uit de interviews bleek dat meerdere interviews plaats moesten vinden.

Stap 5 Terugkoppeling
Terugkoppeling met mijn begeleidend docent heeft nagenoeg niet plaatsgevonden. De terugkoppeling die heeft plaatsgevonden was tijdens de “AO”-sessie avonden op de Haagsche Hogeschool. Tijdens de sessies is uitleg gegeven over de hoe een afstudeeronderzoek opgebouwd kan worden.

Stap 6 Werkplanning en realisatie
Aan de hand van de werkplanning ben ik gestart met desk-research en schrijven. Min of meer tegelijkertijd ben ik begonnen met interviews. De planning is gedurende het onderzoek vanwege tentamens en drukte op het werk steeds aangepast.

Stap 7 Diepteonderzoek
Het diepteonderzoek is begonnen met de interviews. Naarmate het onderzoek vorderde zijn er snel elementen, zoals de vergelijking met andere organisaties aan toegevoegd. Tijdens het onderzoek heeft er heeft er pas in de laatste fase terugkoppeling met de begeleidende docent plaatsgevonden. De terugkoppeling met de begeleidende docent heeft een paar weken voor de inleverdatum van het concept plaatsgevonden. Dat was achteraf gezien aan de late kant.

Stap 8 Oplossingsplan
Het oplossingsplan is weegegeven in de aanbevelingen. De eerste opzet is gelezen door de 1e beoordelaar. Vervolgens heeft de 2e beoordelaar het concept ook gelezen en net zoals de 1e beoordelaar van commentaar voorzien. Terugkijkend had ik de beoordelaar en mijzelf een plezier gedaan door de concept versies eerder aan te bieden.

Stap 9 Invoering
De invoering zal vermoedelijk in 2006 plaatsvinden. Wel dient het managementteam, het college van B&W eerst een aantal besluiten te nemen.

Stap 10 Afronding
De afronding bij mijn werkgever zal plaatsvinden in de vorm van een gesprek met mijn directeur. Wellicht volgen ook presentaties aan de inkoper van de gemeente Wassenaar.

Literatuurlijst

Boeken

Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M. (1995) *Basisboek Methoden en Technieken*. 2e herz.druk. Houten: Educatieve partners. ISBN 90 20 72589 0

Brackmann, S. (2004) *Praktijkboek aanbesteden*. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V. ISBN 90 12 10533 1

Cozijnsen, A.J. (2004) *Anders veranderen.* Amsterdam: Pearson Education Benelux. ISBN 90 430 0829 x

Harink, J.H.A. e.a. (1999). *Inkoopmanagement in gemeenten op weg naar professionalisering*. Alphen aan den Rijn: Samson. ISBN 90 14 06043 2

Harink, J.H.A. e.a.(1999) *Excelleren met Elektronisch Inkopen*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.(2003) *Professioneel inkopen*. 2e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland. ISBN 90 207 3118 1

Horst van der, H.J. en Weele van, A.J.(1992) *Overheidsaanschafbeleid in Europees perspectief*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen. ISBN 90 267 1685 0

Santema, S.C. e.a. (2004) *Inkoop voorbij 2004*. NEVI, ISBN: 90 80 5486 5 0

Krimpen, J. (2003) *Facility Management in perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer. ISBN 90 13 00043 6

Lennartz, R.E. e.a. (2000) *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk*. Alphen aan den Rijn: Samson. ISBN 90 14 06606 6

Leyenaar, P. (2005) *Publieke organisaties op weg naar Purchasing Excellence*. NEVI/PIA, Zoetermeer

Weele van , A.J. (1988) *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan den Rijn: Samson. ISBN 90 14 03401 6

VNG Uitgeverij, (2003) *Verdien aan besteden*. Den Haag: VNG Uitgeverij, ISBN 90 322 7742 2

Steehouder, e.a. (1999) *Leren communiceren*. 4e herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 90 01 80826 3

Telderstichting, B.M. (2004) *Bureaucratie aan banden*. Den Haag: Oranje/van Loon B.V. ISBN 90 73896 28 2

Syllabi

Bouter, R.F. (2005) *Handleiding afstudeeropdracht*. Haagsche Hogeschool, Afdeling Facility Management, 11e druk, Zoetermeer: Ribbering van der Gang

Smit, A.T. (2005/2006) *Contractenbeheer*. Den Haag: Haagsche Hogeschool, Afdeling Facility Management. Code 2396

Es van der, W.J.M. (2005/2006) *Inkoopmanagement 2dt*. Den Haag: Haagsche Hogeschool, Afdeling Facility Management. Code 2390

Genet, C.M. (2004/2005) *Methoden van onderzoek en de markt*. Den Haag: Haagsche Hogeschool, Afdeling Facility Management.

Mante, Y.A. (2001/2002) *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Afdeling Facilitair Management. Code 2318

NEVI/PIA. *Purchasing Excellence Publiek*. Model inclusief toelichting, concept versie 1.4.1

Zuiderent, B. e.a. (2005) *Valkuilen en missers*. Jurriaans & Lindenbaum Grafimedia.B.V. Nevi. ISBN 90 80 54867 7

Internetbronnen

http://winadvies.nl

http://www.europadecentraal.nl

http://www.factomedia.nl

http://www.minfin.nl/btwfonds

http://www.nevi.nl

http://www.ovia.nl

http://www.pianodesk.info

http://www.purchasingexcellence.nl

http://significant.nl

htttp://www.europeseaanbestedingsrichtlijnen.nl

htttp://www.aanbestedingskalender.nl

Losse artikelen

Snijders-Tachet, M., B&G februari 2003, *Europees aanbesteden moet*, gemeentelijke organisatie

Interdepartementale projectdirectie PIA, *Professioneel inkopen en aanbesteden*

Bijlagen

Bijlage 1 Visie gemeente Wassenaar 2006-2010

Streefbeeld 2010
Met deze visie wordt een toekomstperspectief geboden dat inspireert tot de belangrijke veranderingen. Gedragen door informatie- en communicatietechnologie, administratieve organisatie en human resource management, is deze visie richtinggevend voor de lopende projecten, fungeert als toetsingskader voor nieuwe projecten en biedt inzicht in eventuele ontbrekende schakels in het streven naar hoogwaardige dienstverlening.

Wassenaar, de groene buffer tussen universiteitstad Leiden en hofstad Den Haag, wil met zijn unieke woonkwaliteit en zijn groene landschappelijke structuur blijvend de rol vervullen van een hoogwaardige woon- en vestigingsgemeente binnen Haaglanden en de Randstad. Veiligheid en sociale samenhang zijn hierin randvoorwaardelijk, net als dienstverlening.

Een hoogwaardige woon- en vestigingsgemeente biedt uitstekende dienstverlening aan inwoners en bedrijven. De dienstverlening is dan ook van hoge kwaliteit en wordt uitgevoerd tegen acceptabele kosten.

De dienstverlening is integraal, efficiënt en transparant. Op basis van een e-strategy wordt deze dienstverlening met moderne informatie- en communicatietechnologie ondersteunend. Hiermee wordt aangesloten op de huidige én veranderende vraag van de burgers, bedrijven en instellingen. In beginsel worden alle diensten in de frontoffice digitaal aangeboden, tenzij in persoonlijk contact verduidelijking van de vraagstelling voor de inwoner noodzakelijk of gewenst is (digitaal, tenzij…).

In de professionele organisatie worden competente, geïnspireerde medewerkers ondersteund door een uitgebalanceerd HRM (Human Resource Management)- en ICT-beleid. De transparant, doelmatig en doelgericht georganiseerde backoffice is hiermee de schakel tussen de bedrijfsvoering en de externe dienstverlening.

Als regiegemeente wordt zelf de richting bepaald van het beleid en sturen in de kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering. Daar waar mogelijk wordt deze uitvoering uitbesteed of wordt samengewerkt met andere gemeenten.

Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling en implementatie van HRM, e-strategy, ICT en administratieve organisatie (business process re-design).
De gemeente wil uiteindelijk “meer product voor minder middelen” en kijkt daarom kritisch naar de bedrijfsvoering. Vergelijkingen van prestaties met andere gemeenten vinden plaats.

De kwaliteit van de dienstverlening

1 Focus: de inwoners centraal

Adequate dienstverlening en doorzichtige besluitvorming levert goodwill bij de inwoners op en hun vertrouwen in het bestuur en in de locale democratie wordt er door vergroot.

De gemeente Wassenaar is zich bewust van, in tegenstelling tot een commercieel bedrijf, de – vaak monopolistische positie - leverancier is van vele producten. Met als bijzonderheid dat er ook ‘’nee’’ wordt verkocht. Vanwege deze complexiteit is het een eis om de vraag van de inwoners centraal te stellen bij al ons handelen.

2 Wassenaar werkt vraaggericht

De inwoners hebben in verschillende hoedanigheden contact met de gemeente. Als persoon, als instelling of bedrijf, als buurt of laan, als vereniging. Of andersom: de gemeente zoekt contact met een bepaalde inwoner. Het homogeniseren van de inwoners is niet meer aan de orde. Er wordt uitgegaan van de heterogeniteit in de benadering van de inwoners in Wassenaar. Dat maakt vraaggericht werken vanzelfsprekend in de dienstverlening, bij het beantwoorden van vragen, het ontwikkelen van beleid, het handhaven van wet en regelgeving.

3 Digitaal, tenzij…

Zo veel mogelijk wordt aangesloten bij de bestaande en veranderende behoefte. Fysiek loket en telefonische bereikbaarheid zijn gegarandeerd. In beginsel worden alle diensten in de frontoffice digitaal aangeboden, tenzij een persoonlijk contact ter verduidelijking van de vraagstelling voor de inwoner noodzakelijk of gewenst is (digitaal, tenzij…).
Hiermee wordt 7 X 24 uur dienstverlening mogelijk en kunnen de inwoners plaats- en tijdonafhankelijk contact hebben met de gemeente. DigI-D is hierbij onontbeerlijk.

4 Wassenaar werkt interactief

De inwoner wordt centraal gesteld: de sociale samenhang en menselijke maat op buurtniveau is richtinggevend bij beleidsontwikkeling en uitvoering.
Een bijkomend effect is dat het gevoel van veiligheid wordt verhoogd.

De gemeente werkt op interactieve wijze samen met de mensen uit de buurt. Inwoners worden daarvoor uitgenodigd en sturen de beleidsmedewerkers worden ‘’het veld’’ ingestuurd.

5 Communicatie: een belangrijke succesfactor

In de relatie inwoner – gemeente, luistert het in dit informatietijdperk nauw dat tijdig en accuraat een duidelijke boodschap wordt overgebracht. Daarom wordt aan de externe communicatie veel tijd en aandacht besteed. De externe communicatie heeft een sturende rol in het dienstverleningsproces.

6 Melding en klacht: gratis advies

Eén van de speerpunten in de dienstverlening is het gericht en direct reageren op meldingen en klachten. Er wordt binnen 48 uur werk van gemaakt of teruggekoppeld dat het meer tijd kost en hoeveel. De meldingen en klachten komen op één punt binnen en worden van die plaats verder geleid voor behandeling en gevolgd. Het klachtenmanagement zorgt voor periodieke analyse, verantwoording en rapportage.

De professionele organisatie

1 Gezamenlijke opdracht: het managen van verwachtingen

Goede prestaties van een gemeente worden bereikt als wordt geïnvesteerd in de medewerkers en de op dienstverlening gerichte cultuur van de gehele organisatie. Dit geldt ook voor ons: de raad, het college en de ambtelijke leiding en medewerkers. De inwoners gaan er terecht vanuit dat de gemeente met één mond spreekt en opereert als een eenheid. Dat betekent dat de ambtelijke leiding en medewerkers politiek inlevingsvermogen hebben. Maar ook dat bestuurlijk op verwachtingen en performance wordt gestuurd. Veranderende behoeften en eisen van de inwoners, ICT en organisatorische mogelijkheden en inzichten wijzigen snel evenals andere wetgeving en de veranderende rol van de overheid. Het werken aan de gezamenlijke opdracht om goed te blijven presteren houdt nooit op. Daarom hebben alle geledingen van de gemeente Wassenaar elkaar nodig: van raad tot ondernemingsraad, van college tot afdeling, van wethouder tot servicemedewerker, enz. Deze eensgezindheid is goed voor het imago van de gemeente en maakt het managen van verwachtingen mogelijk.

2 De competente medewerker

Bij de gemeente werken competente en geïnspireerde medewerkers, die hun focus op dienstverlening in de praktijk brengen. Zij worden daarbij ondersteund door HRM (Human Resource Management) instrumenten en ICT, ingebed in een heldere organisatiestructuur

3 Een uitgebalanceerd HRM beleid

Wij vergroten het leervermogen van medewerkers, management en bestuurders door evaluatie en constructief/kritische feed-back. Trainingen, cursussen en intervisie ondersteunen dit proces.

Het op dienstverlening en professionaliteit gerichte werken maakt het nodig dat medewerkers handelingsvrijheid hebben binnen de verleende mandaten.

De kerncompetenties zijn een klantgerichte houding, vakmanschap, flexibiliteit en kennis van de klant. We spreken elkaar aan, selecteren en waarderen (blame-free) op basis van deze competenties. We beschikken over efficiënte werkprocedures (ondersteund door goed beschreven administratieve organisatie en kennissystemen) en mandaten.

Het management hanteert een transparante, eenduidige stijl van leidinggeven: coachend en voorwaardenscheppend, met kennis van zaken en op resultaat gericht.

4 “e-strategy”

We beschikken over een “e-strategy”, die doorwerkt in de gehele gemeentelijke organisatie.
De e-strategy is er op gebaseerd dat we gebruik maken van zoveel mogelijk distributiekanalen om onze inwoners van dienst te zijn. We sturen er op dat waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van (internet) self-service. Er is één centraal telefoonnummer, maar ook de fysieke loketten blijven bestaan. Sms en beeldtelefoon worden gebruikt om specifieke doelgroepen te bedienen.
Onze e-strategy ligt ten grondslag aan de verbeterde administratieve organisatie (business process redesign) .

Sturing van de bedrijfsvoering

1 Wassenaar regisseert en doet niet alles zelf

Als regiegemeente bepalen we zelf de richting van het beleid en sturen in de kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering. We besteden veel uitvoerende taken uit of werken daar voor samen met andere gemeenten. De vooraf gedefinieerde output is vastgelegd in contracten die op professionele wijze worden beheerd.

Deze aanpak draagt sterk bij aan het focussen op de kwaliteit van de dienstverlening aan de inwoners en vergroot de wendbaarheid van de organisatie. De aandacht van het management is hierdoor minder versnipperd en veel meer output gericht: ‘’wat levert het de inwoners op en wat kost het?’’

2 Structuur van de organisatie

We werken vanuit een functionele indeling gebaseerd op de geïntegreerde beleidsdisciplines ruimte, inwoners en middelen; gaandeweg past de onderliggende structuur zich aan, aan de ontwikkelingen.
Het onder regie op afstand plaatsen van bepaalde activiteiten, de concentratie van de publieksdiensten, nieuwe werkwijzen en ICT-toepassingen en het werken met op dienstverlening gerichte professionele medewerkers hebben aanzienlijke gevolgen voor de onderliggende structuur.

3 De kwaliteit gemeten

‘’Meten is weten’’. Met deze eenvoudige wijsheid in gedachte bouwen we aan een praktisch systeem van kwaliteitsnormen en – metingen. Daarbij schakelen we de inwoners en de raad in, maken gebruiken van enquêtes, panels, beeldkwaliteiten, e.d.. Uiteraard wordt er gerapporteerd over de resultaten. De moderne informatie- en communicatietechnologie (ICT) maakt het ook mogelijk dat wij voortdurend over informatie beschikken waarmee we onszelf kunnen vergelijken met andere gemeenten.

4 ICT

De gemeentelijke dienstverlening vereist facilitering op ICT gebied, ondermeer door:

- De inrichting van een authenticatievoorziening (DigID);
- Het op orde hebben van de gegevenshuishouding;
- Het beschikken over standaarden voor elektronische gegevensuitwisseling;
- Het burgerservicenummer;
- Lokale ICT investeringen, zoals in informatiearchitectuur en procesautomatisering.

Het kader voor de investering in ICT is de gemeentelijke “e-strategy”.

5 Huisvesting

Front-office, backoffice èn de werkruimten van het bestuur zijn geconcentreerd in één gemeentehuis. In dit gemeentehuis vormt zich de geconcentreerde dienstverlening om tot een integrale publieksdienst met een portaal functie voor de hele overheid.

6 Financiën

De hiervoor geschetste ontwikkeling van de organisatie van de gemeente Wassenaar vereist extra goed financieel inzicht in de gang van zaken. We hechten grote waarde aan goede bedrijfs- en financiële administraties die juist, tijdig en volledig informatie opleveren. Op basis daarvan leggen we transparant verantwoording af, maken we analyses (ook van uitbestede werkzaamheden), voeren wij de planning & control cyclus en de interne controle uit en beoordelen we de investeringen.

Op basis van de analyse van de through-put en noodzakelijke investeringen in mensen en middelen wordt de dienstverlening op een hoger plan gebracht en worden de investeringen op termijn ‘’terugverdiend’’. Met andere woorden: de ‘’winst’’ van deze investeringen zetten we weer in voor nieuwe ontwikkelingen.

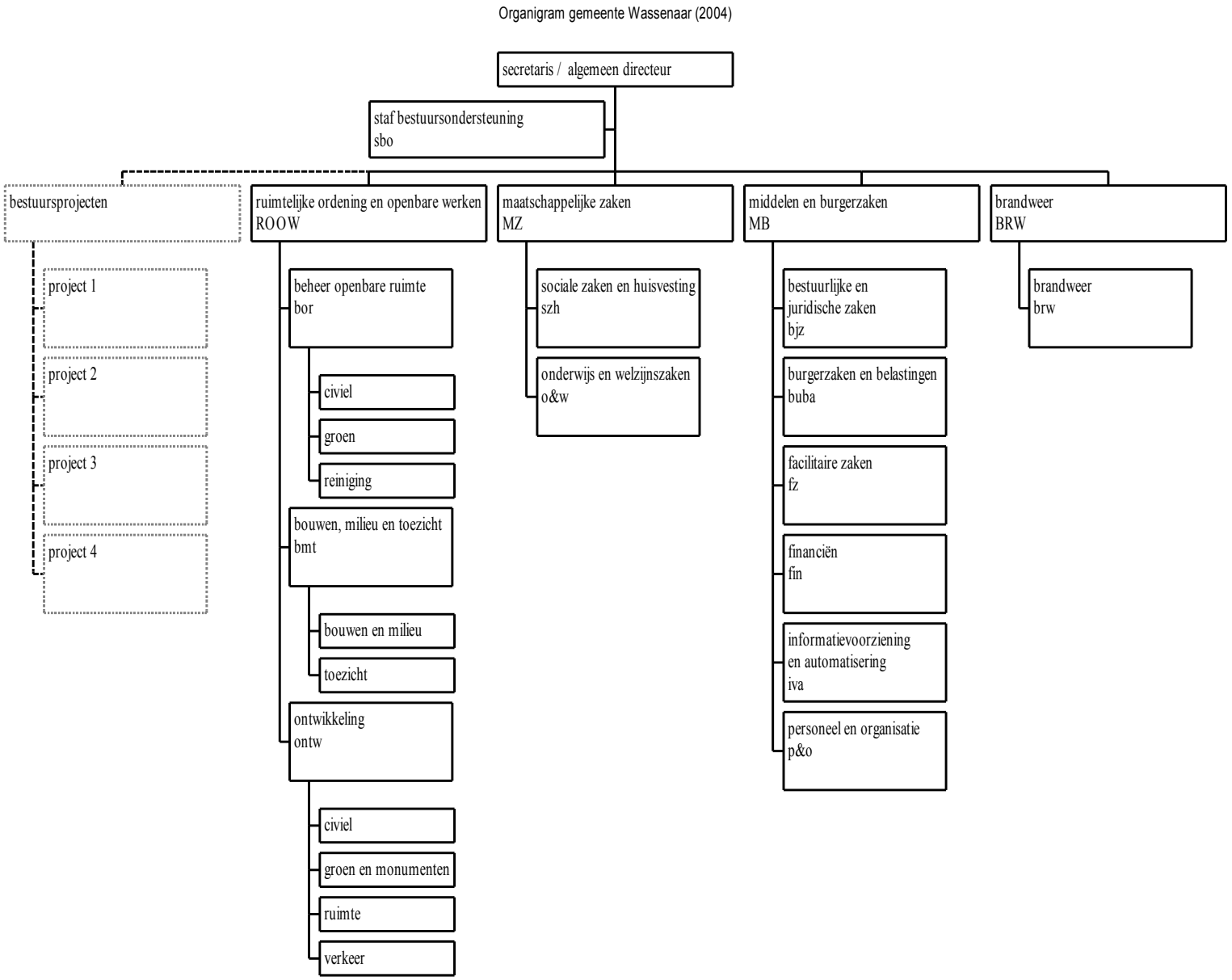
Bijlage 2 Wassenaar algemeen, cultuur, organisatiestructuur

Wassenaar ligt ten noorden van Den Haag / Scheveningen en ten zuid-westen van Leiden. Het geldt als één van de mooiste gemeenten van het Nederlandse Noordzeekustgebied. De kustlijn van Wassenaar is ruim 8 kilometer lang, de oppervlakte ruim 60 vierkante kilometer.
De sfeervolle dorpskern van Wassenaar wordt omgeven door duinen, bossen, landgoederen en villaparken. Het dorp heeft een groen en rustiek karakter. Wassenaar heeft op de gemeente Apeldoorn na het grootste bosareaal van Nederland. Niet voor niets wordt Wassenaar wel "de groene oase van de Randstad" genoemd.

