

Een pitsstop om bij te tanken

*“Professionalisering van de inkoop bij de gemeente
Woerden met behulp van het racewagenmodel.”*

Adviesrapport



Yvonne Vermoolen
Facility Management
Mei 2004

Een pitsstop om bij te tanken

“Professionalisering van de inkoop bij de gemeente
Woerden met behulp van het racewagenmodel.”

Adviesrapport

Yvonne Vermoolen
Mei 2004



Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel:

FM & Innovatie

Docentbegeleider:

Mevr. M.C.Th. Harlaar - Oostveen

Medebeoordelaar:

Dhr. drs. M.J. Scheen

Opdrachtgever:

Gemeente Woerden
Blekerijlaan 14
3447 GR Woerden

Mentor:

J.W.M. van Gulik

Periode onderzoek:

januari 2004 - mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar verbetering van het **inkoopproces** bij de **gemeente** Woerden.

Onderzoeksvraag is op welke wijze het inkoopproces van de gemeente Woerden verbeterd kan worden om kosten te besparen en **inkoopdoelstellingen** te behalen. Het doel is de huidige situatie van de **inkooporganisatie** in kaart te brengen en het geven van advies op het gebied van **kosten besparen** en **doeltreffender inkopen**.

De belangrijkste conclusies zijn de noodzaak van een praktische handleiding, heldere communicatie en centraal contractmanagement. Aanbevolen wordt een **inkoophandboek** op te stellen, waarnaast goede coaching voor budgethouders bij het inkoopproces. Ook wordt aanbevolen **centraal contractmanagement** in te voeren. Het verminderen van het aantal leveranciers en facturen zal ook bijdragen aan de benodigde efficiëntie.

In de bijlagen: taakverdeling **Facilitaire Zaken**, **Europese richtlijnen**, top 10 inkooppakketten gebaseerd op het **inkoopvolume**, matrices met resultaten van interne- en externe interviews en resultaten **contractanalyse**.

Indexreferaat:

Facility Management, scriptie, overheid, gemeente, inkoop, inkooporganisatie, inkoopbeleid, inkoopproces, inkooppakketten, kosten besparen, doeltreffender inkopen.

Managementsamenvatting

Na een gemeentelijke herindeling is de gemeente Woerden een heel stuk gegroeid, hierdoor is ook het aantal ingekochte goederen toegenomen. Reden voor de gemeente Woerden om eens stil te staan en te bekijken hoe er bij haar precies wordt ingekocht en of ze moet bijtanken door er iets aan te verbeteren.

In opdracht van de afdeling Interne Zaken van de gemeente Woerden is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan, bij de gemeente Woerden, het inkoopproces verbeterd worden om de kosten te besparen en de inkoopdoelstellingen te behalen?

Het gehele onderzoek is met behulp van het racewagenmodel van Coopers en Lybrand (1991) opgezet en uitgevoerd. Met behulp van een theoretisch onderzoek, een interne- en externe analyse is er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

Uit het theoretisch onderzoek zijn begripdefinities van inkoop onderzocht en is duidelijk geworden hoe de huidige situatie het beste in kaart gebracht kan worden. Deze is in kaart gebracht door een interne analyse, daarnaast is de inkooporganisatie van de gemeente Woerden vergeleken met die van andere gemeenten, door een externe analyse. Conclusies en aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn:

Het inkoopproces:

- In tegenstelling tot andere gemeenten koopt de gemeente Woerden niet in volgens de zes fasen van het inkoopproces. Er wordt aanbevolen de budgethouders goed te begeleiden bij de eerste twee fasen van het inkoopproces, zodat ze op de juiste manier leren inkopen.
- De gemeente Woerden heeft een groot aantal leveranciers en facturen. Er wordt aangeraden het aantal leveranciers en facturen terug te brengen door onder andere budgethouders te laten inkopen volgens de zes fasen van het inkoopproces.
- Het contractbeheer is bij de gemeente onder de maat, daarom wordt aanbevolen centraal contractmanagement in voeren;

Organisatie en personeel:

- Bij de gemeente Woerden zijn de medewerker Facilitaire Zaken en de medewerker Inkoop beide verantwoordelijk voor de facilitaire inkoop, waardoor er onduidelijkheid is bij wie medewerkers met hun opdracht of vraag moeten zijn. Aanbevolen wordt om de taken en functies van de medewerker Inkoop en de medewerker Facilitaire Zaken duidelijk te definiëren en goed te communiceren naar de budgethouders.