Geschiedenis van Wassenaar
Ongeveer 4000 jaar geleden werden op de plek van het huidige Wassenaar brede zandruggen gevormd evenwijdig aan de kust, de zogeheten strandwallen. Dat gebeurde onder invloed van de zee en de Rijn, die toen nog bij Katwijk in zee stroomde. Tussen de strandwallen hadden aanvankelijk zowel de zee als de Rijn vrij spel, zodat de bodem van deze vlakten met zee- en rivierklei werd bedekt.
Toen 1500 jaar later aan de zeekant weer een strandwal werd opgestuwd, had de zee geen toegang meer. Daardoor ontstond er een moerassig soort veen in deze strandvlakten of kreken.
Veel later, ongeveer 1000 jaar na Christus, ontstond wat wij nu het duingebied noemen. Door deze combinatie van zand, zee- en rivierklei komt een grote verscheidenheid aan bomen en ander groen in deze streek voor, waaronder zeer unieke planten als tormentil, bergbeemdgras, witte en grote veldbies. In een rijke flora leeft meestal ook een groot aantal diersoorten. Dat is ook in Wassenaar zo. .

Bevolkingsgroei
Wassenaar als woonplaats ontstond om de kerk die in de 12de eeuw op het lange duin werd gebouwd. Deze kerk is genoemd naar de evangelist Willibrord die vanuit Engeland voor het eerst in Wassenaar voet aan wal zette om het Christendom in de lage landen te verspreiden. Tot in de 18de eeuw groeide het dorp nauwelijks. Daarna werd ook Wassenaar “opgestuwd in de vaart der volkeren”, vooral nadat de Oude Rijn was gekanaliseerd. Hierdoor liep het land niet meer onder. Ook de aanleg van de Heerweg, de huidige Rijksstraatweg, tussen Den Haag en Leiden heeft aan de groei bijgedragen. Deze beide waterstaatswerken zijn te danken aan onze vroegere inwoner Pieter Twent, minister van Verkeer en Waterstaat onder Koning Lodewijk Napoleon. Nadat de spoorlijn Rotterdam - Den Haag - Scheveningen in 1907 was aangelegd (nu loopt daar de Landscheidingsweg), ontstonden de villawijken waaraan Wassenaar haar reputatie van ‘rijke gemeente’ te danken heeft. Maar de bevolking begon pas echt snel te groeien na de opening van de tramlijn Den Haag - Wassenaar - Leiden in 1923. Deze ‘gele tram’ heeft vooral een impuls gegeven aan de groei van de villawijken. Zo groeide Wassenaar van 7000 inwoners in 1920 tot bijna 20.000 in 1940. In 1906 vonden de laatste annexaties van Wassenaarse gebieden plaats. Marlot, Reijgersbergen en het gebied tot aan de Raamweg gingen naar de gemeente Den Haag. Tegenwoordig telt de gemeente ruim 26.000 inwoners. Circa 3.400 inwoners hebben een andere nationaliteit dan de Nederlandse.

Organisatiestructuur
De organisatiestructuur is weergegeven in het organigram:



Bestuur en organisatie

B&W- het dagelijks bestuur
Het college van burgemeester en wethouders is het dagelijks bestuur van de gemeente Wassenaar (GW). De burgemeester is de voorzitter van het college. Daarnaast zijn er in Wassenaar vier wethouders. Iedere wethouder heeft een eigen portefeuille: een aantal zaken waarvoor hij of zij verantwoordelijk is.

De wethouder: geen raadslid
Wethouders worden benoemd door de gemeenteraad. Bijna altijd zijn ze ook gekozen tijdens de gemeenteraadverkiezingen, maar dat hoeft niet per se. Iemand die eenmaal is benoemd tot wethouder, maakt geen deel meer uit van de gemeenteraad. Door deze afstand kan de gemeenteraad het college van burgemeester en wethouders beter controleren.

De B&W-vergadering
Elke week op dinsdagochtend vergadert het college van burgemeester en wethouders. Deze vergadering is niet openbaar. Er zijn onderwerpen waarover burgemeester en wethouders zelf een beslissing mogen nemen, maar over de grote onderwerpen neemt de gemeenteraad het besluit. Het college doet in zo'n geval een voorstel aan de gemeenteraad.

De secretaris
De secretaris is in de vergadering van het college aanwezig en staat het college, de burgemeester en de door hen ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde. De stukken die van het college uitgaan, worden door de secretaris mede ondertekend.

De voorzitter
De burgemeester zit het college van B en W voor, maar ook de gemeenteraad. De burgemeester wordt benoemd voor een periode van zes jaar. Hij of zij is niet alleen voorzitter, maar heeft ook een eigen portefeuille: openbare orde en veiligheid. Dat is in de wet geregeld.

De gemeenteraad
De gemeenteraad van Wassenaar telt 21 leden en is het hoogste orgaan binnen een gemeente. Na de recente gemeenteraadsverkiezingen is het dualisme ingevoerd. De raad wordt voorgezeten door de burgemeester en indien hij verhinderd is, door een raadslid. Wethouders worden uitgenodigd om informatie te geven of verantwoording af te leggen over gemaakte keuzes. Op deze wijze ontstaat meer afstand tussen de raad en B&W, waardoor inhoudelijke argumenten de doorslag moeten geven. De gemeentesecretaris blijft wel de hoogste ambtenaar en blijft ook de adviseur van het B&W. Voorts wordt de gemeenteraad bijgestaan door een griffier. In de raad zijn 5 politieke partijen vertegenwoordigd. Zij vertegenwoordigen de bevolking in het gemeentebestuur. De gemeenteraad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast. Grote plannen op het gebied van de ruimtelijke ontwikkeling, economie, welzijn, verkeer etc. kunnen pas worden uitgevoerd nadat een meerderheid van de raad er voor gestemd heeft. Ook beslist de raad over de gemeentebegroting.

De gemeenteraad controleert het college van burgemeester en wethouders. De leden van de raad worden elke vier jaar door de Wassenaarse bevolking (van 18 jaar en ouder) gekozen.

De raadsvergadering (politieke markt)
Wassenaar gaat over op een andere vorm van vergaderen. Alle te nemen beslissingen zullen voortaan op een zogeheten Politieke Markt worden genomen. Belanghebbenden, buurt -en wijkvertegenwoordigers en andere geïnteresseerde burgers hebben hierbij de gelegenheid interactief mee te denken. Achterliggende gedachte hierbij is om in het kader van het dualisme de burger meer dan voorheen te betrekken bij het gemeentelijk reilen en zeilen. De gemeenteraad wil dat de inwoners van Wassenaar een steeds belangrijkere plaats krijgen bij het ontwikkelen van gemeentelijk beleid.

Sectorenbeleid
De belangrijkste taak van de sectoren is, het ontwikkelen van beleid waarmee de gemeente Wassenaar zich bezighoudt:

Sector Ruimtelijke ordening & openbare werken

De sector Ruimtelijke Ordening & Openbare Werken (ROOW) bestaat sinds 1 juli 2000 uit drie afdelingen, die zijn onderverdeeld in secties resp. vakgroepen.

Bouwen Milieu & Toezicht (BMT)
Deze afdeling toetst, ondersteunt, adviseert over en houdt toezicht op naleving van wet- en regelgeving op het gebied van bouwen, milieu en openbare ruimte. De afdeling BMT bestaat uit Bouwen en Milieu; en de sectie Toezicht, vergunningen en ondersteuning.

Ontwikkeling
De afdeling Ontwikkeling houdt zich bezig met het ontwikkelen van geïntegreerd ruimtelijk beleid en het op peil houden van de ruimtelijke kwaliteiten en infrastructurele voorzieningen in Wassenaar.

Beheer Openbare Ruimte
De afdeling Beheer Openbare Ruimte voert alle reguliere werkzaamheden uit op het gebied van groenverzorging, Civiel Onderhoud en reiniging van de openbare ruimte. De afdeling BOR omvat de secties Groen, Civiel en Reiniging.

Sector Maatschappelijke zaken
De sector omvat twee afdelingen.

De sector Maatschappelijke Zaken richt zich op onder meer:
Uitvoering van onderdelen van de Sociale Wetgeving die aan de gemeente zijn opgedragen, zoals de:
Wet Werk en Bijstand,
de Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijke arbeidsongeschikte werkloze werknemers,
de Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijke arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen,
de Regeling Opvang Asielzoekers,
de Wet Gemeentelijke Zorg voor houders van een voorwaardelijke verblijfsvergunning,
de Wet Inburgering Nieuwkomers, vreemdelingenwet,
de Wet Sociale Werkvoorziening.

De uitkeringsadministratie en de financiële verantwoording m.b.t. deze wetten en regelingen zijn eveneens aan deze sector opgedragen;
Beleidsadvisering en beleidsuitvoering op het terrein van onderwijs, zorg en welzijn, inclusief het subsidie- en accommodatiebeleid.
Uitvoering van de Huisvestingswet, de Huisvestingsverordening en de Vangnetregeling Huursubsidie.
Uitvoering van onder meer de Wet Voorzieningen Gehandicapten, de Overgangswet Verzorgingshuizen en de Huursubsidiewet.

De afdeling Sociale Zaken & Huisvesting

De afdeling Sociale Zaken en Huisvesting verleent financiële bijstand aan inwoners die niet over voldoende middelen beschikken om in het levensonderhoud te voorzien. Zij doet dit in het kader van de Wet Werk en Bijstand, de Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen en de Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers. Uitgangspunt is werk boven inkomen. Personen met een uitkering worden aangesproken op hun mogelijkheden om weer aan het werk te gaan. Indien werk niet direct mogelijk is, kan de gemeente ondersteuning bieden door het aanbieden van scholing of werkervaringsplaatsen.

Verder kunt u er terecht voor voorlichting, bemiddeling en adviezen, bijvoorbeeld over voorzieningen op het terrein van de sociale verzekering, het woonruimteverdelingsysteem van het Stadsgewest Haaglanden, schuldhulpverlening, kredietverstrekking, maatschappelijk werk, reductieregelingen, rechtsbijstand, kwijtscheldingen en minimaregeling. Tenslotte behandelt deze afdeling alle zaken betreffende de uitvoering van de huursubsidie en de voorzieningen voor gehandicapten, zoals woningaanpassing, vervoersvoorzieningen en verhuis- en inrichtingskosten in het kader van de Wet Voorzieningen Gehandicapten (WVG).

Ook huisvesting behoren tot het taakveld van deze afdeling. Hieronder wordt verstaan alles wat te maken heeft met de uitvoering van de Huisvestingswet, waaronder het verkrijgen van woonvergunningen en het aanvragen van urgenties. De verdeling van woonruimte vindt niet meer via de gemeente plaats, maar door de woningbouwcorporaties op grond van de Huisvestingsverordening Stadsgewest Haaglanden. Daarnaast verzorgt de afdeling de wachtlijst voor woonwagenstandplaatsen.

De afdeling Onderwijs & Welzijnszaken

De afdeling Onderwijs & Welzijnszaken heeft onder meer tot taak het beleid voor te bereiden en uit te voeren op het gebied van onderwijs, zorg en welzijn, leerplicht, jeugdbeleid, speelvoorzieningen, sport, kunst en cultuur, emancipatie, kinderopvang, ouderenzorg, gehandicaptenzorg, volksgezondheid, welzijnsplanning, subsidiebeleid, accommodatiebeleid en -beheer, volwasseneneducatie, vormings- en ontwikkelingswerk en vrijwilligersbeleid.

Sector Middelen en Burgerzaken (MB)
De sector Middelen & Burgerzaken is belast met bestuurlijke en juridische zaken, het financiële beleid, de financiële administratie, de belastingen en burgerzaken. Tevens draagt de sector zorg voor een goede gang van zaken binnen de gemeentelijke organisatie, waaronder het informatie- en automatiseringsbeleid, personeel en organisatie, inkoop, archieven en het bedrijfsrestaurant.
Er zijn zes afdelingen:

• Bestuurlijke & juridische zaken • Financiën • Burgerzaken & belastingen	• Personeel en Organisatie • Informatievoorziening & automatisering • Facilitaire Zaken (FZ)

Uitvoerende afdelingen
Een deel van de gemeente Wassenaar zijn de uitvoerende afdelingen. Deze afdelingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Er zijn zeven uitvoerende afdelingen, die belast zijn met onderhoud.

• Groenvoorziening • Civiel onderhoud • Reiniging • Bouwkunde	• Toezicht openbare ruimte • Bouwtoezicht • Onderwijsinspectie

Bestuursprojecten
De GW heeft tijdelijke organisatie-onderdelen. Ze worden ingesteld als er zich belangrijke beleidsthema's voordoen die niet of lastig zijn in te passen in de bestaande Wassenaarse-structuur of die sector-overstijgend van aard zijn. Er zijn momenteel

negentien projecten van enige of behoorlijke omvang:

• Baggeren Veen en Zijlwatering • Bestemmingsplannen (digitaal) • Bestemmingsplan Centrum • Bouwkavels • Centrum Noord • Duinrell ontwerp bestemmingsplan • Gemeentewerf • Grondwateroverlast • Havenkanaal • Kerkehout	• Landelijk gebied • Licht op licht • Norah • Nieuwbouwkavels • Papenwegse hof • Pact van Duivenvoorde • Sterrenbad • Structuurvisie 2001-2025 • Valkenburg • Voormalig ABF terrein

Facilitaire Zaken
De afdeling Facilitaire Zaken (FZ) ondersteunt de primaire processen Ruimtelijke Ordening en Openbare Werken, Maatschappelijke Zaken, Middelen en Burgerzaken, Bestuursondersteuning en Brandweer en Bouwkunde. FZ maakt beleid op het gebied van facilitaire zaken en inkoop en levert ten behoeve van de gemeentelijke organisatie goederen en diensten die leiden tot een optimale werkplek en werkomstandigheden voor medewerkers en bestuur. Het dienstenpakket bestaat o.a. uit het beheer van gebouwen, begeleiden van verbouwingen, zorgen voor afval, schoonmaak, postverzorging, transport, bewaking en beveiliging, evenementenbeheer, huishoudelijke diensten en receptiediensten, catering, telefoonbeheer, inkoop en reproductie van alle gemeentelijke documenten.

Inleiding
FZ ontwikkelt beleid, voert regie en stelt standaarden vast op het gebied van facilitair beleid. Dit betreft onder meer de werkterreinen van inkoop, huisvesting en facilitaire diensten en middelen. FZ heeft uitvoerende taken op deze werkterreinen en levert diensten en middelen. FZ onderhoudt een nauwe relatie met de afdeling IVA (Informatievoorziening en automatisering).
In het kader van de planning en controlcyclus van de gemeente, toetst FZ of de gemeentelijke inkopen en aanbestedingen “in control” zijn.
FZ richt zich op het primaire proces van de GW. Het primaire proces van de GW is het tegen een redelijke prijs verlenen van kwalitatief zo hoog mogelijke diensten en producten, ten behoeve van de Wassenaarse burgers.
FZ is als ondersteunende afdeling de spin in het web van de sectoren, overige stafafdelingen en de uitvoerende afdelingen. Via het centrale meldpunt worden opdrachten, vragen, klachten verwerkt. Op die manier weten we wat er speelt wat een belangrijke randvoorwaarde is voor goed facilitair beleid. Signaleren, agenderen en regisseren. FZ handelt in het belang van de gemeentelijke organisatie.

Afdelingen
De afdeling FZ bestaat uit een aantal beleid- en uitvoerende afdelingen, namelijk:

- Facilitair beleid
- Bedrijfsbureau (helpdesk)

- Uitvoering: schoonmaak, centrale balie, restauratieve voorzieningen, van Heeckerenhuis en bodediensten

Het facilitaire beleid
Formuleert voor de gehele organisatie onder meer het inkoopbeleid, het beveiligingsbeleid en het huisvestingsbeleid. Verder levert de afdeling aanbestedingsdeskundigheid. Tot de taken van Facilitair beleid behoort ook het ontwikkelen van standaarden met betrekking tot onder meer, telefoonbeheer, meubilair en catering. Dit laatste geldt ook voor het al dan niet gezamenlijk aanbesteden van bijvoorbeeld verhuizingen en de inkoop van kantoorartikelen.

Planning & Control
Er wordt beoordeeld of de kaders zijn toegepast. Op die manier kan worden vastgesteld of de gemeente Wassenaar op het gebied van aanbestedingen ïn control" is.

Uitvoering (bedrijfsbureau/helpdesk)

Eén loket voor alle vragen, of die nu gaan over repro, kantoorartikelen, schoonmaak, huisvesting, drukwerk: daar werkt de helpdesk in het belang van de organisatie aan. De helpdesk verzorgt de contacten met de klanten. Het bedrijfsbureau is er voor de administratieve ondersteuning en de afspraken op jaarplanniveau. De gebruikers zelf kunnen terecht bij de helpdesk. Dat kan op verschillende manieren: telefonisch, via e-mail, via Intranet of aan de fysieke balie.
Uitvoering
Voor de levering van diensten en middelen aan de GW zijn er de uitvoerende afdelingen.
Het gaat daarbij om facilitaire zaken als verhuizingen, schoonmaak, bode, repro services en huisvesting. Voor het afhandelen van bedrijfsvoeringzaken (aanmelden bezoekers, reserveren vergaderzalen) wordt met een centraal reserveringssysteem gewerkt.

Missie / visie
FZ heeft organisatieverantwoordelijkheid op de staftaken Inkoop, Facilitair en Huisvesting. FZ is verantwoordelijk voor het in control zijn van de bedrijfsresultaten op die staftaken en biedt in dat kader sturing, beleid, toezicht en producten&diensten aan. Als nieuwe strategische koers geldt dat de organisatie GW zich omvormt van "doe" naar "regie"organisatie. Lean en mean, flexibiliteit zijn de nieuwe sleutelwoorden. De GW wil zich, mede ingegeven door noodzaak tot bezuinigingen, concentreren op haar hoofdtaken. Dat is het scheppen van beleidsvoorwaarden die passen bij de steeds sneller veranderende maatschappelijke ontwikkelingen. Een aantal wettelijk verplichte taken (zoals voltrekken huwelijken, verstrekken bouwvergunningen, uitkeringsadministratie enz) blijft de GW zelf doen. Inkoop en aanbesteding evenals contractmanagement wordt steeds belangrijker als uitbestedende organisatie.

De missie van FZ is om de sterk veranderende GW zo goed mogelijk te ondersteunen op het gebied van de onder FZ vallende taken en verantwoordelijkheden, zodat de GW zelf zo goed kan presteren.

FZ werkt verder aan een nieuwe koers die zo goed mogelijk aansluit bij de naar zich naar een regie-organisatie omvormende GW. Deze wordt vooral bepaald door vraag gestuurd werken en competentiemanagement. Van de afdeling en de medewerkers wordt een actieve en ondernemende instelling gevraagd. Vanzelfsprekend krijgen

competentiemanagement en opleidingen (persoonlijke opleidingsplannen) veel aandacht van het management om aan de nieuw te stellen eisen te voldoen.

FZ zal zich nog meer gaan richten op samenwerking met andere ondersteunende afdelingen vanuit de gedacht dat integrale klantbenadering en integrale dienstverlening steeds belangrijker worden. FZ en IVA werkprocessen grijpen steeds meer in elkaar. Vanwege deze toegenomen interdepentie zal vooral samenwerking met de afdeling Informatievoorziening en Automatisering verder worden geïntensiveerd.
Om een indruk van de speerpunten van FZ voor 2006 te krijgen is een deel van het afdelingplan opgenomen.

- Renoveren bestuursvleugel en herinrichten raadzaal aan eisen duaal bestel in raadhuis de Paauw.
- Uitwerken verhuisscenario's i.h.k. van de renovatie gemeentekantoor eerste half jaar 2006.
- Renovatie oud archief om aan eisen archiefinspectie te voldoen.
- Europees aanbesteden van schoonmaak.
- Verbetering contractmanagement.
- Aanbesteden van telefonie.
- E-veiling Nen genormeerd papier.,
- Maatregelen om de BHV-organisatie te verbeteren.
- Her herinrichten van de centrale hal van het gemeentekantoor.
- Samenvoegen van de helpdesk van Informatievoorziening & Automatisering met de FZ helpdesk.
- Opleidingen inkoop en aanbesteding organisatiebreed. Ontwikkeling meerjarenonderhoudsplanning voor raadhuis de Paauw en gemeentekantoor.

Naast de bovengenoemde speerpunten zullen ook andere reguliere werkzaamheden gewoon doorgang vinden.

Cultuur
Op de afdeling FZ kunnen twee culturen worden onderscheiden. De handen uit de mouwen taakcultuur, die vooral voor komt bij de uitvoerende afdelingen en de meer bureaucratische rolcultuur waarbij meer volgens de plan, do check, act cyclus van Demming wordt gewerkt. De aandacht gaat bij de eerste groep vooral uit naar de dagelijkse uitvoering en zou als reactief werken kunnen worden samengevat. Door het bedrijfsbureau en de helpdesk wordt geprobeerd om deze reactieve werkwijze om te buigen naar een meer pro-actieve.

Waar momenteel veel aandacht naar uit gaat is het werken aan de competenties. Van de toekomstig FZ medewerker wordt zoals al eerder aangegeven een meer ondernemende houding gevraagd. Flexibiliteit wordt belangrijker in een thans niet meer bestaande betrekkelijk voorspelbare omgeving. De mate waarin de organisatie en de afdeling FZ over de mogelijkheden beschikt om zich aan te passen aan wisselende en veranderende eisen die de omgeving aan haar stelt, bepalen voortaan voor een groot deel het succes.

De veranderingen kunnen als volgt worden samengevat:

Human relations	Talent management
Zorg voor ontwikkeling bij de werkgever	Eigen verantwoordelijkheid bij de werknemer
„Lifetime employment"	Ondernemerschap voor iedereen
Collectieve voorwaarden	Flexibilisering
Input („er zijn")	Output ("iets bijdragen")
Acceptatie, sociale zorg	Competitie, opkomen voor jezelf
Samenleving is verantwoordelijk	Individu is verantwoordelijk
Steile structuren	Platte structuren

We willen werken aan het ombuigen van een strakke structuur van werken naar een structuur (en een bijpassende cultuur), die meer op de markt en op de behoeften van de klant is afgestemd. De bedrijfstijd wordt (soms) verlengd (politieke bijeenkomsten, projecten) en de arbeid wordt zo veel mogelijk ingezet op de tijden, dat daaraan behoefte is. Het belang van kortlopende contracten, zoals projecten, en deeltijdarbeid is toegenomen.