Methoden en procedures:

- In tegenstelling tot andere gemeenten heeft de gemeente Woerden geen heldere methoden en procedures opgesteld in de vorm van bijvoorbeeld een handboek. Het is belangrijk dat de gemeente Woerden haar beleid operationaliseert in heldere afspraken en methoden en deze vastlegt in een handboek en op intranet.

Informatievoorziening

- Bij de gemeente Woerden worden de routinematige activiteiten niet door middel van informatie- en processingsystemen uitgevoerd. Aangeraden wordt de mogelijkheden te onderzoeken voor het toepassen van automatiseringssystemen.

Control (prestatie-indicatoren)

- De gemeente Woerden heeft prestatie-indicatoren opgesteld, maar niet genormeerd, waardoor ze niet getoetst kunnen worden. Er wordt aanbevolen de prestatie-indicatoren te normeren, zodat ze getoetst kunnen worden tijdens de evaluatie.

Voorwoord

In september 2003 ben ik begonnen met het zoeken naar een afstudeeropdracht. Na veel brieven, gesprekken en afwijzingen kon ik gelukkig bij de gemeente Woerden terecht.

In januari 2004 ben ik gestart aan de belangrijkste periode van mijn studietijd. Nu, ruim vier maanden later, sluit ik met dit adviesrapport een zeer leerzame periode af.

In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van de gemeente Woerden die met veel enthousiasme hebben meegewerkt aan mijn onderzoek.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn mentor, John van Gulik, naar Jan-Paul Joosen (medewerker financieel beheer), Wilco Stevens (medewerker Planning en Control). Zij waren altijd bereid tijd vrij te maken voor mijn vragen en stonden klaar met advies wanneer ik dat nodig had.

Daarnaast wil ik de inkoopmedewerkers van de gemeente Amersfoort, Heusden, Gouda, Ridderkerk en Doetinchem bedanken dat ik gebruik mocht maken van hun kostbare tijd en voor hun medewerking die ze verleend hebben aan dit onderzoek.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mevrouw Harlaar - Oostveen die vanuit de Haagse Hogeschool met opbouwende kritiek en advies voor mij klaar heeft gestaan. Hierbij wil ik natuurlijk ook mijn medebeoordelaar Martijn Scheen bedanken voor zijn adviezen.

Als laatste wil ik mijn familie, vriend en vriendinnen bedanken voor hun steun, kritiek, adviezen en ontspanning als ik dit nodig had.

Woerden, 16 mei 2004,

Yvonne Vermoolen

Inhoudsopgave

Inleiding	1
------------------	----------

Deel 1 Orientatiefase

Hoofdstuk 1 Beschrijving van de gemeente Woerden	3
1.1 De gemeente Woerden en haar structuur	4
1.2 De gemeente Woerden en haar strategie	5
1.3 De afdeling Interne Zaken en haar structuur	6
1.4 De afdeling Interne Zaken en haar strategie	6
1.5 De inkoop bij de gemeente Woerden	7
1.5.1 Organisatie en Personeel	7
1.5.2 Methoden en Procedures	8
1.5.3 Informatievoorziening	8
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	10
2.1 Verantwoording en afbakening van het onderzoek	10
2.2 Onderzoeksplan	10
2.3 Onderzoeksmethoden	11
2.3.1 Theoretisch onderzoek	11
2.3.2 Interne analyse	11
2.3.3 Externe analyse	12
Hoofdstuk 3 Een blik achter de schermen van inkoop	13
3.1 De definitie van inkoop	13
3.2 Het belang van inkoop	14
3.3 Het inkoopproces	15
3.4 Organisatie en personeel van de inkoop	18
3.4.1 De centrale inkooporganisatie	18
3.4.2 De decentrale inkooporganisatie	19
3.4.3 De gecoördineerde inkooporganisatie	19
3.5 Methoden en procedures voor het inkoopproces	20
3.6 Automatiseren informatievoorziening	22
3.7 Regelgeving op het gebied van inkoop en aanbesteding	22
3.8 Naar een efficiënte en effectieve inkooporganisatie	22

Deel 2 Onderzoeks- en oplossingsfase

Hoofdstuk 4 Interne analyse; in kaart brengen huidige situatie	25
4.1 De kwantitatieve analyse algemeen	26
4.1.1 De kwantitatieve analyse bij de gemeente Woerden	27
4.2 Kwalitatieve diagnose algemeen	28
4.2.1 Kwalitatieve analyse bij de gemeente Woerden	29
4.3 Contractanalyse algemeen	32
4.3.1 Contractanalyse bij de gemeente Woerden	32
4.4 Het onderzoeken van de andere inkooppakketten	32
4.5 De beleidsnotitie	33
4.6 De prestatie-indicatoren	34
Hoofdstuk 5 Externe analyse; interviews met vijf vergelijkbare gemeenten	35
5.1 De voorbereiding	35
5.2 De gemeentelijke organisatie van de vijf gemeenten	35
5.3 De resultaten	36

Hoofdstuk 6 Conclusies	39
6.1 Het inkoopproces	39
6.2 Organisatie en Personeel	39
6.3 Methoden en Procedures	39
6.4 Informatievoorziening	40
6.5 Control (prestatie-indicatoren)	40
6.6 Het beleid	40
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen en consequenties	41
7.1 Het inkoopproces	41
7.2 Organisatie en personeel	42
7.3 Methoden en Procedures	42
7.4 Informatievoorziening	42
7.5 Control (prestatie-indicatoren)	42
7.6 Het beleid	43
7.7 Antwoord op de onderzoeksvraag	43
Deel 3 Invoeringsfase	
Hoofdstuk 8 Implementatieplan	44
8.1 Actielijst met prioriteitenstelling	45
8.2 Implementatieplan	45
8.3 Knelpunten en risico's	47
Hoofdstuk 9 Financiële analyse	48
9.1 Uitgave inkoophandboek	48
9.2 Verminderen facturen	49
9.3 Verminderen leveranciers	50
Literatuuropgave	51
Bijlagen:	zie bijgaand document

Inleiding

Het belang van inkoop en aanbestedingen bij gemeenten neemt sterk toe in deze tijden van recessie. Er is sprake van een terugtrekkende overheid, waardoor er een zwaardere druk wordt gelegd op de financiële prestaties van gemeenten. Er is nu noodzaak om de overheidsuitgaven te beperken en er ligt een grotere druk om doelmatiger te werken. Ook speelt de toenemende aandacht voor naleving van de Europese aanbestedingrichtlijnen een belangrijke rol.

Het hier bovenstaande was voor de gemeente Woerden reden genoeg om eens stil te staan en te bekijken hoe er bij hen precies wordt ingekocht en of ze misschien moesten bij tanken door er iets aan te verbeteren.

Dit rapport geeft een beschrijving van de wijze waarop de gemeente Woerden haar inkoopproces kan verbeteren, om efficiënter en effectiever te kunnen werken.

De aanleiding

In 2001 is er een gemeentelijke herindeling geweest, waarbij de gemeente Harmelen samengevoegd werd met de gemeente Woerden. Het totaal aantal inwoners in de gemeente Woerden is nu ongeveer 47.531. Als gevolg van de gemeentelijke herindeling is de gemeentelijke organisatie van Woerden gereorganiseerd. In totaal werken er nu ongeveer 350 mensen.

Tijdens de reorganisatie is de functie van medewerker Inkoop ontstaan, deze werd verantwoordelijk voor de operationele en tactische beleidsadvisering, waarnaast hij ook kantoorbenodigdheden inkoopt. Wanneer de inkoper op zoek gaat naar het inkoopbeleid van de gemeente Harmelen en van de gemeente Woerden, vindt hij bij beide gemeenten niet meer dan een paar regels in het algemene beleid.

Reden voor hem om structuur aan te gaan brengen. Na veel theoretisch onderzoek is hij, medio 2003, tot een beleidsnotitie gekomen, die voldeed om voorlopig structuur te hebben bij het inkopen van producten en diensten gemeentebreed.

Uit de beleidsnotitie kwam een actieplan naar voren, waarin staat dat eerst de huidige situatie van het inkopen in kaart gebracht moet worden, voordat er bepaald kan worden waar er kosten bespaard kunnen worden en waar doeltreffender gewerkt kan worden.

Dit gaf de gemeente Woerden aanleiding om een opdracht te formuleren voor een vierdejaars Hbo-student Facility Management.