Volgens Mes (1995)[53], die zich baseert op uitspraken van managementgoeroe's, gaan organisaties, in de toekomst uit de volgende categorieën bestaan:
a. kernmedewerkers met een vast dienstverband. Het gaat om een kleine groep van hoog opgeleide professionals, technici en managers met vaardigheden die de kerncompetenties van de organisatie weerspiegelen. Zij zijn in feite meer als partners dan als werknemers te bestempelen;
b. een grote groep van hoog opgeleiden, externe leveranciers en onderaannemers die de organisatie (tijdelijk) voorzien van diensten die vroeger door stafdiensten en facilitaire diensten werden verzorgd;
c. tijdelijke, laag opgeleide medewerkers, die op klussen en piekmomenten worden ingezet wanneer de organisatie dat nodig heeft.
Ik geloof er in dat de huidige tijd eist dat flexibiliteit en veranderingsgezindheid de plaats innemen. Dit vraagt naast flexibilisering (deeltijdarbeid, werken met uitzendkrachten), dat een cultuurverandering van de eerste orde is. Flexibel werken is weliswaar hét motto van het ogenblik, maar er zal er nog wel het nodige moeten gebeuren, voordat flexibilisering de succesformule zal blijken te zijn.

Ondernemerschap voor iedereen
Zoals hierboven gezegd, is de zekerheid van een vaste baan aan het wegvallen. In de toekomst zal iedereen ondernemer moeten zijn en kortlopende zaken en projecten moeten aanpakken. Ieder individu zal zijn/haar persoonlijke flexibiliteit en inzetbaarheid moeten vergroten.
Hij/zij zal zich moeten kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden, zodat de GW in haar wendbaarheid niet wordt beperkt. Met de huidige juridische bescherming die de ambtenarenstatus met zich mee brengt voorwaar geen eenvoudige

[53] Stoffels, A. (1996) Cultuurverandering. Facto Media-base, Alphen aan den Rijn

opgave. Deze vaardigheden zullen een belangrijker rol gaan spelen bij de werving en selectie van medewerkers dan kennis.

Mes (1995)[54] spreekt van „employability", waarvan hij zes basisvormen onderscheidt:

a. de kwalitatieve inzetbaarheid: het kunnen functioneren in verschillende functiegebieden;
b. de kwantitatieve inzetbaarheid: de duur en tijden waarop men kan en wil werken (alleen fulltime, of ook parttime, in ploegendienst, enz.);
c. de geografische mobiliteit: de inzetbaarheid op verschillende lokaties;
d. de functionele mobiliteit: binnen een functiegebied meerdere taken kunnen uitvoeren, op lager niveau maar ook op hoger niveau;
e. de opleidingsbereidheid: de bereidheid om als medewerker in zichzelf te investeren (eventueel op eigen kosten, in de eigen tijd);
f. de veranderingszin: het leuk vinden om een aandeel te leveren in organisatieveranderingen.

Mes is van mening, dat zowel de werkgever als de werknemer een verantwoordelijkheid heeft ten aanzien van de „employability" van de werknemer.

[54] Stoffels, A. (1996) Cultuurverandering. Facto Media-base, Alphen aan den Rijn

Bijlage 3 beschrijving centrale, decentrale, gecoördineerde inkoop en dienst/sectoroverschrijdende inkoop door inkoopteams

De centrale inkooporganisatie: efficiënt maar veelal weinig effectief.
De centrale inkooporganisatie houdt in dat:

- het college van B&W (meestal op advies van het management team) de strategische besluiten neemt;
- voor het inventariseren en specificeren de gebruikers betrokken worden;
- het selecteren en contracteren uitsluitend plaats vindt door de afdeling inkoop;
- het standaardiseren van het assortiment bij een centrale inkooporganisatie goed realiseerbaar is;
- de afdeling inkoop zorg moet dragen voor goede communicatie over tactische inkoop binnen de gehele gemeente. De gebruikers moeten n.l. met de afgesloten contracten verder werken;
- Voor de operationele inkoop twee opties zijn:
  2. Het bestellen en bewaken via de afdeling inkoop.
  3. Het bestellen en bewaken door de gebruikers vindt rechtsreeks bij de gebruikers plaats, zonder dat de afdeling inkoop daarbij een sturende /controlerende rol heeft.

De decentrale inkooporganisatie houdt in dat:

- de tactische en de operationele inkoop plaats vindt bij meerdere sectoren/afdelingen binnen de gemeente;
- diverse sectoren/afdelingen binnen de gemeente zelfstandig specificeren en vervolgens, zonder afstemming met andere sectoren/afdelingen, leveranciers selecteren en contracteren;
- ook het bestellen en bewaken bij de sectoren/afdelingen zelf plaats vindt;
- er nog wel sprake kan zijn van een centrale afdeling of functionaris binnen de gemeente, die de tactische en operationele inkoop bij de verschillende diensten ondersteunt: de afdeling inkoopondersteuning zorgt voor het verzorgen van standaardformulieren voor offerteaanvragen, offertebeoordeling, leveranciersbeoordeling, opdrachtverstrekking, bestelling. Het verzorgen van standaard raamcontracten ten behoeve van de diensten/sectoren, het ontsluiten van kennis en het uitvoeren van inkoopcontrol.
- de strategische inkooporganisatie vaak bij het management neergelegd wordt;
- als (inkoop)verantwoordelijkheden integraal bij een dienstdirecteur zijn gelegd.

De gecoördineerde inkooporganisatie houdt in dat:

- het draagvlak en acceptatie creëert, gecombineerd met een bundeling van behoeften binnen de gemeente;
- de tactische inkoop niet door één vaste sector/afdeling uitgevoerd wordt, maar door diverse tijdelijke inkoopteams;
- er een functionaris of afdeling is, die ervoor zorgt dat de tijdelijke inkoopteams met de juiste balans in deskundigheid worden samengesteld;
- voor elk inkooppakket dat tactisch moet worden ingekocht, een inkoopteam samengesteld wordt, bestaande uit medewerkers van de bij dat inkoopteam betrokken sectoren/afdelingen;
- de inkoopfunctionaris of de inkoopafdeling er voor zorgt dat medewerkers uit diverse sectoren/afdelingen worden betrokken bij het uitvoeren van afgebakende delen van de strategische inkoop, zoals het ontwikkelen van inkoop beleid;

- bij de operationele inkoop de inkoopfunctionaris of de inkoopafdeling als ondersteunende afdeling een rol speelt: gebruikers kunnen (binnen vooraf vastgestelde regels en richtlijnen) zelf hun bestellingen bij de leveranciers plaatsen.

Een inkoopteam wordt wisselend samengesteld en kan naast de medewerker inkoop, die voor de inkooptechnische kennis zorgt, verder bestaan uit een materiedeskundige(n). Deze zorg(e)t(n) voor de functionele eisen. Vaak wordt een inkoopteam gecompleteerd door een juridische medewerker.

Dienst/sectoroverschrijdende inkoop wordt verricht door uit de diensten/sectoren geformeerde inkoopteams.
De tactische inkoop van een dienst/sectoroverschrijdend inkooppakket (schoonmaakmiddelen, kantoorartikelen enz.) wordt uitgevoerd door een tijdelijk inkoopteam. Afhankelijk van de aard van het inkooppakket wordt voor die gelegenheid een inkoopteam samengesteld uit de betrokken diensten/sectoren. Dit inkoopteam voert de tactische inkoop van dat inkooppakket op een projectmatige wijze, doelgericht uit. Op deze wijze worden bundeling van behoeften en onderlinge samenwerking tussen diensten/sectoren bewerkstelligd. Het doel is hierbij het afsluiten van een voor de gemeente optimaal contract voor dat inkooppakket. Als het contract rond is, wordt het bijbehorende inkoopteam ontbonden.

Voor verschillende dienst/sectoroverschrijdende inkooppakketten kunnen op genoemde wijze dus ook verschillende inkoopteams ontstaan. Het inkoopteam voor de tactische inkoop van kantoorartikelen kan dus heel anders zijn samengesteld dan een inkoopteam voor de tactische inkoop van automatisering.

Elke dienst/sector die een relatie heeft met het inkooppakket wordt in de gelegenheid gesteld om een medewerker aan te wijzen, die deelneemt in het inkoopteam voor dat inkooppakket. Het is niet uitgesloten dat dezelfde medewerker in meer inkoopteams zitting heeft. Een medewerker die sterke onderhandelingsvaardigheden heeft, kan bijvoorbeeld in verschillende inkoopteams gewenst zijn. In sommige gevallen kan het wenselijk zijn om binnen een dienst/sector meerdere medewerkers aan te wijzen die deelnemen in een inkoopteam. Het is ook mogelijk dat een medewerker van de afdeling inkoopcoördinatie in het inkoopteam deel neemt.

Een inkoopteam kan ook besluiten een beroep te doen op expertise die elders, binnen of buiten de gemeente, aanwezig is. Bijvoorbeeld kennis van een bepaalde inkoopmarkt of deskundigheid ten aanzien van het specificeren van de in te kopen producten. Voor de meeste gemeenten en voor de meeste inkooppakketten is het te kostbaar om dergelijke kennis en deskundigheid binnen de gemeente op te bouwen en op peil te houden. Als dergelijke kennis of deskundigheid nodig is, kan het best een beroep gedaan worden op een gespecialiseerde derde.

De taken die een inkoopteam, binnen het kader van de tactische inkoop van een dienst/sectoroverschrijdend inkooppakket, uitvoert (of laat uitvoeren) zijn:

- (met medewerking van gebruikers) specificeren van het inkooppakket;
- bepalen van de behoefte in kwantitatieve zin;
- opdoen van kennis van de inkoopmarkt;
- onderzoeken en selecteren van leveranciers;
- (laten) doen van openbare en Europese aanbestedingen;
- aanvragen van offertes;
- evalueren van offertes;
- onderhandelen met leveranciers;
- bepalen van de definitieve leverancierskeuze;
- (laten) opstellen van contracten;
- afsluiten van contracten;
- communiceren over het inkooptraject en de afgesloten contracten.

Bijlage 4
De inkoopcoördinatoren en de inkoopteams organiseren de tactische inkoop

1 = Inkoopteam
2 = Inkoopcoördinatoren
3 = Diensten/sectoren

Bijlage 5 Procedures en methoden ter ondersteuning van het invoeren van het inkoopbeleid

Procedures geven stapsgewijs en zo gedetailleerd mogelijk **aan welke handelingen door wie** moeten worden uitgevoerd. Voorbeelden zijn:

- opstellen van een programma van eisen (model programma van eisen);
- aanvragen en beoordelen van offertes (model offerteaanvraag);
- contracteren van leveranciers (model contract);
- plaatsen van bestellingen (bestelprocedure);
- matchen van facturen met bestellingen (factuurprocedure);
- beoordelen van prestaties (formulier leveranciersbeoordeling);
- uitvoeren van relatiebeheer (leverancierscriteria).

Een methode geeft aan hoe een **bepaalde handeling** moet worden **uitgevoerd en welke instrumenten** daarbij gebruikt kunnen of moeten worden**.** Voorbeelden van dergelijke instrumenten zijn:

- algemene inkoopvoorwaarden;
- mantelcontracten;
- leverancierscriteria;
- modelformulieren;
- checklists;
- beschrijving van de administratieve (inkoop) organisatie

Bijlage 6

Vanwege de uitgebreidheid van de Europese richtlijnen leveringen, diensten en werken, wordt volstaan met deze hyperlink van het ministerie van EZ.

Europese aanbestedingen, nieuwsbrief nr.11, oktober 1998

Wijziging regelgeving overheidsaanbestedingen in Staatsblad 542
Het Besluit van 27 augustus tot wijziging van het Besluit overheidsaanbestedingen is op 15 september j.l. in het Staatsblad geplaatst (Stbl.542). Het besluit is gewijzigd ter uitvoering van richtlijn 97/52/EG (Pb L 328), die op zijn beurt wijzigingen aanbrengt in de bestaande aanbestedingsrichtlijnen diensten, leveringen en werken [De wijziging van het Besluit aanbestedingen nutssectoren op grond van richtlijn 98/4/EG, die de overeenkomstige bepalingen uit de WTO-Overeenkomst voor de richtlijn nutssector vastlegt, wordt begin volgend jaar verwacht.] in verband met de inwerkingtreding in 1996 van de WTO-Overeenkomst inzake Overheidsopdrachten (GPA)[Deze overeenkomst (Government Procurement Agreement/GPA) in het kader van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) is per 1 januari 1996 in werking getreden met als doel een verdere liberalisatie en uitbreiding van de wereldhandel door middel van overheidsopdrachten]. Op grond van deze overeenkomst worden de markten van partijen, die zich bij de overeenkomst hebben aangesloten (zoals de Europese Gemeenschap, Verenigde Staten, Canada, Japan), voor elkaar opengesteld. Hierop bestaan echter uitzonderingen, waarvoor de bijlagen bij de GPA dienen te worden geraadpleegd.[Verkrijgbaar bij Ministerie van Economische Zaken (070-379 8820) of in te zien via internet http://simap.eu.int; waarin onder "rules and practices" een verbinding met de WTO-website kan worden gemaakt (via Agreement on Government Procurement naar het loose-leaf system).]
Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste wijzigingen van het besluit: voor een volledig beeld zij verwezen naar de tekst van het besluit zelf en de toelichting daarop.

De drempelbedragen
De meeste drempelbedragen in de richtlijnen worden nu niet meer uitgedrukt in ECU maar in SDR [Special Drawing Rights: internationale rekeneenheid van het Internationaal Monetair Fonds]. De lagere drempelbedragen voor de centrale overheid (van 200.000 ECU tot 130.000 SDR) zoals deze op grond van genoemde overeenkomst reeds vanaf 1996 van toepassing waren voor diensten en leveringen, zijn nu ook in de betrokken richtlijnen vastgelegd.
Alleen die overheidsopdrachten waarop de GPA niet van toepassing is, maar die wel onder de EG-richtlijnen blijven vallen, worden nog in ECU uitgedrukt. Dit betreft onder meer opdrachten voor onderzoek en ontwikkeling, diensten uit bijlage IB en bepaalde opdrachten in het kader van werken die voor meer dan 50 % worden gesubsidieerd [Zie ook IOEA nieuwsbrief 9 waarin naast de vermelding van de nationale tegenwaarde van de drempelbedragen ook wordt ingegaan op de uitzonderingen met ECU drempelbedragen].

De gegevensverschaffing door aanbestedende diensten bij afwijzing
De gewijzigde richtlijnen stellen verdergaande eisen aan de informatie die bij een gunning aan gegadigden en inschrijvers moet worden verschaft. Evenals bij de richtlijn diensten al reeds het geval was, dient de afgewezen inschrijver of gegadigde nu ook bij de richtlijnen werken en leveringen schriftelijk een verzoek in te dienen om de reden te vernemen waarom hij is afgewezen (dit kon voorheen ook mondeling).
Aan de andere kant moeten aanbestedende diensten voortaan aan gegadigden en inschrijvers uit eigen beweging (dus niet meer op diens schriftelijk verzoek) zo spoedig mogelijk en desgevraagd schriftelijk de besluitvorming rond de gunning mededelen met inbegrip van de redenen waarom een opdracht niet wordt geplaatst of waarom de procedure opnieuw wordt gestart. Hierover dient, evenals voorheen, Luxemburg [Bureau voor Officiële publicaties der Europese Gemeenschappen] te worden geïnformeerd.
Nieuw is dat, naast de reden van afwijzing en de vermelding van de begunstigde, voortaan ook aan iedere inschrijver, die een aan de eisen beantwoordende offerte heeft gedaan, de kenmerken en de relatieve voordelen van de uitgekozen offerte moeten worden bekendgemaakt, tenzij openbaarmaking hiervan schade zou kunnen toebrengen aan de rechtmatige, commerciële belangen van ondernemingen of de eerlijke mededinging zou kunnen schaden.

De verkorting van de termijnen in geval van een vooraankondiging
Evenals bij de richtlijnen werken en diensten reeds het geval was, kan de termijn voor ontvangst van de aanbiedingen nu ook bij opdrachten voor levering worden verkort indien een vooraankondiging heeft plaats gevonden.
In geval van een openbare procedure is een verdere verkorting tot 22 dagen van deze termijn mogelijk (was 36 dagen) mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan: de vooraankondiging moet minimaal 52 dagen en maximaal 12 maanden voor de datum van toezending aan de in noot 6 vermelde instelling zijn verzonden en de vooraankondiging moet tenminste evenveel gegevens bevatten als de aankondiging zelf, voorzover deze op het tijdstip van de vooraankondiging beschikbaar zijn. De verkorting van de termijn voor de ontvangst van aanbiedingen bij niet-openbare procedures van 40 dagen naar 26 dagen ingeval van een vooraankondiging blijft ongewijzigd. Voorzover reeds aanwezig moet ook in dit geval de vooraankondiging evenveel gegevens bevatten als de aankondiging.

De wijze van indiening van inschrijvingen
De richtlijn biedt aan de lidstaten de mogelijkheid om elke andere vorm van indiening van de inschrijving dan schriftelijk, rechtstreeks of via de post toe te staan mits aan bepaalde vereisten wordt voldaan. In dat geval moeten inschrijvingen alle informatie bevatten die voor de beoordeling ervan nodig is, het vertrouwelijke karakter moet - in afwachting van de beoordeling ervan - worden gerespecteerd, ze moeten zo spoedig mogelijk schriftelijk worden bevestigd (al dan niet door een gewaarmerkt afschrift) en de opening ervan mag pas plaats vinden na het verstrijken van de termijn van indiening.
Om inschrijvingen middels snellere communicatiemiddelen als fax en te zijner tijd elektronisch aanbesteden mogelijk te maken, is in het besluit een bepaling opgenomen, die aanbestedende diensten de mogelijkheid biedt inschrijvingen op andere wijze dan per post etc. toe te laten.

Statistische overzichten
Met de uitvoering van de Richtlijn 97/52/EG zijn de statistiekverplichtingen voor diensten, leveringen en werken vrijwel uniform geworden onder meer wat betreft de jaarlijkse verstrekking van statistische overzichten. Hoewel dit in de praktijk in Nederland al jaarlijks werd uitgevoerd, was het tot nu toe alleen verplicht bij leveringen aan centrale overheid (bijlage I van richtlijn leveringen). Voorts zijn er wijzigingen wat betreft de inhoud van de statistiekverplichtingen.
Elke aanbestedende dienst (inclusief die van de centrale overheid) moet het aantal en de totale waarde van alle opdrachten (waarvoor SDR drempelbedragen gelden) boven de drempel melden, zo mogelijk onderverdeeld naar procedure, categorie diensten, producten of werken.
Daarnaast moet elke aanbestedende dienst van de centrale overheid ook een opgave doen van het aantal en de totale waarde van de opdrachten, waarvoor de ECU drempelbedragen zijn blijven gelden (omdat de GPA niet op deze opdrachten van toepassing is/zie noot 5).
Van alle andere categorieën aanbestedende diensten buiten de centrale overheid moet voortaan de totale waarde van dergelijke opdrachten, waarvoor de ECU-drempelbedragen gelden, die door elke categorie zijn geplaatst, worden opgegeven.
Nieuw is ook dat elke aanbestedende dienst van de centrale overheid, naast leveringen, voortaan nu ook voor diensten en werken de totale geraamde waarde van alle opdrachten beneden de geldende drempel moet melden [Met uitzondering van opdrachten waarvoor de ECU drempelbedragen zijn blijven gelden 9 (zie noot 5)].
In de jaarlijkse vraag aan aanbestedende diensten om statistische gegevens te verschaffen, zullen deze wijzigingen worden verwerkt.

Inwinnen van advies over opstellen van specificaties
Op grond van artikel VI, lid 4 van het GPA dienen instellingen zich te onthouden van het vragen of aanvaarden van een advies van een onderneming, die een commercieel belang zou hebben bij de betrokken opdracht, op een manier die de mededinging zou uitschakelen. Omdat het huidige gemeenschaprecht reeds met deze bepaling in overeenstemming is, is daarom noch in richtlijn 97/52/EG, noch in het besluit hierover een bepaling opgenomen maar wordt daarop in de overweging van richtlijn respectievelijk de toelichting op het besluit ingegaan.
De conclusie is dat er is geen bezwaar bestaat tegen het inwinnen van advies van een onderneming, mits het beginsel van gelijke behandeling, met name door het uitschakelen van de mededinging, daardoor niet in het gedrang komt. Uitschakeling van de mededinging kan worden voorkomen door de kennis en informatie waarover de onderneming, die een advies heeft uitgebracht, beschikt ook aan andere inschrijvers ter beschikking te stellen. Ook mag de opdracht geen eisen, kenmerken of specificaties bevatten, waaraan alleen de adviserende onderneming kan voldoen. Indien de mededinging gewaarborgd blijft is het niet onmogelijk dat een onderneming, die over de specificaties van de te plaatsen opdracht advies heeft uitgebracht, vervolgens ook meedingt in de aanbestedingsprocedure zelf.

Boven welk bedrag moeten (semi)overheden opdrachten Europees aanbesteden?
Vanaf 1 januari 2004 tot en met 31 december 2005 zijn de volgende drempelbedragen van toepassing:

Leveringen (van producten)

- Rijksoverheid: € 154.014
- Overige overheid: € 236.945

Diensten

- Rijksoverheid: € 154.014
- Overige overheid: € 236.945
- Gesubsidieerde opdrachten, O&O en telecommunicatiediensten, diensten vallend onder bijlage 1B van de Richtlijn: € 200.000

Werken

- Alle overheden: € 5.923.624
- Concessies en projecten met > 50% subsidies: € 5.000.000

Termijnen bij aanbesteding | Ministerie van Economische Zaken |

	Openbare procedure	**Niet openbare procedure**
Vooraankondiging[1]	* bij jaarlijks opdrachtvolume leveringen en diensten hoger dan 750.000 ECU: * bij Werken: 5.000.000 ECU[2)]	idem
Aankondiging aanbesteding	publicatie in Publicatieblad EG (PbEG) uiterlijk **12 dagen** na verzending van de aankondiging	idem
Sluitingstermijn aanvragen tot deelneming	n.v.t.	minimaal **37 dagen** na verzending van aankondiging
Sluitingstermijn indienen offertes	* binnen minimaal **52 dagen** na verzending van de aankondiging[3)] * binnen minimaal **36 dagen** in geval van een vooraankondiging[3)] * binnen minimaal **22 dagen** in geval van een vooraankondiging indien aan [3)] bepaalde eisen is voldaan[4)]	* binnen **40 dagen** vanaf datum van uitnodiging * binnen minimaal **26 dagen** in geval van een vooraankondiging indien aan bepaalde eisen is voldaan [4)]
Gunning	publicatie achteraf van de gunning door aanbestedende dienst binnen **48 dagen** nadat de opdracht is geplaatst	idem

1.alleen voor opdrachten die onder het volledige regiem van de richtlijnen vallen.

2.de GPA kent geen drempelbedragen voor een vooraankondiging.

3.in PbEG: datum wordt expliciet vermeld in de aankondiging

4.de vooraankondiging dient dezelfde gegevens te bevatten als de aankondiging zelf

Bijlage 7: interviews

Interview met:
De heer H. van der Veeken MBA
Op 21 maart 2006
Thans Senior inkoper NS pro rail.
Inkoopadviseur a.i. in 2005 bij gemeente Wassenaar.
Voormalig inkoper gemeente Dordrecht.

"Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar"?

Uitwerking subprobleemstellingen in interview vragen.

1) Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?
2) Hoe wordt de organisatie bewust van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)
3) Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)
4) Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding "in control" blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte's inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

Antwoorden interview algemene vragen hebben betrekking op situatie Dordrecht.
A
1. Welke knelpunten ervaart u bij het inkoopproces?
Ligt op het vlak van organisatie. Bij de diverse secties en units. Men was gewend om het zelf te regelen. Er is een directeur e inkopers. Bedrijven worden mondiger en weten de juridische weg te vinden. (intern)

In het externe proces loop je tegen feitenkennis aan. Het gaat om de uitzonderingen van de juridische segmenten. De grijze vlakken in de aanbesteding. De onduidelijkheid over de gunningcriteria moet er uit.
Bijvoorbeeld het onderhoud van een gebouw. Is dat nu een werk of een dienst, dat maakt verschil uit bij de selectie en gunningcriteria.
Wat kan, wat mag, wat is er over geschreven en hoe zit het met de gunningcriteria, wat is de juiste weg. Dat zijn belangrijke dingen om te weten.
Deze kennis moet ergens aanwezig zijn binnen de organisatie.

2. Leverancierskeuze. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?
Leveringen, diensten en werken. Van brandweerauto tot kopieerpapier, tot uitzendkrachten, tot aan stoplichten.

3. Hebt u meerdere leveranciers voor een en hetzelfde product?
Ja, dat is productafhankelijkheid. Strategisch en niet strategische productindeling. Je kunt ook voor bijvoorbeeld inhuur personeel drie prefered suppliers selecteren. De markt of de organisatie kan een beperkte keuzevrijheid geven. (prefered suppliers).

4. Let u bij de keuze van de leverancier op politiek/economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?
Persoonlijk niet, maar als uitvloeisel van het beleid wel. Geen kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden. De vraag die je, je moet stellen is wel wat voegt het toe en wat bereik je ermee?

5. Weet u of andere afdelingen/personen dezelfde producten als u inkopen?
Nee weet ik niet. Facilitair was centraal. Sectiespecifieke inkoop is er een kans op een uitzondering, maar geen regel. Bijvoorbeeld inhuur van een bepaald specialisme.

6. Registreert u bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?
Nee, door de bestellers.

7. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?
Nee, door de bestellers.

8. Wanneer krijgt u de facturen binnen?
Je bepaalt als het goed is in je bestek, je financiële criteria. Je probeert dat te doen i het voordeel van de organisatie.

9. Wie ontvangt de goederen en diensten?
Zie vraag 6.

10. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?
Ja, contractueel zijn er overlegmomenten afgesproken. Contractueel en operationeel overleg. Bij escalatie is er directie overleg.
Hans is voorstander van inschakelen rechter bij geschillen, in plaats van arbitragecommissie.

11. Welke overweging maakt u voor de keus van een bepaalde leverancier?
Hangt af van de gunningcriteria. Bij strategische inkoop meer op kwaliteit letten. Bij routine inkoop meet op prijs. Bij producten die 100% specificeerbaar zijn, is prijs de belangrijkste overweging.

12. Onderhoudt u een of meerdere contracten?
Nee, dat deden de contractbeheerders.

13. Wat denkt u dat beter zou zijn: centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop.
Voorkeur voor gecoördineerde inkoop. Inkoper + procesbegeleider voor mensen uit de afdelingen op het decentrale niveau.

14. Welke producten kunnen centraal en welke producten niet centraal ingekocht worden?
Basispakket centraal inkopen. Concernbenadering.

15. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?
Grootst voordeel zit in de rechtmatigheid. Om de accountantverklaring te krijgen moet die op orde zijn. Nevenvoordeel is dat inkoopkracht kan worden gebundeld.
Derde voordeel is kennisopbouw, contractbeheer en vormen zijn veel beter beheersbaar. Er kan een goede signaleringsfunctie van uit gaan.

16. Ziet u problemen bij centrale inkoop?
Ja in de acceptatiegrens op decentraal niveau.

17. Overige suggesties voor inkoopbeleid?
Als je naar centrale inkoop gaat moet je zorgen dat het een competent centre is. Kennis van zaken, procedures, rechtshandelingen. Een kennisbank dus.

18. Is het aantal leveranciers dat zich voor uw productgroepen op de markt bevindt hoog of laag?
Hangt af van het soort product en van de mate van keuzevrijheid waar een organisatie zich aan wil committeren.

19. Is het inkooprisico voor deze productgroepen hoog of laag?
Risico inschatting heeft te maken met single en multiple sourcing policy. Hangt samen met de mate van wel of niet leveren van de producten of diensten die je nodig hebt. Zie ook Kraljic matrix.

20. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de productgroep?
Voor sommige productgroepen wel. Wereldhandel gevoelige producten zijn daar gevoelig voor.

21. Is de afhankelijkheid van de leverancier voor deze productgroep hoog of laag?
Ja is hoog.

22. Is de onderhandelingsruimte voor de productgroep hoog of laag?
Hoeft is normaal, zoals hij altijd is.

B
Ad1. Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?

1. Hoe komen inkoop & aanbestedingsregels tot stand?
   Wet en regelgeving via Brussel, Den Haag, College van B&W en ambtenaren.

2. Hoe breng je de inkoop en aanbestedingsregels onder de aandacht bij de medewerkers.
   Door streng en consequent te zijn. Totalitaire maner. De andere manier is de lossere manier. De mate van succes is afhankelijk van het soort medewerkers.

3. Welke inkoopmodel is geschikt?
   Hangt af van het soort organisatie. Gecoördineerd is voor een gemeente niet verkeerd. AT Kearney, MSU+ of ander model om te beoordelen: dat hangt van de organisatie af.

4. Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht?
   De gemeenteraad.

5. Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels gepubliceerd?
   Min. Van EZ en Brussel EU en de gemeente op de website.

6. Zijn de inkoop & aanbestedingsregels gratis verkrijgbaar?
   Intranet, website.

7. Hoe worden de inkoop & aanbestedingsregels up to date gehouden?
   Te downloaden.

8. Hoe worden inkoop en aanbestedingsregels up to date gehouden?
   Door B&W.

9. Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?
   Inkoopcoördinatie, het competente center en BJZ.

C
Ad 2 Hoe wordt de organisatie bewust gemaakt van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)

1. Hoe breng je veranderingen onder de aandacht?
   Door via intranet, snel, actueel en volledig nieuwere versies te verstrekken. Op ieder gewenst moment raadpleegbaar.

2. Hoe breng je inkoop & aanbestedingsbeleid goed en blijvend onder de aandacht?
   Door zelf het goede voorbeeld te geven, door middel van presentaties te geven, waarin wijzigingen worden toegelicht. Dat creëert bewustwording. Onbekend is onbemind. Leg uit dat I&A wet en regelgeving verplicht is. Maar noem ook de voordelen.

3. Hoe houdt je de communicatie over inkoop & aanbestedingsbeleid aantrekkelijk/toegankelijk/interessant?
   Door met cases te werken. Dat verlevendigt de zaak.

4. Hoe ga je om met weerstanden?
   Hangt af van de persoon, organisatie. Standvastig blijven, je kunt geen concessies doen aan regelgeving. Je kunt wel proberen begrip te kweken.

5. Wie moeten op de hoogte worden gebracht van inkoop en aanbestedingsbeleid?
   Iedereen moet op de hoogte zijn. Afhankelijk van de functie meer of minder.

6. Hoe creëer je bewustzijn bij jouw doelgroep voor een onderwerp wat mensen misschien niet direct aanspreekt?
   Cases en door een worst case scenario te schetsen.

7. Moeten inkoopafdeling/coördinator de inkopers actief betrekken bij het opstellen van selectie en gunningcriteria?
   Ja, als de materiedeskundigen met de inkopers worden bedoeld. Inkoopcoördinator toets en vult aan.

D
Ad 3 Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)

1. Hoe krijg je lijnmanagers en andere inkopers zo ver dat ze gebruik willen maken van centrale inkoopondersteuning & expertise?
   Door gedwongen winkelnering en door actief te lobbyen van de inkoop. Je verkoopt de inkoop als het ware.

2. Kun je lijnmanagers en andere inkopers dwingen om van centrale inkoopondersteuning gebruik te maken?
   Ja, gedwongen winkelnering.

3. Waar breng je inkoopondersteuning & expertise het beste onder in de organisatie?
   Zou een staffunctie moeten zijn.

4. Lijn of staffunctie?
   Staffunctie bij financiën of bestuur.

5. Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkopers zelf beschikken?
   Ze moeten de hoofdlijnen kennen en inhoudelijkheid. Hoe schrijf je een bestek. Hoe maak je selectie en gunningcriteria? Dat zijn zaken die men moet beheersen.
   Niet de procedurele kant van inkoop en aanbesteding.

6. Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkoopafdeling en of de inkoopcoördinator in ieder geval zelf beschikken?
   Inhoudelijk en toepasbaarheid van aanbestedingsregels en deze toe kunnen passen. Ze moeten ze weten of weten te vinden. Minimaal de procedurele kant en ook de algemene inkoopkennis.

7. Wat is de rol of zou de rol vanuit het perspectief van de inkopers van de inkoopafdeling of van de inkoopcoördinator moeten zijn?
   Procedurebewaking, formulieren verzorgen, algemene ondersteuning bieden.

8. Waar moet de kennis van de markt(en) zitten?
   Bij de vakmensen van de afdelingen, de materiedeskundigen tot op zekere hoogte, maar ook bij de inkoper zelf.

9. Welke rolverdeling vindt je ideaal? Inkoopteam?
   Opdrachtgever is lijnmanager. Opdrachtnemer is inkoop (team) . Het advies leg je voor aan de lijnmanager.

E
Ad 4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

1. Hoe essentieel is het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
   Heel essentieel. Als er geen controle is, ben je weg. Zeker in deze veranderende markt, waar leveranciers mondiger worden. Men probeert bijvoorbeeld productie van de concurrentie te verstoren. Zo ver gaat het al.

2. Wat is de rol van de inkoopondersteuning & expertise bij het “in control” houden van van inkoop en aanbesteding?
   Vooral de proceskant. Is die goed doorlopen.

3. Is er een rol voor de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding? Zo ja welke?
   Ja, die is er. Vooral de financiële criteria, rentabiliteit, solvabiliteit doorrekenen van het resultaat van een aanbesteding, t.o.v. de huidige situatie. Als er taakstelling ligt bij inkoop.

4. Als actuele kennis over de aanbestedingsregels bij het “in control” houden van inkoop en aanbesteding een essentiële rol speelt, waar blijkt dat dan uit?
   Uit het aantal foutloze aanbestedingen dat je hebt.

5. Zo ja, wat is de rol van de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
   Hangt af van voor persoon de controller is. Als de controller veel weet kan hij adviseren. Anders kan het zijn dat de controller meer naar het financiële aspect kijkt. Wat is de rol van de controller in het verhaal.

6. Welke waarborgen zijn er om inkoop en aanbesteding “in control” te houden?
   Vastleggen in de AO (administratieve organisatie).

7. Biedt contractmanagement, management informatie systeem een bijdrage aan het “in control” houden van inkoop en aanbesteding?
   Ja, minimaal. Het signaleert het einde van het contract.

8. Kun je “in control” houden van inkoop en aanbesteding ook extern inkopen?
   Ja het zou kunnen. Maar dan vanuit e traditionele controllerfunctie Als een second opinion.

9. Zo ja wat zij de voordelen?
   Voordeel is dat je put uit een kennisbank. Ja haalt specifieke kennis aan boord. Inhoudelijke kennis is dan hoog.

10. Zijn er ook nadelen?

11. Duur er is een bepaalde afstand tussen de ingehuurde en de organisatie. De politieke omgeving. Je beoordeelt een stuk droog. Kan dus een nadeel zijn.
    Na een half jaar zijn de vreemde ogen niet meer vreemd.

Interview met F. van der Burg
Op 28 december 2005
Concerncontroller

“Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar”?

Uitwerking subprobleemstellingen in interview vragen.

1) Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?

2) Hoe wordt de organisatie bewust van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)

3) Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)

4) Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

A
Algemene vragen.

1. Hoe professioneel vindt u de inkoop van de gemeente Wassenaar nu?

Dit is afhankelijk van de benadering die je kiest. Medewerkers krijgen tot nu toe meestal wel wat ze willen hebben. In het licht van de nieuwe doelstellingen (kostenbesparingen en open markt) dan is de inkoop nog niet professioneel.
We doen nog te vaak zaken met dezelfde partijen. Deze vraag moet dus vanuit een bepaald perspectief benaderd worden.

2. Waar zou u de komende tijd de meeste aandacht aan schenken?

Aan het opstellen van de regels en de implementatie ervan. (Handboek inkoop en aanbesteding. Verder aan het uitdragen van het beleid en de communicatie ervan.

3. Welke valkuilen ziet u voor de verdere professionalisering van de inkoop van de gemeente Wassenaar?

Belangrijkste valkuil is dat het een papieren tijger blijft of wordt. En de kans dat je voor inkoop afwijkt van de regels, die vaak gebaseerd zijn op drogredenen. Je kan de professionaliteit verhogen in het handboek inkoop en aanbesteding.
Bijv. hoe kom je er achter welke aanbieders er in een bepaald marktsegment zijn.

4. De gemeente Wassenaar wil veranderen naar een regie organisatie? Hoe belangrijk is inkoop en aanbesteding daarbij volgens u?

Belangrijk. Je gaat meer inkopen en aanbesteden zeker als je rekenschap geeft dat je invloed wilt houden. Besparen moet volgen uit regie.
Zorg wel dat je kwaliteit gewaarborgd is en dat er speelruimte is voor veranderingen inspelend op gewijzigde omstandigheden.
Soms is bezuinigen de aanleiding, maar het kan ook beter willen zijn dan in de huidige situatie.

5. Bijna iedereen vindt inkopen leuk en denkt ook dat hij/zij dat goed kan. Hoe verklaart u dat?

Omdat nooit iemand zich af vraagt of ze het wel goed doen. We evalueren ook nooit de inkoop en aanbesteding.
Maak bijv. voor aanbestedingen boven x bedrag een evaluatieformulier. Maar inkoop en aanbesteding zou ook onderdeel van een functioneringsgesprek kunnen zijn.

6. Welke inkoopmodel wordt nu gehanteerd bij de gemeente Wassenaar?

Volstrekt decentraal, iedereen doet het op zijn eigen manier
Op een enkele uitzondering na met drie offertes.
Er is nauwelijks controle. In ieder geval niet systematisch.

7. Welke inkoopmodel zou geschikt zijn voor deze gemeente?

Gecoördineerd model. Een helder model.
Bij wie, hoe en wat werd veel aan inkopen overgelaten.

8. Hoe veel gemeenten hebben al een (de)centrale inkoop en aanbestedingsafdeling of coördinator(en)?
   Wat is de oorzaak geweest om een (de)centrale inkoop en aanbestedingsafdeling of coördinator(en) aan te stellen?
   Hoe is de besluitvorming tot stand gekomen om inkoop en aanbesteding.

Op basis van een afweging om een optimum te bereiken tussen invloed en gebruik van inhoudelijke kennis.
Cursus: hierin zonder eigen regels toegelicht kunnen worden.

9. Wie zijn betrokken bij de specificatie van wat aanbesteed moet worden?
Dat is afhankelijk van het bedrag. Dat kan een financieel consulent zijn. In principe een team bestaande uit een jurist, de budgethouder en een materiedeskundige. Een coördinator ontbreekt eigenlijk nog.

10. Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd?
Dat verschilt per afdeling en zou moeten gebeuren a.d.h.v. leveranciersselectie. Bij openbare aanbestedingen bepaal je bij het opstellen van je pre selectie bij de voorselectie wie mee kunnen doen en wie niet.

11. Hebben ondernemers uit de regio of stad voorkeur?
Nee, beleid is dat ondernemers uit Wassenaar wel gelijke kansen moeten hebben. Van voorkeurbehandeling zou geen sprake moeten zijn.

12. Waarop worden leveranciers beoordeeld, wint de goedkoopste?
Regel is de goedkoopste aanbieder. Er mag beargumenteerd van worden afgeweken.

13. Zijn er inkoopvoorwaarden van toepassing of worden er per contract afspraken gemaakt?
Nee, die hebben we nog niet. Wordt aan gewerkt door de werkgroep.

14. Hoe gaat u om met nieuwe contracten? Waar worden ze bewaard en geregistreerd?
Daar wordt nogal verschillend mee omgegaan. Goed contractbeheer is van groot belang. Je kunt er geld mee besparen, risico's mee beperken en je weet wat je van een bepaalde leveranciers mag verwachten. IN een goed contract staat dat zwart op wit.

15. Wie mogen producten en diensten contracteren?
De inkopers = budgethouders en diegenen aan wie is gemandateerd bijvoorbeeld een projectleider.

16. Wordt er aan budgetbewaking gedaan?
Via het programma Cognos kunnen budgethouders hun kredieten raadplegen. Financiën controleert de budgetten. Idealiter zou dat niet nodig moeten zijn.

17. Hoe verloopt de factuurafhandeling?
Via een vaste route waarbij financiën een prominente rol heeft.

18. Is de factuurafhandeling efficiënt?
Het kan allemaal nog wel efficiënter. Het is de kunst om alle processen goed op elkaar af te stemmen.

19. Kan de factuurstroom minder?
Ja, leveranciers reductie en factuurreductie levert een kostenbesparing op. Inkopers moeten zich eerst bewust worden en dan in hun programma van eisen daar goede afspraken met de leveranciers over maken. Beginnen bij de bron noem ik dat.

20. Zijn er afspraken over hoe vaak nieuwe aanbestedingen moeten worden gehouden?
Nee, dat het is nu nog teveel een automatisme om door te gaan met de bestaande leverancier. Dat kan goed zijn. Maar door de markt goed te (ver)kennen en op tijd aan te besteden als dat noodzakelijk is, weet je het zeker.

21. Is er al nieuw beleid ingevoerd op het gebied van inkoop en aanbesteding?
Nee, de werkgroep inkoop en aanbesteding is daar nu mee bezig. Het verdient wel een oppepper want ze zijn al wel lang bezig zonder zichtbaar resultaat tot nu toe. Er is in 2005 een presentatie geweest. Toen werd het stil. De opdrachtgever is de directeur openbare werken. Kennelijk heeft iedereen het druk. Maar dat mag geen excuus zijn. De accountant zal toch op rechtmatigheid contoleren. Ik moet maar weer eens vragen hoe het er mee staat en desnoods een deadline noemen.

22. Zijn er knelpunten bij het beleid?
Eigenlijk heb ik net een belangrijke genoemd. Ik denk dat er veel en goede aanbevelingen vanuit de werkgroep kunnen en zullen komen, Er moet een inkoophandboek met tools komen, inkoopvoorwaarden een guide-line voor het aanbestedingsproces, opleiding en gerichte training. Verder denk ik dat er voorlichtingsbijeenkomsten moeten worden georganiseerd waarin praktisch aan de slag moet worden gegaan met cases om de inkopers te laten zien hoe aanbesteden in de praktijk werkt. Het hele aanbesteden moet meer gaan leven en uit het theoretische hoekje verdwijnen.

23. Zijn er al besparingen gerealiseerd?
Ja, bij uitzendkrachten kopieerpapier, leerlingenvervoer. Maar er is laatst ook een aanbesteding fout gelopen waarvoor we zelf een boete hebben gekregen. Dus zegeningen tellen maar vooral in hoog tempo verder gaan met professionaliseren.

24. Hoe kijkt u aan tegen Europees aanbesteden?
Al een beetje aangegeven. Het koud watervrees gevoel moet weg. We moeten met sprekende voorbeelden laten zien dat aanbesteden niet saai en tijdrovend en heel ingewikkeld is. Ik heb het gevoel dat de inkopers op sleeptouw moeten worden genomen. Natuurlijk is opleiding, training on the job, daarbij als ondersteuning nodig.

25. Zijn er mogelijkheden om met andere gemeenten in te kopen?
Ja, natuurlijk. Als je de vakbladen bij houd zie je dat er ook steeds vaker sprake van is.

B
Ad1. Hoe ***worden*** heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels ***toegepast*** zonder bureaucratisch te worden?

10. Welk ***proces*** ligt ten grondslag aan inkoop & aanbestedingsregels binnen de een gemeentelijke organisatie?

Met inspraak van een aantal direct betrokkenen, regels en richtlijnen opstellen.
Met betrokkenheid van de raad voor het aangeven van de kaders.
Met het college, dat de regels en richtlijnen vast stelt.
Met het MT voor de toetsing en de uitwerking van bijv het handboek inkoop en aanbesteding.

11. Welke ***activiteiten*** zijn er binnen inkopen en aanbesteden te onderkennen die betrekking hebben op het gebied van inkoop en aanbestedingsregels?

Alle activiteiten waar een rekening tegenover staat. Zie 1 plus activiteiten werkgroepinspanningen.

12. Hoe is het ***beleid*** tot stand gekomen? Wat wordt er vanuit de organisatie gedaan om inkoop en aanbestedingsregels toe te passen of aandacht te vragen voor de regels?

Er is inspraak geweest. Het uitdragen en ondersteunen van de regels, daarbij en de controle daarop.
Ten slotte volgt er evaluatie en aanpassing indien nodig.

13. Hoe ***zet*** je de inkoop en aanbestedingsregels ***om*** naar afdelingsniveau? Het onder de aandacht bij de medewerkers. Centraal of decentraal?

Dit is de kern van het toepassen Deming cyclus: plan do check act Dit moet een continue process worden met voldoende invloed en inspraak

Dit is een wankel evenwicht, maar is wel nodig.

Je beperkt de handelingsvrijheid als je vanuit de staf regels gaat opstellen voor het primaire proces.

Dit is een voortdurende discussie tussen de lijn en de staf. Om dit goed te krijgen moet je blijven kijken naar het proces. De stelling: regels zijn regels is te simpel. Als regels knellen dan moet je de mogelijkheid hebben om ze op basis van goede argumenten aan te passen.

Organisatiebelang, vrijheid en regels moeten in balans zijn.
Bij het optimum is voldoende ruimte binnen de regels om efficiënt te werken. Het nut en noodzaak van de regels zijn in balans. De medewerkers zien het nut er van in.
Regels moeten ook een doel dienen en belangrijker zijn dan de inspanningen die je er voor moet leveren. Als er wat mee gebeurt en het doel rechtvaardigt de inspanningen, dan is het goed.

14. Welke ***methoden*** worden gebruikt om inkoop en aanbestedingsbeleid binnen de organisatie/inkoopafdeling toe te passen? (Vastleggen, regels, educatie, bewust maken, vraagbaken?)

Helder opschrijven wat de regels zijn. Regels vertalen in concrete handelingen (AO). Instrumenten aanreiken om de regels goed uit te voeren (voorbeelden, opleidingen, automatiseringstool enz). Alles waar je het de mensen gemakkelijk mee maakt om het goed te doen.

15. Wat zijn ***randvoorwaarden*** om inkoop & aanbestedingsregels toe te passen (bijv. bepaalde structuur afdeling, kosten/baten)?
    Welke ***knelpunten*** zijn er bij de toepassing van inkoop & aanbestedingsregels?
    Welke ***succesfactoren*** zijn er om inkoop & aanbestedingsregels toe te passen zonder bureaucratisch te worden?

Zie onder vijf. Mensen moeten het weten, kunnen en in de gelegenheid zijn.
Er moet ook een zekere mate van controle zijn (anders gezegd: aandacht van het management)

Knelpunten: nieuwe regels en je zit met een gegroeide praktijk.
Succesfactoren:

a. Mensen kunnen overtuigen dat het beter is.
b. Dat je meer invloed kan uitoefenen op hetgeen je krijgt (in koopt).
c. Dat je deze zaken ook expliciet kunt maken.
d. De wijze hoe het management er mee om gaat. (moeten betrokken blijven)

16. Hoe worden inkoop & aanbestedingsregels ***gecoördineerd*** (wie is verantwoordelijk voor de toepassing van de regels)
    Welke taken hebben, heeft betrokkenen?

Door de inkoopcoördinator.
Alle mensen die met inkoop te maken hebben (daar zijn de regels voor).

17. Wat zijn de ***aandachtsgebieden*** bij het toepassen van inkoop & aanbestedingsregels binnen de inkoop?

Toegankelijk, helder en uitvoerbaar.

18. Hoe ziet u ***communicatie, cultuur en leiderschap*** in het geheel?

Dat zijn de succesfactoren. Uitvoeren dat zit in de cultuur.

19. Wat zijn de ***verbeterpunten*** om inkoop & aanbestedingsregels om bureaucratie te beperken binnen de inkoop van de gemeente Wassenaar? ***Vervalt***

20. Bureaucratisch, betekent een veelheid van regelende instanties en regelingen. Wat biedt volgens u de beste garantie om bureaucratie bij inkopen en aanbesteden te vermijden/beperken?

Een sterke lijn. Regelmatig (breed) evalueren. Niet alleen de inkoopcoördinator moet evalueren, maar de betrokkenen moeten ook invloed hebben.
Stel dat iedereen aanbesteed volgens de regels. Dan zou dat volgens de controller reden zijn om te veronderstellen dat er iets niet klopt.
Bij de efficiency kun je je dan vraag tekens zetten. Als de inkoopcoördinator geen knelpunten ziet moet de controller zich afvragen of hij niet op zijn hoede moet zijn. Je kunt je dan afvragen of je niet doorslaat. Blijf vooral slim en effient weken.

21. Hoe worden de inkoop & aanbestedingsregels up to date gehouden?

Door regelmatig te evalueren en veel te doen aan training en opleiding. Congressen bezoeken en literatuur bijhouden.

22. Inkoop wordt vaak gesplitst in tactische en operationele inkoop. Vaak is er behoefte aan overleg. Zou je voorstander zijn om deze twee groepen apart te benaderen?

Ja, om reden dat je veel aandacht moet besteden aan het een en aan het ander (operationeel en tactisch). Operationeel moet je goed uitvoeren. Het is raar dat we bijna nooit een leverancier aansprakelijk stellen.

23. Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?

Inkoopcoördinatie.

24. Wat vindt je van een gedragcode voor inkopen en aanbesteden? Ethiek.

Geen nut, anders dan dat een gedragscode in zijn algemeenheid voor gemeenteambtenaren wel nut heet.
Alleen een gedragscode voor inkopers lijkt mij niet zinvol.

Waarborgen door: evalueren.
Methodes: onderzoek en aandacht van het management (controle)

C

8. Welk ***proces*** ligt ten grondslag aan ***bewustmaking*** van veranderingen van inkoop & aanbestedingsregels binnen de een gemeentelijke organisatie?

Door een plan te maken hoe je dat aanpakt.
Voorlichtingsbijeenkomsten
Trainingen / workshop
Intranet

Maak een heldere beschrijving.
Het verhaal uitleggen (uit blijven leggen)
Veel aandacht voor de evaluatie.
Mensen direct laten reageren op procesbeschrijvingen
Mensen moeten weten, kunnen en in de gelegenheid zijn.

D
Ad 3 Hoe ***wordt*** bereikt dat de inkooponderstеuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt ***toegepast***? (training, opleiding)

a. Welk ***proces*** ligt ten grondslag aan inkoop & aanbestedingsregels binnen de een gemeentelijke organisatie?

i. Op het juiste moment inschakelen van inkoopcoördinatie.
ii. Door de rol van de inkoop coördinator vast te leggen.
iii. Door informatie te hangen aan de procesbeschrijvingen.
iv. Het versturen van nieuwsbrieven. (offensief)
v. Door een actieve rol van de inkoopcoördinator.
vi. Door het handboek inkoop n aanbesteding bij te houden.

vii. Door op een ópen' manier te ondersteunen zodat de ander er ook wat aan heeft.
viii. Ideeën genereren ter verbetering.
ix. Meedenken.
x. Niet de regels heilig te verklaren maar naar het inkoopbelang te kijken.
xi. Je moet wat toevoegen aan het proces. (als inkoopcoördinator)
xii. Zorgen dat regels goed zijn.
xiii. Bereid zijn om te discussiëren over het nut van de regels.

E
Ad 4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding "in control" blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte's inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

Door de aanbestedingen vast te leggen (dossiervorming)
Door actief en steekproefsgewijs dosser te controleren.
Door algemene kerngegevens te ontwikkelen van bijv. een analyse van de crediteuren administratie en te kijken of deze passen op de gegevens uit de dossiervorming. (dossier uit de organisatie)

Door alle belangrijke terreinen via raamcontracten te standaardiseren. Bijv. alle bedragen onder de € 5.000 moeten afgedaan worden via een raamcontract.

Door te zorgen dat je weet wat je wil.
Door financiën te vragen of zij kunnen vinden wat je zoekt.

Stel je wilt de 20-80 tegel onderzocht hebben. Wat voor gegevens moet je dan aanleveren?
Kan firma x dat dan doen? (NEVI?)
Inkoopscan: weten hoe veel je aan welk bedrijf hebt betaald.
Wat heb je aan gegevens nodig?
Naam, bedrag, budgethouder en een omschrijving.
Valt onder de categorie: leveringen derden 340….Kostencategorieën.
Per factuur in een database.

Interview met: Mevrouw J.E. Huijzer
Op: 21 februari 2006
Hoofd Personeel en Organisatie

"Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar"?

Uitwerking subprobleemstellingen in interview vragen.

1) Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?

2)Hoe wordt de organisatie bewust van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)
3) Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)
4) Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding "in control" blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte's inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

A Algemene vragen
1. Welke knelpunten ervaart u bij het inkoopproces?
De vraag zo formuleren dat je de selectie niet goed kan maken tussen de aanbieders.

2. Leverancierskeuze. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?
Ik koop als hoofd personeel en organisatie in: personeel, arbo diensten, rechtspositiegegevens, salarisadministratie en ICT. Allemaal dus diensten en leveringen.

3. Heeft u meerdere leveranciers voor een en hetzelfde product?
Ja, veel om de kwaliteit te krijgen die je wilt. (bijv. opleidingen) voel ik me genoodzaakt bij meerdere leveranciers in te kopen om te vergelijken.

4. Let u bij de keuze van de leverancier op politiek/economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?
Ja, door met gecertificeerde instanties te werken hebben we die garantie.

5. Weet u of andere afdelingen/personen dezelfde producten als u inkopen?
Ja, weet ik, wordt niet gedaan.

6. Registreert u bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?
Ja.

7. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?
Ja, schriftelijk.

8. Wanneer krijgt u de facturen binnen?

Vooraf en achteraf.

9. Wie ontvangt de goederen en diensten?
Iemand van Personeel en Organisatie.

10. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?
Ja, met eigen beoordeling formulieren.

11. Welke overweging maakt u voor de keus van een bepaalde leverancier?
Ervaringen uit het verleden, ervaringen van andere gemeenten, offerteniveau, prijs en kwaliteit.

12. Onderhoudt u een of meerdere contracten?
Meerdere contracten, inclusief de termijnen.

13. Wat denkt u dat beter zou zijn: centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop.
Gecoördineerde.

14. Welke producten kunnen centraal en welke producten niet centraal ingekocht worden?
Niet centraal: opleidingen omdat dit te specialistisch is.
Centraal: kantoormeubilair.

15. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?
Inkoopkracht bundelen en daarmee prijsvoordeel behalen.

16. Ziet u problemen bij centrale inkoop?
Ja, onvoldoende op afdelingbelang gericht. Specifieke producten inkopen leidt volgens mij tot problemen. Er is bovendien veel overleg nodig; terugkoppeling.

17. Overige suggesties voor inkoopbeleid?
Aandacht besteden aan gericht HRM beleid op inkoopgebied.

18. Is het aantal leveranciers dat zich voor uw productgroepen op de markt bevindt hoog of laag?
Is hoog. Dit komt door de diversiteit in opleidingsbehoefte/aanbod.

19. Is het inkooprisico voor deze productgroepen hoog of laag?
Is hoog, de interne klanten zijn kritisch. Prestaties van leveranciers laten zich subjectief beoordelen. P&O probeert objectief te beoordelen.

20. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de productgroep?
Nee, is niet aan de orde.

21. Is de afhankelijkheid van de leverancier voor deze productgroep hoog of laag?
Ja, als de geleverde dienst slecht is bij weinig leveranciers. Nee, er zijn voldoende alternatieven. Daarom doen we aan risicospreiding.

22. Is de onderhandelingsruimte voor de productgroep hoog of laag?
Is over het algemeen laag. Een aantal processen (salarisadministratie bijv.) zijn zo helder dat er geen rek in de prijs zit.

Of er zijn vaste (wettelijke) tarieven.
Bij opleidingen is er iets meer onderhandelingsruimte.
23. Wie zijn betrokken bij de specificatie van wat aanbesteed moet worden?
Dat is afhankelijk van het bedrag. Dat kan een financieel consulent zijn. In principe een team bestaande uit een jurist, de budgethouder en een materiedeskundige. Een coördinator ontbreekt eigenlijk nog.

24. Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd?
Dat verschilt per afdeling. Wij putten uit eigen ervaringen en die van andere gemeenten.

25. Hebben ondernemers uit de regio of stad voorkeur?
Nee, mijn diensten zijn niet allemaal in Wassenaar te koop. We oriënteren ons daarom breder. De regio biedt natuurlijk voldoende potentieel, maar daar proberen we wel professioneel mee om te gaan.

26. Waarop worden leveranciers beoordeeld, wint de goedkoopste?
Ik geloof dat in het aanbestedingsbeleid de goedkoopste gekozen moet worden. Maar ik weet het niet zeker.

27. Zijn er inkoopvoorwaarden van toepassing of worden er per contract afspraken gemaakt?
Nee, die hebben we nog niet. We regelen dat per keer.

28. Hoe gaat u om met nieuwe contracten? Waar worden ze bewaard en geregistreerd?
Daar wordt erg verschillend mee omgegaan. We hebben natuurlijk wel een centraal archief maar wij houden zelf ook contracten bij. Zou eigenlijk wel goed zijn als er centraal iets wordt geregistreerd.

29. Wie mogen producten en diensten contracteren?
De budgethouders of de gemandateerden. Financiën houdt dat bij.

30. Wordt er aan budgetbewaking gedaan?
Ja, we hebben een programma waarin je de budgetten kunt raadplegen. Maar dat werkt niet echt prettig. We varen meestal blind op financiën.

31. Hoe verloopt de factuurafhandeling?
In principe wel goed. De routing is echter nogal tijdrovend. Daar zou een verbeterslag in kunnen zitten. Misschien lopen we zelfs wel betalingskorting mis.

32. Is de factuurafhandeling efficiënt?
Ik denk dat het wel sneller zou kunnen. Het gaat allemaal nog traditioneel en dus gaan er dagen overheen.

33. Kan de factuurstroom minder?
Ja, minder leveranciers en er moeten andere afspraken (verzamelfacturen) over het aantal facturen worden gemaakt.

34. Zijn er afspraken over hoe vaak nieuwe aanbestedingen moeten worden gehouden?
Nee, dat eigenlijk wel beter zijn denk ik. Na een jaar of vijf een contract opnieuw bekijken kan geen kwaad denk ik. Het is nu nog teveel een automatisme.

35. Is er al nieuw beleid ingevoerd op het gebied van inkoop en aanbesteding?
Nee, daar wordt wel aan gewerkt in een werkgroep. Er is medio vorig jaar een presentatie geweest. Daarna hebben we niets meer gehoord.

36. Zijn er knelpunten bij het beleid?
Er zou meer lijn en duidelijkheid moeten komen. Het is best een lastig onderwerp. Er moet ook meer Europees worden aanbesteed, maar er is veelonbekendheid met het onderwerp. En onbekend maakt onbemind.

37. Zijn er al besparingen gerealiseerd?
Ik heb meegedaan aan een aanbesteding van uitzendkrachten. Dat is zeker een besparing. De tarieven zijn gunstiger geworden.

38. Hoe kijkt u aan tegen Europees aanbesteden?
Al een beetje gezegd. We weten er onvoldoende van. Het zou prettig zijn als er lijn komt door middel van een soort handleiding. Wat doe je nu als dit en na dat enz. Transparant, objectief en niet discrimineren zijn woorden die me zijn bijgebleven uit de kadernotitie. Maar hoe pak je dat dan aan?

39. Zijn er mogelijkheden om met andere gemeenten in te kopen?
Ja, dat heb ik net gedaan met uitzendkrachten. Was eigenlijk erg leuk. Ben van plan om het vaker te doen als dat kan.

B
Ad1. Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?

1) Hoe komen inkoop & aanbestedingsregels tot stand?
   Via Europese wet en regelgeving. Verspreiding regels en gegevens gewenst via productbladen.

2) Hoe breng je de inkoop en aanbestedingsregels onder de aandacht bij de medewerkers.
   Cursussen, bijeenkomsten, informatie toezenden.

3) Welke inkoopmodel is geschikt?
   Gecoördineerde inkoop.

4) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht?
   Min. Van EZ en Brussel.

5) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels gepubliceerd?
   Min. Van EZ en Brussel.

6) Zijn de inkoop & aanbestedingsregels gratis verkrijgbaar?
   Ja, via EZ.

7) Hoe worden de inkoop & aanbestedingsregels up-to-date gehouden?

8) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?

C
Ad 2 Hoe wordt de organisatie bewust gemaakt van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)

1 Hoe breng je veranderingen onder de aandacht?
Cursussen, bijeenkomsten, informatie toezenden

2 Hoe breng je inkoop & aanbestedingsbeleid goed en blijvend onder de aandacht?
Iemand moet dat centraal coördineren.

3 Hoe houdt je de communicatie over inkoop & aanbestedingsbeleid aantrekkelijk/toegankelijk/interessant?
Lijkt me moeilijk. Ik denk door de voordelen te etaleren en goed te communiceren.

4 Hoe ga je om met weerstanden?
Begrijpen waar ze uit voort komen.

5 Wie moeten op de hoogte worden gebracht van inkoop en aanbestedingsbeleid?
De inkopers, lijnmanagers, directie en college. Klant marktprijzen.

6 Hoe creëer je bewustzijn bij jouw doelgroep voor een onderwerp wat mensen misschien niet direct aanspreekt? Vind ik lastig, maar door het in een breder kader te plaatsen lukt het misschien wel.

7 Moeten inkoopafdeling/coördinator de inkopers actief betrekken bij het opstellen van selectie en gunningcriteria?
Nee meestal doet en moet de vakafdeling dat zelf doen. Soms wel, afhankelijk van het onderwerp en de eigen inhoudelijke kennis.

D
Ad 3 Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)

1 Hoe krijg je lijnmanagers en andere inkopers zo ver dat ze gebruik willen maken van centrale inkoopondersteuning & expertise?
2 Kun je lijnmanagers en andere inkopers dwingen om van centrale inkoopondersteuning gebruik te maken?
3 Waar breng je inkoopondersteuning & expertise het beste onder in de organisatie?
4 Lijn of staffunctie?
5 Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkopers zelf beschikken?
6 Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkoopafdeling en of de inkoopcoördinator in ieder geval zelf beschikken?
7 Wat is de rol of zou de rol vanuit het perspectief van de inkopers van de inkoopafdeling of van de inkoopcoördinator moeten zijn?
8 Waar moet de kennis van de markt(en) zitten?

9 Welke rolverdeling vindt je ideaal? Inkoopteam?

E

Ad 4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

1 Hoe essentieel is het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
2 Wat is de rol van de inkooponderstеuning & expertise bij het “in control” houden van van inkoop en aanbesteding?
3 Is er een rol voor de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding? Zo ja welke?
4 Als actuele kennis over de aanbestedingsregels bij het “in control” houden van inkoop en aanbesteding een essentiële rol speelt, waar blijkt dat dan uit?
5 Zo ja, wat is de rol van de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
6 Welke waarborgen zijn er om inkoop en aanbesteding “in control” te houden?
7 Biedt contractmanagement, management informatie systeem een bijdrage aan het “in control” houden van inkoop en aanbesteding?
8 Kun je “in control” houden van inkoop en aanbesteding ook extern inkopen?
9 Zo ja wat zij de voordelen?
10 Zijn er ook nadelen?

Hoe veel gemeenten hebben al een (de)centrale inkoop en aanbestedingsafdeling of coördinator(en)?
Wat is de oorzaak geweest om een (de)centrale inkoop en aanbestedingsafdeling of coördinator(en) aan te stellen? Hoe is de besluitvorming tot stand gekomen om inkoop en aanbesteding.

Interview met: de heer drs. P. Buschman
Op18 maart 2006
Hoofd Onderwijs en Welzijn

“Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar”?

Uitwerking subprobleemstellingen in interview vragen.

1) Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?
2) Hoe wordt de organisatie bewust van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)
3) Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)
4) Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

Algemene vragen
1. Welke knelpunten ervaart u bij het inkoopproces?
Als je wil gaan inkopen heeft mijn afdeling nog wel eens moeite met het volgen van de juiste procedure. Je moet aan zo veel dingen denken. Er is nog niet iemand waar je echt op kan terugvallen als je met een aanbestedingsvraag zit.
Er zijn dan toch twijfels hoe je om gaat met selectie en gunningcriteria. Er moet dus nog een leerproces plaatsvinden.

2. Leverancierskeuze. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?
O.a. kunstwerken, muziek, leerlingenvervoer, onderwijsadvies, cursussen, ouderenvoorzieningen. We zijn verder vooral bezig met beleid op het gebied van ouderen, sport, kunst, onderwijs en nu ook met de ontwikkeling van een zwembad. De aanbesteding van het gebouw geschiedt echter door een andere sector.

3. Heeft u meerdere leveranciers voor een en hetzelfde product?
Ja, dat is wel afhankelijk van het onderwerp.

4. Let u bij de keuze van de leverancier op politiek/economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?
Ja, ik let voor zo ver dat mogelijk is op de juiste omgang met arbeidsvoorwaarden.

5. Weet u of andere afdelingen/personen dezelfde producten als u inkopen?
Nee, ik denk van niet. Het is te specifiek.

6. Registreert u bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?

We kopen vooral diensten in. Daar speelt dat minder.

7. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?
Een bevestiging van de levering of dat een dienst die uitgevoerd gaat worden. In overleg met de beleidsmedewerker. Er worden wel dingen schriftelijk vastgelegd.

8. Wanneer krijgt u de facturen binnen?
Na levering.

9. Wie ontvangt de goederen en diensten?
Een medewerker die zich met het desbetreffende beleid bezig houd. Vooral diensten.

10. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?
Eigenlijk meer uit algemene ervaringen. Er bestaan lange samenwerkingsrelaties.

11. Welke overweging maakt u voor de keus van een bepaalde leverancier?
Ervaring uit het verleden en van andere gemeenten.

12. Onderhoudt u een of meerdere contracten?
Ja maar meestal met een voor een dienst of product.

13. Wat denkt u dat beter zou zijn: centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop.
Ik denk dat ik een voorkeur heb voor gecoördineerde inkoop.

14. Welke producten kunnen centraal en welke producten niet centraal ingekocht worden?
Niet centraal: specifieke vak afdelingdiensten omdat die te specialistisch zijn.
Centraal: kantoorartikelen, automatisering, energie.
Decentraal, vaktechnische zaken. Waar specifieke vakinhoudelijke kennis voor nodig is om de dienst in te kopen.

15. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?
Ik denk dat er beter gecoördineerd kan worden. Als afdelingshoofd houd ik mij vooral met de beleidsmatige kant bezig en met de vertaalslag van de politiek.

16. Ziet u problemen bij centrale inkoop?
Soms wel, als we ervaring met aanbestedingen missen.

17. Overige suggesties voor inkoopbeleid?
Meer smart maken van wat we in moeten kopen/aanbesteden.
Er zou meer communicatie en voorlichting plaats moeten vinden.

18. Is het aantal leveranciers dat zich voor uw productgroepen op de markt bevindt hoog of laag?
Ligt aan het product. Soms zijn er maar twee leveranciers. Soms wel 20 of meer.

19. Is het inkooprisico voor deze productgroepen hoog of laag?
Hoog, de leverancier is er verantwoordelijk voor.

20. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de productgroep?
Nee, daar kun je goede afspraken over maken.

21. Is de afhankelijkheid van de leverancier voor deze productgroep hoog of laag?
Ja, waar er maar twee leveranciers zijn wel. Emotioneel is er nog wel afhankelijkheid. Bij mensen die al lang in het vak zitten.

22. Is de onderhandelingsruimte voor de productgroep hoog of laag?
Soms wel en soms geen afhankelijkheid. Ligt aan het product en dat het schaars is of niet. In de kunst is daar sprake van. Er is bijvoorbeeld maar één Cristhoper Devine.

23. Wie zijn betrokken bij de specificatie van wat aanbesteed moet worden?
De materiedeskundige. Verschillende beleidsmedewerkers. Een coördinator zou wel kunnen ondersteunen bijvoorbeeld bij de procesgang. Daar worstelen we mee. We willen ons concentreren op de dienst.

24. Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd?
Soms gebeurt dat nog te vaak op basis van automatisme. Wij zijn ook afhankelijk van wat de markt biedt. Soms zijn er veel en soms maar een of twee leveranciers.

25. Hebben ondernemers uit de regio of stad voorkeur?
Soms wel. Of het altijd helemaal goed gaat volgens de regels durf ik niet te zeggen maar daar proberen we wel professioneel mee om te gaan.

26. Waarop worden leveranciers beoordeeld, wint de goedkoopste?
Soms wordt de goedkoopste gekozen. Maar lang niet altijd. Bij artistieke zaken als cultuur werkt dat niet altijd. Vaak is er een bepaald budget. Daarbinnen moet worden gekozen.

27. Zijn er inkoopvoorwaarden van toepassing of worden er per contract afspraken gemaakt?
Nee, die zijn er nog niet. Wel raar eigenlijk.

28. Hoe gaat u om met nieuwe contracten? Waar worden ze bewaard en geregistreerd?
Ik heb daar een medewerker voor die dat bij houd. Er zou eigenlijk wel centraal iets moeten worden geregeld.

29. Wie mogen producten en diensten contracteren?
Ik moet mijn handtekening op opdrachten zetten.

30. Wordt er aan budgetbewaking gedaan?
Niet echt, er is vooraf een budget waarbinnen producten en diensten moeten worden gekocht.

31. Hoe verloopt de factuurafhandeling?
Redelijk. Het gaat allemaal nog wel over veel schijven en is daardoor te tijdrovend. Dat kost ons ook geld. Ik ben voorstander van om de factuurstroom te digitaliseren.

32. Is de factuurafhandeling efficiënt?

Er is zeker nog winst te boeken, waardoor het allemaal wat sneller en professioneler verloopt. Het digitaliseren en betere (proces)afspraken maken, dragen daar denk ik toe bij.

33. Kan de factuurstroom minder?
Ja, het aantal facturen kan denk ik worden beperkt door met minder leveranciers te werken en voor Wassenaar betere afspraken (verzamelfacturen) te maken.

34. Zijn er afspraken over hoe vaak nieuwe aanbestedingen moeten worden gehouden?
Nee, het besef begint wel te komen dat dit moet. We borduren nu nog te veel op de oude vertrouwde wijze voort.

35. Is er al nieuw beleid ingevoerd op het gebied van inkoop en aanbesteding?
Nee, voor zover ik weet niet. Er is een werkgroep bezig met inkoop en aanbestedingbeleid. Dat is wel een prima zaak. In de kantine is eind 2005 een bijeenkomst geweest over dit onderwerp. Daarna hebben we niets meer gehoord.

36. Zijn er knelpunten bij het beleid?
Ik vraag me af of we alles wel goed volgens de richtlijnen doen. Ik ben bang van niet. Professioneler inkopen en aanbesteden wordt wel belangrijker binnen onze regieorganisatie.

37. Zijn er al besparingen gerealiseerd?
Wij zijn daar in eerste instantie niet mee bezig. Doel is om het beleid van de raad en of de wethouder uit te voeren. Daar worden aparte potten geld voor beschikbaar gestel. Maar meer doen met minder geld of meer met hetzelfde geld is natuurlijk wel iets dat je door goed inkopen bereikt.

38. Hoe kijkt u aan tegen Europees aanbesteden?
Door velen wordt het als bureaucratisch en tijdrovend beschouwd. Het valt wel mee. Maar je moet er wel eerst goed in thuis raken. En dat is toch wel een heel proces dat ook veranderingen nodig zal maken bij de medewerkers. In het denken en doen.

39. Zijn er mogelijkheden om met andere gemeenten in te kopen?
Dat ligt er aan, er zijn natuurlijk mogelijkheden, maar je moet wel op hetzelfde moment over de dezelfde producten en diensten moeten beschikken.

A
Ad1. Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?

1) Hoe komen inkoop & aanbestedingsregels tot stand?
Wet en regelgeving, zoals de belasting wetten.

2) Hoe breng je de inkoop en aanbestedingsregels onder de aandacht bij de medewerkers.
Door streng en consequent te zijn. Je moet alles wel goed communiceren.

3) Welke inkoopmodel is geschikt?
Gecoördineerde inkoop.

4) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht?
Min. Van EZ en Brussel EU.

5) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels gepubliceerd?
Min. Van EZ en Brussel EU.

6) Zijn de inkoop & aanbestedingsregels gratis verkrijgbaar?
Min. Van EZ en Brussel EU.

7) Hoe worden de inkoop & aanbestedingsregels up to date gehouden?
Ja, via Internet

8) Hoe worden inkoop en aanbestedingsregels up to date gehouden?
Dat moet je zelf doen. Zou eigenlijk via het coördinatiepunt moeten.

9) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?
Dat moet je zelf doen. Zou eigenlijk via het coördinatiepunt moeten.

B
Ad 2 Hoe wordt de organisatie bewust gemaakt van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)

1) Hoe breng je veranderingen onder de aandacht?
Via Intranet, snel, actueel en volledig. Op ieder gewenst moment raadpleegbaar.

2) Hoe breng je inkoop & aanbestedingsbeleid goed en blijvend onder de aandacht?
Door zelf het goede voorbeeld te geven. Medewerkers volgen de bazen.

3) Hoe houdt je de communicatie over inkoop & aanbestedingsbeleid aantrekkelijk/toegankelijk/interessant?
Hoeft niet, het is zoals het is.

4) Hoe ga je om met weerstanden?
Door streng en consequent te zijn. Je moet alles wel goed communiceren

5) Wie moeten op de hoogte worden gebracht van inkoop en aanbestedingsbeleid?
Iedereen moet op de hoogte zijn.

6) Hoe creëer je bewustzijn bij jouw doelgroep voor een onderwerp wat mensen misschien niet direct aanspreekt?
Door een worst case scenario te schetsen.

7) Moeten inkoopafdeling/coördinator de inkopers actief betrekken bij het opstellen van selectie en gunningcriteria?
Ja, anders houd je discussie.

8) Hoe worden inkoop en aanbestedingsregels up to date gehouden?
Dat moet je zelf doen. Het coördinatiepunt kan dat doen.

9)Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?
Zelf doen en bijhouden via het coördinatiepunt.

C

Ad 3 Hoe wordt bereikt dat de inkooponderstеuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)

1) Hoe krijg je lijnmanagers en andere inkopers zo ver dat ze gebruik willen maken van centrale inkooponderstеuning & expertise?
Ik denk dat heel veel communicatie nodig is. Goed voorlichten.

2) Kun je lijnmanagers en andere inkopers dwingen om van centrale inkooponderstеuning gebruik te maken?
Ja, in principe wel. Hangt van de organisatie af of het werkt, maar als je het principe huldigt zonder paraaf geen inkoopopdracht, dan werkt het.

3) Waar breng je inkooponderstеuning & expertise het beste onder in de organisatie?
Bij de sector Middelen lijkt het beste.

4) Lijn of staffunctie?
Een staffunctie.

5) Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkopers zelf beschikken?
De basis van het aanbesteden. De hoofdlijnen dus. Vooral de materie-inhoudelijkheid. Hoe schrijf je een bestek. Hoe maak je selectie en gunningcriteria? Dat zijn zaken die men moet beheersen.
De procedurele kant van inkoop en aanbesteding is iets voor ondersteuning lijkt mij.

6) Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkoopafdeling en of de inkoopcoördinator in ieder geval zelf beschikken?
Minimaal de procedurele kant en ook de algemene inkoopkennis.

7) Wat is de rol of zou de rol vanuit het perspectief van de inkopers van de inkoopafdeling of van de inkoopcoördinator moeten zijn?
Procedurebewaking, formulieren verzorgen, algemene ondersteuning bieden.

8) Waar moet de kennis van de markt(en) zitten?
Bij de vakmensen van de afdelingen. Van de inkoopmarkt bij inkooponderstеuning.

9) Welke rolverdeling vindt je ideaal? Inkoopteam?
Idem, maar dan op grotere schaal.

D

Ad 4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

1) Hoe essentieel is het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
   Erg belangrijk, zonder controle heb je geen grip meer op het proces.

2) Wat is de rol van de inkooponderstеuning & expertise bij het “in control” houden van inkoop en aanbesteding?
   Het controleren van de voortgangscontrole.

3) Is er een rol voor de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding? Zo ja welke?
   Ja die is er, maar dan op concernniveau.

4) Als actuele kennis over de aanbestedingsregels bij het “in control” houden van inkoop en aanbesteding een essentiële rol speelt, waar blijkt dat dan uit?
   Dat de inkoopcoördinator zijn kennis ook bij moet houden. Door het volgen van seminars, workshops, cursussen. Hij moet kennis van jurisprudentie over blijven dragen.

5) Zo ja, wat is de rol van de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
   Controle op concern niveau, met name wat betreft de rechtmatigheid.

6) Welke waarborgen zijn er om inkoop en aanbesteding “in control” te houden?
   De waarborg die er is, is de: goede PR. Successen moet je etaleren. Anderen kunnen daar van leren. Ze willen bij het winning team horen.

7) Biedt contractmanagement, management informatie systeem een bijdrage aan het “in control” houden van inkoop en aanbesteding?
   Ik denk het wel. Je hebt of krijgt dan grip op de zaak. Je weet wanneer er contracten aflopen en wordt zo voor onverwachte zaken behoed.

8) Kun je “in control” houden van inkoop en aanbesteding ook extern inkopen?
   Ja, wat niet, of je het moet doen is een tweede.

9) Zo ja wat zij de voordelen?
   Ja, je koopt in wat je nodig hebt. In het begin dwingen vreemde ogen.

10) Zijn er ook nadelen?
    Na een poosje is dat effect wellicht weer weg. Ik denk trouwens dat je dit soort zaken zelf moet doen. Het is te belangrijk, zeker voor een regieorganisatie.

Interview met: E. Möhle BA
Op 3 januari 2006
Inkoper gemeente Leidschendam-Voorburg.

"Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar"?

Uitwerking subprobleemstellingen in interview vragen.

1) Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?
2) Hoe wordt de organisatie bewust van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)
3) Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)
4) Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding "in control" blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte's inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

A
Algemene vragen.

1) Hoe professioneel vindt u de inkoop van de gemeente Leidschendam Voorburg nu?

Redelijk professioneel. Er wordt ook al een aantal jaren hard aan gewerkt. Het beleid is opgesteld, vastgesteld en bekend gemaakt bij de medewerkers. We zien dat dit steeds beter wordt opgepikt en dat mensen de routine beginnen te krijgen. Zeker bij het doorlopen van aanbestedingsprocedures is dat in het begin lastig en vergt het nodige van de medewerkers op het gebied van inkoopvaardigheden en doorzettingsvermogen. Kennelijk zijn we er in geslaagd om met een goed introductie en opleidingsplan en door het bieden van de juiste ondersteuning het inkopen goed in te voeren.

Kunt u iets zeggen over de inkoop van Wassenaar. Hoe professioneel vindt u de inkoop van de gemeente Wassenaar nu?
Als buiten staander is dit moeilijk te beoordelen. Ik merk wel uit de contacten die er met de gemeente Wassenaar zijn, dat de inkoop in ontwikkeling is.

2) Waar zou u de komende tijd de meeste aandacht aan schenken?

Aan het opstellen van de regels en de implementatie ervan. (Handboek inkoop en aanbesteding. Verder aan het uitdragen van het beleid en de communicatie ervan.

3) Welke valkuilen ziet u voor de verdere professionalisering van de inkoop van de gemeente Leidschendam-Voorburg?

Dat er te ver voor de troepen vooruit wordt gelopen. Het is belangrijk om aansluiting te houden bij de medewerkers die het inkoopbeleid moeten uitvoeren. Beleid moet niet alleen vanuit de theorie worden benaderd. Theorie en praktijk moeten op elkaar aansluiten .

4) Stel de gemeente Leidschendam-Voorburg wil veranderen naar een regie organisatie? Hoe belangrijk is inkoop en aanbesteding daarbij volgens u?

Belang. Hoe professioneel vindt u de inkoop van de gemeente Wassenaar nu rijk. Vragen van verschillende organisatieonderdelen bij elkaar brengen. Dat is de kunst. Je moet zicht hebben en houden op wat er speelt op inkoopgebied.

5) Bijna iedereen vindt inkopen leuk en denkt ook dat hij/zij dat goed kan. Hoe verklaart u dat?

Inkoop betekent dat je zelf een positieve boodschap kan brengen. Het creëert afhankelijkheid t.o.v. een leverancier. Een soort machtsgevoel. Belangrijk zijn. Kennelijk vinden veel mensen dat prettig.

6) Welke inkoopmodel wordt nu gehanteerd bij de gemeente Leidschendam-Voorburg?

Weliswaar decentraal, maar wel volgens algemeen vastgestelde inkoopregels.
Er is controle.

7) Welke inkoopmodel zou geschikt zijn voor deze gemeente?

Afhankelijk van de invloed van de accountant misschien toch weer centraal, als de accountantsverklaringen uitblijven. Het biedt goede controlemogelijkheden.

8) Hoe veel gemeenten hebben al een (de)centrale inkoop en aanbestedingsafdeling of coördinator(en)?
Wat is de oorzaak geweest om een (de)centrale inkoop en aanbestedingsafdeling of coördinator(en) aan te stellen?
Hoe is de besluitvorming tot stand gekomen om inkoop en aanbesteding.

Op basis van een afweging om een optimum te bereiken tussen invloed en gebruik van inhoudelijke kennis.
Cursus: hierin zonder eigen regels toegelicht kunnen worden.

9. Wie zijn betrokken bij de specificatie van wat aanbesteed moet worden?
Meestal een inkoopteam. Een inkoopcoördinator begeleidt het proces en schakelt naar behoefte andere specialismen in. Dat kan een financieel consulent zijn. In een jurist, de budgethouder en een materiedeskundige.

10. Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd?
Dat verschilt per afdeling en zou moeten gebeuren a.d.h.v. leveranciersselectie. Bouwafdelingen houden zelf lijsten bij van leveranciers die via een short list in aanmerking komen. Bij Europese niet openbare aanbestedingen bepaal je bij het opstellen van je pre selectie bij de voorselectie wie mee kunnen doen en wie niet. Ook aan de hand van internet zoek acties, eigen leveranciersonderzoek.

11. Hebben ondernemers uit de regio of stad voorkeur?
Nee, beleid is dat ondernemers uit Leidschendam-Voorburg gelijke kansen moeten krijgen. Daar proberen we rekening mee te houden. Maar we moeten wel aan de basiseisen van transparantie, non discriminatoir n rechtmatigheid voldoen. Van voorkeurbehandeling kan dan geen sprake zijn. De politiek heeft daar wel eens moeite mee om dat te begrijpen. Maar regels zijn nu eenmaal regels.

12. Waarop worden leveranciers beoordeeld, wint de goedkoopste?
Bij ons kiezen we vaak voor de economisch meest voordelige aanbieding omdat we geloven in het zoeken naar een balans tussen kwaliteit en prijs. Er zijn ook producten (kantoorartikelen is altijd een duidelijk voorbeeld) waarbij de goedkoopste aanbieder mag leveren. Door de gewenste service in je PVE te definiëren kom je wat dat betreft ook niet echt voor verassingen te staan.

13. Zijn er inkoopvoorwaarden van toepassing of worden er per contract afspraken gemaakt?
Ja we hebben eigen inkoopvoorwaarden. Soms moeten we daar over onderhandelen. Bijvoorbeeld bij architecten is dat erg lastig. De inkoopvoorwaarden zijn gedeponeerd bij de KvK en kunnen door iedereen die dat wenst worden opgevraagd. We verwijzen er naar.

14. Hoe gaat u om met nieuwe contracten? Waar worden ze bewaard en geregistreerd?
Goed contractbeheer is van groot belang. We proberen dat nu ook verder te professionaliseren door met contractbeheerders en coördinatoren te werken. We zijn op zoek naar een goed programma om de contracten centraal te bewaren.

15. Wie mogen producten en diensten contracteren?
De inkopers = budgethouders en diegenen aan wie is gemandateerd bijvoorbeeld een projectleider.

16. Wordt er aan budgetbewaking gedaan?
Ja via ons financieel susteem zijn de budgetten te raadplegen. Via maraps wordt de voortgangscontrole geregeld.

17. Hoe verloopt de factuurafhandeling?
Via een vaste route, waarbij we op financiën kunnen terugvallen.

18. Is de factuurafhandeling efficiënt?
Het kan altijd beter en efficiënter, maar we hebben al veel in de contracten geregeld op het gebeid van betalingen. Het is belangrijk om alle processen goed op elkaar af te stemmen. En er over te communiceren. Dat is bij inkoop en aanbesteding erg belangrijk. Vaak wordt het belang er van onderschat.

19. Kan de factuurstroom minder?
We hebben al veel aan leveranciersreductie en daarmee aan vermindering van facturen gedaan. Het levert de gemeente een kostenbesparing op. We hebben de inkopers daar over voorgelicht en bewust gemaakt . In hun programma van eisen houden ze daar voortaan rekening mee en maken er goede afspraken ober met de leveranciers. Wij van inkoopcoördinatie letten daar ook op.

20. Zijn er afspraken over hoe vaak nieuwe aanbestedingen moeten worden gehouden?
Ja, we hebben een inkoopplan met acties. Tevens vindt er signalering op een op handen zijnde einde van een contract plaats via het contractbeheersysteem. We besteden gewoon wee aan als dat moet. Het klinkt eenvoudig maar dit is wel een weg van jaren.

21. Is er al nieuw beleid ingevoerd op het gebied van inkoop en aanbesteding?
Ja. Eerst hebben we voor de basis gezorgd. Door de regels en richtlijnen goed te interpreteren, communiceren, te helpen bij aanbestedingen. Ook is er aandacht geweest voor aanbesteden via presentaties en zijn er opleidingen verzorgd vanuit inkoopcoördinatie. Daarna zijn we concernbreed met informatie een uitgebreide inkoopscan, zowel kwalitatief als kwantitatief, met inkoopplannen gaan werken. Met cijfers overtuig je de mensen.
We zijn nu bezig om de nieuwe BAO te gebruiken.

22. Zijn er knelpunten bij het beleid?
Je moet oppassen dat kennis niet weg ebt. Het college van B&W betrekken we ook regelmatig via presentaties en discussies bij het nieuwe beleid. Ze begrijpen dan beter waar we mee bezig zijn. Er is dan meer begrip waarom een aanbestedingsprocedure loopt zoals hij loopt. Knelpunten dus niet echt. Natuurlijk gaat er wel eens wat fout. Dit is een beleidsterrein waar je bovenop moet blijven zitten.

23. Zijn er al besparingen gerealiseerd?
Ja, feitelijk bij al onze aanbestedingen van uitzendkrachten tot het bouwen van een tunnel en alles wat daar tussen zit. We timmeren aardig aan de weg. Maar je krijgt het niet cadeau.

24. Hoe kijkt u aan tegen Europees aanbesteden?
Al een beetje aangegeven. We hebben de zaak nu redelijk onder controle. Maar zoals al aangegeven, het is niet vanzelf gekomen. We moeten blijven sturen, adviseren en helpen waar nodig. De inkopers op sleeptouw nemen door training on the job en communiceren, we hebben een inkoophandboek dat nu ook door andere gemeenten wordt gebruikt. Ik kan niet genoeg benadrukken dat communicatie belangrijk is.

25. Zijn er mogelijkheden om met andere gemeenten in te kopen?
Ja, da doen we al geruime tijd. Zowel regionaal als daar buiten als het zo uit komt. Via de top van de organisatie (gemeentesecretaris en bestuur) kun je ook veel bereiken. Zij geven tips, waar we dankbaar gebruik van maken. Netwerken dus.

A
Ad1. Hoe ***worden*** heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels ***toegepast*** zonder bureaucratisch te worden?

1) Welk ***proces*** ligt ten grondslag aan inkoop & aanbestedingsregels binnen de een gemeentelijke organisatie?

Met inspraak van een aantal direct betrokkenen, regels en richtlijnen opstellen.
Met betrokkenheid van de raad voor het aangeven van de kaders.
Met het college, dat de regels en richtlijnen vast stelt.

Met het MT voor de toetsing en de uitwerking van bijv het handboek inkoop en aanbesteding.

2) Welke ***activiteiten*** zijn er binnen inkopen en aanbesteden te onderkennen die betrekking hebben op het gebied van inkoop en aanbestedingsregels ?

Activiteiten gericht op technische en procesmatige voorbereiding, marktverkenning (leveranciersmarkt in kaart brengen). Maar ook lange termijn en meerjarenplanning.

3) Hoe is het ***beleid*** tot stand gekomen? Wat wordt er vanuit de organisatie gedaan om inkoop en aanbestedingsregels toe te passen of aandacht te vragen voor de regels?

Er is inspraak geweest. Het uitdragen en ondersteunen van de regels, daarbij en de controle daarop.
Ten slotte volgt er evaluatie en aanpassing indien nodig.

4) Hoe ***zet*** je de inkoop en aanbestedingsregels ***om*** naar afdelingsniveau? Het onder de aandacht bij de medewerkers. Centraal of decentraal?

Opstellen van een inkoophandboek. Dan plaats je het op medewerkerniveau. Er wordt dan ook duidelijk wie, waarvoor verantwoordelijk is en wanneer.
Door middel van presentaties breng je het onder de aandacht bij de afdelingen. De eerste tijd zul je in moeten blijven gaan pp vragen.

5) Welke ***methoden*** worden gebruikt om inkoop en aanbestedingsbeleid binnen de organisatie/inkoopafdeling toe te passen? (Vastleggen, regels, educatie, bewust maken, vraagbaken?)

Methode is in beeld brengen van je inkoopbehoefte. Dat leg je vast met bijv. met Kraljic. Daar kun je dus vaste regels voor gebruiken om zo veel mogelijk structuur aan te brengen.

6) Wat zijn ***randvoorwaarden*** om inkoop & aanbestedingsregels toe te passen (bijv. bepaalde structuur afdeling, kosten/baten)?
Welke ***knelpunten*** zijn er bij de toepassing van inkoop & aanbestedingsregels?
Welke ***succesfactoren*** zijn er om inkoop & aanbestedingsregels toe te passen zonder bureaucratisch te worden?

Europese wetgeving, ondersteuning vanuit het bestuur en het MT. Geen vrijblijvendheid.

Knelpunten kunnen zijn het vasthouden aan het vertrouwde. Blijven kopen bij oude leveranciers, meer aandacht besteden aan de relaties en minder aan de besparingen.

Succesfactoren zijn de quick wins analyseren en scoren. Potentiële besparingen aangeven. Zo min mogelijk bureaucratisch worden. Gebruik maken van de nieuwe media. Bijv. elektronisch aanbesteden scheelt 14 dagen.

6) Hoe worden inkoop & aanbestedingsregels ***gecoördineerd*** (wie is verantwoordelijk voor de toepassing van de regels)
Welke taken hebben, heeft betrokkenen?

Door de inkoopcoördinator.
Alle mensen die met inkoop te maken hebben (daar zijn de regels voor).

7) Wat zijn de ***aandachtsgebieden*** bij het toepassen van inkoop & aanbestedingsregels binnen de inkoop?

Toegankelijk, helder en uitvoerbaar
8) Hoe ziet u ***communicatie, cultuur en leiderschap*** in het geheel?

Dat zijn de succesfactoren. Uitvoeren dat zit in de cultuur.

9) Wat zijn de ***verbeterpunten*** om inkoop & aanbestedingsregels om bureaucratie te beperken binnen de inkoop van de gemeente Wassenaar?

10) Bureaucratisch, betekent een veelheid van regelende instanties en regelingen. Wat biedt volgens u de beste garantie om bureaucratie bij inkopen en aanbesteden te vermijden/beperken?

Een sterke lijn. Regelmatig (breed) evalueren. Niet alleen de inkoopcoördinator moet evalueren, maar de betrokkenen moeten ook invloed hebben.
Stel dat iedereen aanbesteed volgens de regels. Dan zou dat volgens de controller reden zijn om te veronderstellen dat er iets niet klopt.
Bij de efficiency kun je dan vraag tekens zetten. Als de inkoopcoördinator geen knelpunten ziet moet de controller zich afvragen of hij niet op zijn hoede moet zijn. Je kunt je dan afvragen of je niet doorslaat. Blijf vooral slim en efficiënt werken.

11) Hoe worden de inkoop & aanbestedingsregels up-to-date gehouden?

Door regelmatig te evalueren en veel te doen aan training en opleiding. Congressen bezoeken en literatuur bijhouden.

12) Inkoop wordt vaak gesplitst in tactische en operationele inkoop. Vaak is er behoefte aan overleg. Zou je voorstander zijn om deze twee groepen apart te benaderen?

Ja, om reden dat je veel aandacht moet besteden aan het een en aan het ander (operationeel en tactisch). Operationeel moet je goed uitvoeren. Het is raar dat we bijna nooit een leverancier aansprakelijk stellen.

13) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?

Inkoopcoördinatie.

14) Wat vindt je van een gedragcode voor inkopen en aanbesteden? Ethiek.

Geen nut, anders dan dat een gedragscode in het algemeen voor gemeenteambtenaren wel nut heet.
Alleen een gedragscode voor inkopers lijkt mij niet zinvol.
Waarborgen door: evalueren.
Methodes: onderzoek en aandacht van het management (controle)

C
1) Welk ***proces*** ligt ten grondslag aan ***bewustmaking*** van veranderingen van inkoop & aanbestedingsregels binnen de een gemeentelijke organisatie?
Door een plan te maken hoe je dat aanpakt.
Voorlichtingsbijeenkomsten
Trainingen / workshop
Intranet

Maak een heldere beschrijving.
Het verhaal uitleggen (uit blijven leggen)
Veel aandacht voor de evaluatie.
Mensen direct laten reageren op procesbeschrijvingen
Mensen moeten weten, kunnen en in de gelegenheid zijn.

D
Ad 3 Hoe ***wordt*** bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt ***toegepast***? (training, opleiding)
Welk ***proces*** ligt ten grondslag aan inkoop & aanbestedingsregels binnen de een gemeentelijke organisatie?

i. Op het juiste moment inschakelen van inkoopcoördinatie.
ii. Door de rol van de inkoop coördinator vast te leggen.
iii. Door informatie te hangen aan de procesbeschrijvingen.
iv. Het versturen van nieuwsbrieven. (offensief)
v. Door een actieve rol van de inkoopcoördinator.
vi. Door het handboek inkoop n aanbesteding bij te houden.
vii. Door op een ópen' manier te ondersteunen zodat de ander er ook wat aan heeft.
viii. Ideeën genereren ter verbetering.
ix. Meedenken.
x. Niet de regels heilig te verklaren maar naar het inkoopbelang te kijken.
xi. Je moet wat toevoegen aan het proces. (als inkoopcoördinator)
xii. Zorgen dat regels goed zijn.
xiii. Bereid zijn om te discussiëren over het nut van de regels.

E
Ad 4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding "in control" blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte's inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

Door de aanbestedingen vast te leggen (dossiervorming)
Door actief en steekproefsgewijs dossier te controleren.
Door algemene kerngegevens te ontwikkelen van bijv. analyseren van de crediteuren administratie en kijken of deze past op de gegevens uit de dossiervorming. (dossier uit de organisatie)

Door alle belangrijke terreinen via raamcontracten te standaardiseren. Bijv. alle bedragen onder de € 5.000 moeten afgedaan worden via een raamcontract.

Door te zorgen dat je weet wat je wil.
Door financiën te vragen of zij kunnen vinden wat je zoekt.

Stel je wilt de 20-80 tegel onderzocht hebben. Wat voor gegevens moet je dan aanleveren?
Kan firma x dat dan doen? (NEVI?)
Inkoopscan: weten hoe veel je aan welk bedrijf hebt betaald.

Wat heb je aan gegevens nodig?

Naam, bedrag, budgethouder en een omschrijving.
Valt onder de categorie: leveringen derden 340….Kostencategorieën.
Per factuur in een database.

Interview met: de heer dra. M van der Valk
Op17 maart 2006
Hoofd Beheer openbare ruimte

“Hoe inkoop & aanbestedingsbeleid implementeren in de gemeentelijke organisatie Wassenaar”?

Uitwerking subprobleemstellingen in interview vragen.

1 Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?
2 Hoe wordt de organisatie bewust van de veranderingen van inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)
3 Hoe wordt bereikt dat de inkooponderstеuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)
4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

A
1. Welke knelpunten ervaart u bij het inkoopproces?
Als je wil gaan selecteren moet je vooraf je gunningcriteria bekend hebben. Wat is de kwaliteit, wat is de prijs? Gunningcriteria ontwikkelen is nog een leerproces.
Er zijn dan toch twijfels hoe je om gaat met selectie en gunningcriteria.

2. Leverancierskeuze. Wat koopt u in? Onder welke subgroep vallen de producten die u inkoopt?
Onderhoud openbare verlichting, onderhoud gebouwen, onderhoud groenvoorziening: wikonderhoud, maaien, bomen en planten, civiel onderhoud: wegen, stratenonderhoud, pompen voor riolen, reiniging: vegen, hondenpoepzakje. Subproducten: 3,6 miljoen netto. Bruto 8 miljoen.

3. Heeft u meerdere leveranciers voor een en hetzelfde product?
Ja, bij groenonderhoud wordt van meerdere bedrijven gebruik gemaakt.

4. Let u bij de keuze van de leverancier op politiek/economische achtergronden en op arbeidsvoorwaarden van de leverancier?
Ja, ik let voor zo ver dat mogelijk is op de juiste omgang met arbeidsvoorwaarden.
Ja, ook politiek economische. We proberen een lokaal bedrijf er bij te hebben.

5. Weet u of andere afdelingen/personen dezelfde producten als u inkopen?
Nee, nu niet meer.

6. Registreert u bestellingen, zodat u weet wanneer wat binnen moet komen?
Ja, de opzichters weten dat precies.

7. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?
Pakbon, bevestiging van levering of dat een werk ook uitgevoerd gaat worden. In overleg met de opzichter. Veel gaat nog telefonisch.

8. Wanneer krijgt u de facturen binnen?
Na levering.

9. Wie ontvangt de goederen en diensten?
Opzichter.

10. Worden de leveranciers regelmatig beoordeeld?
Ja, maar niet structureel.

11. Welke overweging maakt u voor de keus van een bepaalde leverancier?
Ervaring, reclame van ander bedrijf. Producten zijn concreet toetsbaar. Garanties zijn vaak al wettelijk geregeld.

12. Onderhoudt u een of meerdere contracten?
Ja.

13. Wat denkt u dat beter zou zijn: centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop.
Voorkeur voor coördinatie. Wet en regelgeving is procedureel.

14. Welke producten kunnen centraal en welke producten niet centraal ingekocht worden?
Centraal: pennen en papier, overhead, energie, onderhoud wagenpark.
Decentraal, vaktechnische zaken. Waar specifieke vakinhoudelijke kennis voor nodig is om producten op de markt te zetten.

15. Welke voordelen denkt u dat er gehaald kunnen worden d.m.v. centrale inkoop?
Beter is coördinator rol. Manager voelt zich en is ook verantwoordelijk voor producten en diensten. Centraal is dat niet het geval.

16. Ziet u problemen bij centrale inkoop?
Zie 14.

17. Overige suggesties voor inkoopbeleid?
Wat kunnen we in de markt zetten en door iemand die dat ka en ook doet.
Communicatie en pr.

18. Is het aantal leveranciers dat zich voor uw productgroepen op de markt bevindt hoog of laag?
Ligt aan het product. Soms maar twee, soms wel 20 of meer.

19. Is het inkooprisico voor deze productgroepen hoog of laag?
Hoog, de leverancier is er verantwoordelijk voor.

20. Zijn er veel of weinig logistieke problemen te verwachten voor de productgroep?
Nee, daar kun je goede afspraken over maken.

21. Is de afhankelijkheid van de leverancier voor deze productgroep hoog of laag?
Ja, waar er maar twee leveranciers zijn wel. Emotioneel is er nog wel afhankelijkheid. Bij mensen die al lang in het vak zitten.

22. Is de onderhandelingsruimte voor de productgroep hoog of laag?
Geen. Je besteedt aan en gunt.

23. Wie zijn betrokken bij de specificatie van wat aanbesteed moet worden?
De materiedeskundige. Ik heb daar wel goede mensen voor. We doen het al vaker bij straatwerk, verlichting enz. Een coördinator zou wel kunnen ondersteunen.

24. Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd?
Soms gebeurt dat nog te vaak op basis van automatisme. Wij zijn ook afhankelijk van wat de markt biedt. Soms zijn er veel en soms maar een of twee leveranciers.

25. Hebben ondernemers uit de regio of stad voorkeur?
Ja, maar ik besteed denk ik als een van de weinigen meestal aan. Of het altijd helemaal goed gaat volgens de regels durf ik niet te zeggen maar daar proberen we wel professioneel mee om te gaan.

26. Waarop worden leveranciers beoordeeld, wint de goedkoopste?
De goedkoopste moet worden gekozen.

27. Zijn er inkoopvoorwaarden van toepassing of worden er per contract afspraken gemaakt?
Nee, die zijn er nog niet. Wel raar eigenlijk.

28. Hoe gaat u om met nieuwe contracten? Waar worden ze bewaard en geregistreerd?
Ik heb daar een medewerker voor die dat bij houd. Zou eigenlijk wel centraal iets moeten worden geregeld.

29. Wie mogen producten en diensten contracteren?
Zonder mijn handtekening gaat er geen opdracht de deur uit.

30. Wordt er aan budgetbewaking gedaan?
Ja, ik heb daar een medewerker voor die dat allemaal bij houd. Ik heb het prima geregeld als zeg ik het zelf.

31. Hoe verloopt de factuurafhandeling?
Redelijk. De routing is te tijdrovend. Kost ons soms geld. Ik ben voorstander van digitaliseren.

32. Is de factuurafhandeling efficiënt?
Het kan sneller. Ik zei al digitaliseren en andere afspraken maken.

33. Kan de factuurstroom minder?
Ja, andere afspraken (verzamelfacturen) maken.

34. Zijn er afspraken over hoe vaak nieuwe aanbestedingen moeten worden gehouden?
Ik spreek alleen voor mezelf. Wij hebben wel een beetje ervaring hoor en zijn gewend om de markt op te gaan na een bepaalde periode. Hoe anderen dat doen. Ik heb mijn twijfels. Het is denk ik nog teveel een automatisme.

35. Is er al nieuw beleid ingevoerd op het gebied van inkoop en aanbesteding?
Nee, een werkgroep is daar mee bezig geloof ik. Goede zaak trouwens. Vorig was er in de kantine een bijeenkomst. Daarna werd het stil. Dat vind ik wel jammer. Ik kan het er niet allemaal bij doen.

36. Zijn er knelpunten bij het beleid?
Ik denk dat de rest ook professioneler moet inkopen en aanbesteden.

37. Zijn er al besparingen gerealiseerd?
Wij hebben het onderhoud aanbesteed. Nou ik kan voorlopig wel een potje breken bij mijn directeur.

38. Hoe kijkt u aan tegen Europees aanbesteden?
Door velen wordt het als bureaucratisch en tijdrovend beschouwd. Het valt wel mee. Maar je moet er in thuis raken.

39. Zijn er mogelijkheden om met andere gemeenten in te kopen?
Dat ligt er aan. Je moet bijvoorbeeld wel op hetzelfde tijdstip straatstenen en dezelfde soort nodig hebben. Maar er zijn natuurlijk mogelijkheden.

B
Ad1. Hoe worden heldere en hanteerbare inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht zonder bureaucratisch te worden?

1) Hoe komen inkoop & aanbestedingsregels tot stand?
   Wet en regelgeving, zoals de belastingwetten.

2) Hoe breng je de inkoop en aanbestedingsregels onder de aandacht bij de medewerkers.
   Door streng en consequent te zijn. Je moet alles wel goed communiceren.

3) Welke inkoopmodel is geschikt?
   Gecoördineerde inkoop.

5) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels tot stand gebracht?
   Min. Van EZ en Brussel EU.

6) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels gepubliceerd?
   Min. Van EZ en Brussel EU.

7) Zijn de inkoop & aanbestedingsregels gratis verkrijgbaar?
   Min. Van EZ en Brussel EU.

8) Hoe worden de inkoop & aanbestedingsregels up to date gehouden?
   Ja, via Internet

9) Hoe worden inkoop en aanbestedingsregels up to date gehouden?
   Dat moet je zelf doen. Zou eigenlijk via het coördinatiepunt moeten.

10) Door wie worden de inkoop & aanbestedingsregels bijgehouden op actualiteit?
    Dat moet je zelf doen. Zou eigenlijk via het coördinatiepunt moeten.

C

Ad 2 Hoe wordt de organisatie bewust gemaakt van de veranderingen van het inkoop & aanbestedingsbeleid? (communicatie)

1) Hoe breng je veranderingen onder de aandacht?
   Via Intranet, snel, actueel en volledig. Op ieder gewenst moment raadpleegbaar.

2) Hoe breng je inkoop & aanbestedingsbeleid goed en blijvend onder de aandacht?
   Door zelf het goede voorbeeld te geven. Medewerkers volgen de bazen.

3) Hoe houdt je de communicatie over inkoop & aanbestedingsbeleid aantrekkelijk/toegankelijk/interessant?
   Hoeft niet, het is zoals het is.

4) Hoe ga je om met weerstanden?
   Door streng en consequent te zijn. Je moet alles wel goed communiceren

5) Wie moeten op de hoogte worden gebracht van inkoop en aanbestedingsbeleid?
   Iedereen moet op de hoogte zijn.
6) Hoe creëer je bewustzijn bij jouw doelgroep voor een onderwerp wat mensen misschien niet direct aanspreekt?
   Door een worst case scenario te schetsen.

7) Moeten inkoopafdeling/coördinator de inkopers actief betrekken bij het opstellen van selectie en gunningcriteria?
   Ja, anders houd je discussie.

D

Ad 3 Hoe wordt bereikt dat de inkoopondersteuning & expertise op het juiste moment door de lijnmanagers en de medewerkers voor de inkoop en aanbesteding wordt gebruikt? (training, opleiding)

1) Hoe krijg je lijnmanagers en andere inkopers zo ver dat ze gebruik willen maken van centrale inkoopondersteuning & expertise?
   Door goede PR.

2) Kun je lijnmanagers en andere inkopers dwingen om van centrale inkoopondersteuning gebruik te maken?
   Ja, zonder paraaf geen inkoopopdracht.

3) Waar breng je inkoopondersteuning & expertise het beste onder in de organisatie?
   Zou een staffunctie moeten zijn.

4) Lijn of staffunctie?
   Staffunctie.

5) Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkopers zelf beschikken?
   Ze moeten de hoofdlijnen kennen en inhoudelijkheid. Hoe schrijf je een bestek. Hoe maak je selectie en gunningcriteria? Dat zijn zaken die men moet beheersen.
   Niet de procedurele kant van inkoop en aanbesteding.

6) Over welke kennis van inkoop en aanbesteden moeten de inkoopafdeling en of de inkoopcoördinator in ieder geval zelf beschikken?
   Minimaal de procedurele kant en ook de algemene inkoopkennis.

7) Wat is de rol of zou de rol vanuit het perspectief van de inkopers van de inkoopafdeling of van de inkoopcoördinator moeten zijn?
   Procedurebewaking, formulieren verzorgen, algemene ondersteuning bieden.

8) Waar moet de kennis van de markt(en) zitten?
   Bij de vakmensen van de afdelingen.

9) Welke rolverdeling vindt je ideaal? Inkoopteam?
   Idem, maar dan opgeschaald.

D
Ad 4 Hoe wordt er voor zorggedragen dat de algemene kaders van inkoop en aanbesteding “in control” blijven? Contractmanagement, management informatie systeem. Bijv. fte’s inzetten, extern inkopen (inclusief voor en nadelen)

1) Hoe essentieel is het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
   Essentieel. Als er geen controle is, ben je weg.

2) Wat is de rol van de inkooponderstеuning & expertise bij het “in control” houden van inkoop en aanbesteding?
   Checken van de voortgangscontrole.

3) Is er een rol voor de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding? Zo ja welke?
   Ja maar dan op concernniveau.

4) Als actuele kennis over de aanbestedingsregels bij het “in control” houden van inkoop en aanbesteding een essentiële rol speelt, waar blijkt dat dan uit?
   Dat de inkoopcoördinator er regelmatig niet is. Cursus. Hij moet kennis over blijven dragen.

5) Zo ja, wat is de rol van de controller bij het “in control” houden van inkoop & aanbesteding?
   Dat de inkoopcoördinator er regelmatig niet is. Cursus. Hij moet kennis over blijven dragen.

6) Welke waarborgen zijn er om inkoop en aanbesteding “in control” te houden?
   De waarborg die er is, is de: PR. Een paar successen boeken biedt voldoende waarborg.

7) Biedt contractmanagement, management informatie systeem een bijdrage aan het “in control” houden van inkoop en aanbesteding?
   Geen mening over. Dat wat nodig is moet worden verwerkt.

8) Kun je “in control” houden van inkoop en aanbesteding ook extern inkopen?
   Ja.

9) Zo ja wat zij de voordelen?
   Afstand, vreemde ogen dwingen.

10) Zijn er ook nadelen?
    Na een half jaar zijn de vreemde ogen niet meer vreemd.

Bijlage 8 Afstemmen inkoopbeleid

Economische keuzen in inkoopbeleid

Tot de categorie van de economische keuzen worden gerekend:

- **Single of muliple sourcing**: voor welke producten en diensten worden verschillende leveranciers aangeboden (uit veiligheidsoverwegingen) en voor welke wordt juist concentratie bij één leverancier nagestreefd?
- **Lokale leveranciers**: in hoeverre heef men voorkeur en wil men voorrang geven aan lokale leveranciers of regionale leveranciers? En hoe gaat men om met leveranciers van buiten de regio? Moeten die goedkoper zijn of hebben ze helemaal geen kans?
- **Global sourcing**: wil men alleen maar in het eigen land kopen of ook in het buitenland of zelfs over de hele wereld?
- **Omvang leverancier**: hoe groot mag de eigen omzet bij een leverancier zijn?
- **Uitbesteding**: welke activiteiten komen voor uitbesteding in aanmerking en welke beslist niet?
- **Standaardisatie**: in hoeverre wil men aan te schaffen materialen standaardiseren en welke rol speelt inkoop daarbij?

Organisatorische keuzen in inkoopbeleid

Tot de organisatorische keuzen in het inkoopbeleid worden gerekend:

- **Centralisatie**: welke activiteiten van het inkoopproces wil men centraal en welke activiteiten decentraal laten uitvoeren?
- **Procedures**: wat moet in procedures geregeld zijn en moeten alle procedures voor alle sectoren en alle inkopen hetzelfde zijn?
- **Inkoopdeskundigheid**: hoe wordt de inbreng van voldoende inkoopdeskundigheid bewerkstelligd? Moet men daarvoor een inkoopafdeling hebben en war moe die dan doen c.q. wat mogen de sectoren doen?

Ideële keuzen in inkoopbeleid

De ideële keuzen i het inkoopbeleid hebben vaak het karakter van uitspraken dat men iets niet wil of dat men iets absoluut wel wil. Per keuze kunnen soms beide aspecten aan de orde komen, bijvoorbeeld:

- **Milieu**: worden vervuilende (in gebruik of afval: chemische bestrijdingsmiddelen) of milieuonvriendelijke (verpakte) producten vermeden en tegen welke prijs? Of worden juist duurzame en energiezuinige apparaten aangeschaft? Worden leveranciers daar op aangesproken?
- **Politiek/economisch**: wordt zaken gedaan met organisaties of landen die ‘fout’ zijn (Irak? Cuba?) of worden goede organisaties en landen (Max Havelaar koffie, Robinia en FSC hardhout) juist gesteund?

- **Arbeidsvoorwaarden**: wil men zaken doen met organisaties die naar Nederlandse maatstaven onvoldoende arbeidsvoorwaarden bieden aan hun werknemers (salaris, arbeidsomstandigheden)? Of dat gebruik wordt gemaakt van kinderarbeid? Of die discrimineren(naar geloof, ras of sekse)?

Ethische keuzen in inkoopbeleid
De ethische vragen die spelen rond inkoop raken vaak nauw aan de politiek/economische keuzen in het inkoopbeleid. Uiteraard wordt daarbij in eerste instantie gedacht aan mogelijke belangenverstrengelingen en potentieel zelfs aan fraude. Inkopende functionarissen hebben immers relatief veel contact met externen en kunnen geldstromen beïnvloeden.

Voor het hele inkoop beleid, inclusief de ethische code die de gemeente wenst te hanteren, is het niet zozeer belangrijk welke keuzen exact gemaakt worden. De keuzen moeten natuurlijk aansluiten bij het beleid van de gemeente als totaal en onderling consistent zijn. Maar veeleer moet benadrukt worden dat de keuzen vooral duidelijk moeten zijn om houvast te kunnen bieden aan de medewerkers, die inkopen (en dat is bijna iedereen in de gemeente). Niemand heeft iets aan een beleidsuitspraak dat gezocht moet worden naar de beste leverancier, als niet gedefinieerd is wat de beste is. Is dat de leverancier met het goedkoopste aanbod of degene die het best op tijd blijkt te kunnen leveren of….. Zonder concretisering op alle punten is een inkoopbeleid voor medewerkers niet hanteerbaar.
Het inkoopmanagement kan ook zelf besluiten om zaken te initiëren. En in het beleid op te nemen. Afwegingen zoals make-or-buy single of multiple sourcing en kwaliteit versus kosten hangen vaak nauw samen met de opvattingen van het management over inkoop en de taken en verantwoordelijkheden die aan de inkopers zijn toegewezen. De professionaliteit van de inkoop(coördinatie) en de inkopers zijn van grote invloed op de wijze waarop de visie van het topmanagement op inkoop gestalte wordt gegeven. De visie geeft antwoord op de vraag waar de organisatie voor staat, naar toe wil en nastreeft.

Bijlage 9: Procesbeschrijving huidige Inkoop

1. Vaststellen van behoefte.
2. Behoefte wordt doorgegeven aan afdelingshoofd/inkoper.
3. Afdelingshoofd/inkoper signaleert behoefte of krijgt het van de medewerker door.
4. Afdelingshoofd/inkoper noteert dit en legt het op de stapel nog te bestellen.
5. Na goedkeuring door verantwoordelijken worden, als het goed is, specificaties opgesteld.
6. Offertes worden aangevraagd door de inkopende afdeling.
7. Er vindt soms voorselectie van leveranciers plaats.
8. De offertes worden beoordeeld.
9. Er wordt een leverancierskeuze gemaakt.
10. Er vindt terugkoppeling met de begrotingsverantwoordelijke plaats.
11. Afdelingshoofdinkoper onderhandelt met de leverancier.
12. Er wordt een opdracht gemaakt of een contract getekend.
13. Aanschaf van goederen of dienst door afdelingshoofd/inkoper.
14. Levering vindt plaats.
15. Controle op prijs, hoeveelheid en kwaliteit door afdelingshoofd/inkoper/voorman.
16. Fouten worden doorgegeven aan leverancier.
17. Pakbon en factuur naar administratie.
18. Controle door administratie. Fouten worden doorgegeven aan afdelingshoofd/inkoper. Terugkoppeling kan plaats vinden met leverancier. Indien controle is geaccepteerd wordt tot betaling overgegaan.

Bijlage 10 Analyse van de hoofdgroepen o.b.v. inkoopscan

A. Indeling naar hoofdgroepen

1. **Hoofdgroep Facilitair**

Indeling naar aantallen

Aantal facturen	4443
Inkoopwaarde	€ 3.608.430,00
Aantal leveranciers	390
Gemiddelde factuurwaarde	€ 812,16

Indeling naar omzetgrootte (A/B/C analyse)

A	>€ 10.000,00	53	€ 3.127.000,00	€ 59.000,00
B	€ 2.000,00 - € 10.000,00	57	€ 304.000,00	€ 5.333,33
C	<€ 2.000,00	280	€ 177.430,00	€ 633,68
	Totaal/gemiddeld	390	€ 3.608.430,00	€ 9.252,38

2. **Hoofdgroep Personele kosten, opleidingen en externe adviseurs**

Indeling naar aantallen

Aantal facturen	3143
Inkoopwaarde	€ 3.837.000,00
Aantal leveranciers	357
Gemiddelde factuurwaarde	€ 1220,81

Indeling naar omzetgrootte (A/B/C analyse)

A	>€ 10.000,00	76	€ 3.330.000,00	€ 43.815,79
B	€ 2.000,00- € 10.000,00	64	€ 336.000,00	€ 5.250,00
C	<€ 2.000,00	217	€ 171.000,00	€ 788,02
	Totaal/gemiddeld	357	€ 3.837.000,00	€ 10.747,90

3. **Hoofdgroep Technisch onderhoud**

Indeling naar aantallen

Aantal facturen	2506
Inkoopwaarde	€ 4.900.000,00
Aantal leveranciers	255
Gemiddelde factuurwaarde	€ 1.955,31

Indeling naar omzetgrootte (A/B/C analyse)

A	>€ 10.000,00	66	€ 4.385.000,00	€ 66.439,40
B	€ 2.000,00- € 10.000,00	63	€ 321.000.00	€ 5.095,24
C	<€ 2.000,00	126	€ 194.000,00	€ 1.539,68
	Totaal/gemiddeld	255	€ 4.900.000,00	€ 19.215,68

4. Hoofdgroep Autokosten, gereedschappen en werkkleding

Indeling naar aantallen

Aantal facturen	863
Inkoopwaarde	€ 277.000,00
Aantal leveranciers	92
Gemiddelde factuurwaarde	€ 320,97

Indeling naar omzetgrootte (A/B/C analyse)

A	>€ 10.000,00	7	€ 155.000,00	€ 22.142,86
B	€ 2.000,00- € 10.000,00	20	€ 76.000,00	€ 3.800,00
C	<€ 2.000,00	65	€ 46.000.00	€ 707.69
	Totaal/gemiddeld	357	€ 277.000,00	€ 775.91

5. Hoofdgroep Vervoer gerelateerde kosten

Indeling naar aantallen

Aantal facturen	168
Inkoopwaarde	€ 600.000,00
Aantal leveranciers	22
Gemiddelde factuurwaarde	€ 3.571,43

Indeling naar omzetgrootte (A/B/C analyse)

A	>€ 10.000,00	8	€ 573.000,00	€ 71.625,00
B	€ 2.000,00- € 10.000,00	4	€ 20.000,00	€ 5.000,00
C	<€ 2.000,00	10	€ 7.000,00	€ 700,00
	Totaal/gemiddeld	22	€ 600.000,00	€ 27.272,72

6. Restgroep

De restgroep van 9,3 miljoen euro is niet nader ingedeeld en geanalyseerd. Dit betreffen kosten die geïdentificeerd staan als:

- huur
- adm/beheer scholen
- bestuurlijke samenwerking
- kosten voor projecten
- kosten van geldleningen
- OZB gerelateerde kosten
- subsidies
- heffings- en inningskosten

Dit is het niet/nauwelijks beïnvloedbare inkoopdeel.

Cijfermatige samenvatting

	facilitair	Personele kosten	Technisch	autokosten	vervoer	totaal
		Opleidingen	onderhoud	gereedschappen	gerelateerde	
		externe adviseurs		werkkleding	kosten	
aantal facturen	4443	3143	2506	863	168	11123
Inkoopwaarde	€ 3.608.430,00	€ 3.837.000,00	€ 4.900.000,00	€ 277.000,00	€ 600.000,00	€ 13.222.430,00
aantal leveranciers	390	357	255	92	22	1116
gemiddelde factuurwaarde	€ 812,16	€ 1.220,81	€ 1.955,31	€ 320,97	€ 3.571,43	€ 1.188,75
A > € 10.000,00	€ 3.127.000,00	€ 3.330.000,00	€ 4.385.000,00	€ 155.000,00	€ 573.000,00	€ 11.570.000,00
B € 2.000,00 – € 10.000,00	€ 304.000,00	€ 336.000,00	€ 321.000,00	€ 76.000,00	€ 20.000,00	€ 1.057.000,00
C < € 2000,00	€ 177.430,00	€ 171.000,00	€ 194.000,00	€ 46.000,00	€ 7.000,00	€ 595.430,00

Bijlage 11 Veelvoorkomende termen bij inkopen en uitbesteden

Aanbieder
Een rechtspersoon die bereid is goederen en/of diensten aan de onderneming (opdrachtgever) te leveren en dat ook schriftelijk ten overstaan van de onderneming heeft verklaard.

Aanbesteding
Techniek van inkopen waarbij één vrager staat tegenover
meerdere aanbieders. De vrager verzoekt de aanbieders om prijsopgave voor de levering van een bepaald artikel of een bepaalde dienst.

Aanbod
De uitnodiging om tot een overeenkomst te komen, waarbij de daarop aansluitende verklaring dat aanbod te willen aannemen, een overeenkomst tot stand doet komen.

Aanloopkosten
Extra kosten die ontstaan wanneer een systeem wordt opgestart. Deze kosten worden veroorzaakt door tijdelijk hogere uitval, extra benodigde scholing, intensievere controle, extra energieverbruik, enzovoort.

Aannemer
De partij waarmee de opdrachtgever een overeenkomst tot uitbesteden afsluit. Zie ook leverancier.

ABC-analyse
De techniek om goederen en diensten te karakteriseren op basis van de jaaromzet versus het aantal orders, ook wel Pareto-analyse genoemd. De A-artikelen zijn de belangrijkste en tellen voor 80% van de omzet en vertegenwoordigen slechts 20% van de inkooporders. De B-- artikelen hebben een gemiddelde waarde en vertegenwoordigen 10% van de waarde en 30% van het aantal orders. De C-artikelen zijn onbelangrijk in waarde (10%) maar zorgen voor 50% van de orders.

Acceptatie
De op een aanbod aansluitende verklaring dat men dat geuite aanbod wenst te aanvaarden, waardoor een overeenkomst totstandkomt.

Afroeporder
Een order voor een bepaalde hoeveelheid goederen of diensten op een bepaalde leverdatum als onderdeel van een raamcontract.

Attachment
Bijlage bij een contract, waarin zaken worden geregeld die alleen betrekking hebben op de onderhavige uitbesteding.

Auction
Veiling waarbij elektronisch inkopen worden gedaan via internetmarktplaatsen, waarin leveranciers hun producten aanbieden.

Audit
Het inzien van de bewijsstukken van een leverancier dat het juiste bedrag is gedeclareerd.

Bankgarantie
Een zekerheidstelling dat bij vooruitbetaling of productgarantie de onderneming een financiële dekking heeft voor de uitvoering van de overeenkomst.

Basic engineering
De fase in een project waarin de process design wordt gemaakt en een bijpassende begroting wordt opgesteld. Tevens worden de lay-out van de installatie en de belangrijkste specificaties van machines en apparaten bepaald.

Benchmarking
Het vergelijken van de eigen organisatie met andere organisaties en functies, waardoor een inzicht wordt verkregen in verbeteringsmogelijkheden en de wijze waarop deze tot stand kunnen worden gebracht.

Bestek
Een programma van eisen en wensen, ook wel ‘scope ofwork’ genoemd, waarin de technische en organisatorische verplichtingen van de leverancier worden omschreven.

Bestelkosten
De kosten die aan een order of bestelling worden toegerekend, ook wel orderkosten genoemd.

Bestelniveau
Van tevoren vastgesteld voorraadniveau ten behoeve van bepaalde voorraadbeheersingssystemen. Als de voorraad beneden dit niveau is gekomen, wordt een order geplaatst.

Uitbesteden
De aanbieding van een leverancier om materiaal of diensten te leveren.

Bindende offerte
Een offerte die door de aanbieder niet kan worden herroepen, althans niet binnen de in een dergelijke offerte gestelde termijn.

Bonus-malusregeling
Een bonus- en boetesysteem om de leverancier te prikkelen een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de opdrachtgever in relatie met de prestatie van de leverancier.

Bottleneckproducten
Deze producten, ook wel knelpuntproducten genoemd, kenmerken zich door een lage invloed op het financiële bedrijfsresultaat, zij zijn gering in waarde, maar wel kwetsbaar in de toelevering.

Claim
Een schriftelijk verzoek tot vergoeding op basis van vermeend recht tot vergoeding, al of niet op basis van het gesloten contract.

Co-makership
Een productgerichte vorm van samenwerking tussen een uitbesteder en een leverancier.

Contract
Een schriftelijke overeenstemming tussen twee of meer partijen voor het leveren van goederen en/of diensten door een leverancier.

Debriefing
Het met de verliezers van een offertetraject bespreken van de redenen waarom de keuze niet op hen is gevallen.
(Mogelijke redenen: prijs, verwachte prestatie, kwaliteit voorgesteld team, enz.)

Domeinregistratie
Het op internet vastleggen van de merknaam van een bepaald bedrijf. Vaak gebeurt dit door een andere organisatie, met de bedoeling er veel geld mee te verdienen.

E-business
Overkoepelende term voor de technieken die ervoor zorgen dat transacties en samenwerking tussen twee of
meer partijen kunnen plaatsvinden op een elektronische manier.

E-commerce
Handel via complexe websites waarop producten en diensten kunnen worden gekocht en verkocht.

Eenheidsprijzen
Prijsvorm waarbij de te leveren goederen of diensten afgerekend worden per eenheid (volume, massa, lengte, enz.) uit een werkpakket. De prijsvorm is gebaseerd op ‘werkoutput’.

Facilitair inkopen
Het inkopen van activiteiten die ondersteunend zijn voor het primaire proces van een organisatie.

Financiële lease
De leasegever financiert het goed. De leaseperiode stemt overeen met de economische levensduur van het goed, de lease is onopzegbaar en de leasenemer draagt het economisch risico.

Financieringskengetallen
Kengetallen die een beeld geven van de financiële toestand van een onderneming.

Functionele specificatie
Geeft de prestatie-eisen (performance data) aan waaraan de component of de installatie moet voldoen na voltooiing.

Garantie
Herstel- of vervangingsplicht van de leverancier bij schade, defecten en/of afwijkingen aan de leverantie, teneinde de oorspronkelijke fysieke eigenschappen en/of technologische prestaties van de leverantie, te herkrijgen.

Hefboomproducten
Producten waarvan de invloed op het financiële bedrijfsresultaat groot is, maar met een laag toeleveringsrisico en overvloedige beschikbaarheid.

Inkoopaudit
Een volledig, systematisch en onafhankelijk onderzoek binnen de inkoopafdeling van een organisatie om na te gaan of er zwakke plekken kunnen zijn in het inkoopproces, procedures, organisatie, ethiek, en waar efficiencyverbeteringen mogelijk zijn.

Inspanningsverbintenis
Verbintenis op basis van specificatie van de te verrichten diensten en werkzaamheden van waaruit het gewenste resultaat dient te volgen.

Leverancier
Een rechtspersoon waarmee de opdrachtgever een overeenkomst heeft gesloten voor levering van materialen, diensten en/of werken.

Make or buy-analyse
De analyse om te beslissen of men iets zelf doet of maakt dan wel het uitbesteedt bij derden.

Mantelcontract
Overkoepelend contract waarin zoveel mogelijk goederen en diensten worden samengebracht en waarin alleen de condities van de te leveren goederen en diensten worden geregeld. Er vloeien voor de afnemer geen verplichtingen uit voort.

Offerte
De aanbieding van een leverancier, ingediend als reactie op een offerteaanvraag van de opdrachtgever.

Offerteaanvraag
Een mondelinge of schriftelijke uitnodiging aan een leverancier om een aanbod te doen tot het leveren van goederen, materialen en/of diensten.

Open begroting
Uitbestedingsvorm waarbij de offerte en de raming van de opdrachtgever naast elkaar worden gelegd (open boek), waarna onderhandeling plaatsvindt over gecalculeerde hoeveelheden, de gehanteerde eenheidsprijzen en de totale prijs.

Overeenkomst
Een wilsovereenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij de laatste zich verplicht goederen, materialen en/of diensten te leveren en de opdrachtgever verklaart daarvoor een betaalbare prijs te betalen.

Overhead
Kosten van technisch personeel dat niet kan worden doorbelast op het project, algemene diensten en bedrijfsleiding ten behoeve van technisch en administratief personeel dat werkt op het project, algemene kosten als telefoon, post, huur gebouw, utiliteiten, enzovoort.

Portfolioanalyse
Een gestructureerde methode, ook wel supply positioning genoemd, om het toeleveringsrisico af te wegen tegen de invloed op het financieel resultaat. Men kan hierbij het product indelen als hefboomproduct, strategisch product, routineproduct of bottleneckproduct.

Prekwalificeren
Het beoordelen van potentiële aanbieders tegen vastgestelde normen teneinde de aanbieders op te kunnen nemen in het leveranciersbestand (bidders long list).

Prestatiegarantie
Door de leverancier gegeven garantie dat de in de order genoemde prestatie onder de beschreven bedrijfsomstandigheden kan worden gehaald.

Procurement
Het proces van specificeren, offerteaanvraag, offerte evaluatie, gunning en contractbeheer voor aankoop van goederen of diensten.

Protocol van offerteopening
Een document waarin de aanbieders en hun prijzen van de aanbieding worden vermeld. Het document wordt ondertekend door degenen die bij de opening van de offertes aanwezig waren.

Purchasing
Alle activiteiten die betrekking hebben op de verwerving van goederen vanaf het bekend worden van de behoefte tot aan de levering van de goederen aan de fabriekspoort.

Raamovereenkomst
Een overeenkomst tussen opdrachtgever en aannemer
(opdrachtnemer), die ten doel heeft de voorwaarden – met name inzake de prijs – van de in de loop van een bepaalde periode te plaatsen opdrachten vast te stellen.

Regiecontract
Deze contracten worden ook wel paraplu- of afroepcontract genoemd.

Resultaatverbintenis
Verbintenis op basis van specificatie van het gewenste eindresultaat, zonder daarbij de te verrichten handelingen voor de opdrachtnemer aan te geven.

Routineproducten
Producten met een lage invloed op het bedrijfsresultaat.
Zij hebben een beperkte invloed op de kostprijs, en de waarde in geld en het toeleveringsrisico van de producten zijn laag.

Screening
Het nagaan of een leverancier zich kwalificeert om aan de onderneming goederen of diensten te leveren.

Single source
Het plaatsen van een order bij een leverancier, zonder vergelijkende prijsvraag, terwijl meerdere leveranciers konden worden overwogen.

Specificatie
De volledige omschrijving vastgelegd in documenten van het gewenste goed of de gewenste dienst. Bestek en lastenboek dekken dezelfde lading.

Sourcing
Het zoeken naar leveranciers.

Strategische producten
Producten waarvan de invloed op het financiële resultaat hoog is, evenals die op het toeleveringsrisico. Zie portfolioanalyse.

Tender
Ander woord voor aanbieding.

Uitbesteden
Het laten verrichten van diensten, het laten realiseren van werken, het inkopen van goederen en/of het inhuren van arbeidskrachten.

Uitbestedingsvorm
De wijze van uitbesteden, dit kan zijn: in competitie, enkelvoudige offerteaanvraag (single source), onderhandelde offerte, open begroting of contractverlenging.