De onderzoeksvraag

Het doel van deze opdracht is het in kaart brengen van de huidige inkooporganisatie en het geven van een advies op het gebied van kosten besparen en doeltreffender inkopen.

Het verwachte eindresultaat is dan ook een adviesrapport waarin omschreven is hoe de inkoop bij de gemeente Woerden doeltreffender georganiseerd kan worden. Daarnaast worden de verschillende organisatorische, personele en financiële consequenties in kaart gebracht worden.

Uit dit onderzoek komt een actieplan naar voren met prioriteitenstelling en er wordt geadviseerd wat tijdens de evaluatie van het beleidsplan in 2006 gemeten kan worden.

De onderzoeksvraag die voor dit onderzoek is opgesteld is als volgt:

Op welke wijze kan, bij de gemeente Woerden, het inkoopproces verbeterd worden om de kosten te besparen en de inkoopdoelstellingen te behalen?

Nadat deze onderzoeksvraag opgesteld is, zijn er verschillende subvragen samengesteld. Deze subvragen worden nader behandeld in paragraaf 2.2 in hoofdstuk 2

De onderzoeksmethoden

Als eerste wordt er gezocht naar theorie over inkoop. Daarna wordt er een interne en een externe analyse gehouden. Zo kan de huidige situatie in kaart gebracht worden en kan de inkooporganisatie van de gemeente Woerden met de inkooporganisaties van andere gemeenten vergeleken worden.

Uit deze verschillende hoeken komen resultaten naar boven, waaruit conclusies en aanbevelingen voortkomen.

Tijdens dit onderzoek is het racewagenmodel van Coopers en Lybrand (1991) als leidraad gebruikt om het hele inkoopproces te analyseren. Voor een gedetailleerdere uitleg over de onderzoeksopzet wordt verwezen naar hoofdstuk 2.

De doelgroep

Dit rapport is geschreven voor alle budgethouders van de gemeente Woerden, de medewerker inkoop en zijn leidinggevende (hoofd Interne Zaken), de afdeling Planning en Control en natuurlijk het College van Burgemeester en Wethouders (hierna te noemen College van B&W), deze moet de aanbevelingen goedkeuren alvorens ze ingevoerd kunnen worden.

Een leeswijzer

Dit rapport is verdeeld in drie delen, die afgeleid zijn van de drie fasen in het Tien Stappen Plan van Dhr. Kempen en Dhr. Keizer.¹ In deze delen zijn hoofdstukken ondergebracht die van toepassing zijn op deze 3 fasen.

In deel 1: de oriëntatiefase is in het eerste hoofdstuk de gemeentelijke organisatie van Woerden omschreven.

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksopzet te vinden, waarin duidelijk wordt gemaakt wat het onderzoeksplan is, welke onderzoeksmethoden er gebruikt worden en hoe het onderzoek afgebakend is.

In het laatste hoofdstuk van de oriëntatiefase kan de theorie gelezen worden, die tijdens dit onderzoek als hulpmiddel gediend heeft, om tot de uiteindelijke aanbevelingen te komen.

In deel 2: de onderzoeks- en oplossingsfase is in het eerste hoofdstuk de huidige situatie omschreven, waarin duidelijk wordt hoe er tot nu toe wordt ingekocht bij de gemeente Woerden. In het tweede hoofdstuk wordt de externe analyse omschreven, waarbij een kijkje in andere inkooporganisaties bij verschillende gemeenten heeft plaats gevonden.

In hoofdstuk 3 van deze fase worden de conclusies omschreven, gebaseerd op het theoretisch onderzoek, de interne analyse en de externe analyse.

In het laatste hoofdstuk van deze fase zijn er op, basis van de conclusies, verschillende aanbevelingen geformuleerd, waarbij de verschillende consequenties beschreven worden.

In het derde en laatste deel: de invoeringsfase is in het eerste hoofdstuk een implementatieplan opgesteld, zodat de gemeente Woerden een duidelijk overzicht heeft van de acties die zij kan ondernemen. In het tweede en laatste hoofdstuk is een financieel plaatje zichtbaar gemaakt.

¹ Kempen, P.M. & Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages.

Deel 1

Oriëntatiefase



Hoofdstuk 1

Beschrijving van de gemeente Woerden

De gemeente Woerden is de organisatie waarvoor dit adviesrapport geschreven is. Onder deze gemeente vallen de volgende plaatsen: Harmelen, Kamerik, Kanis, Woerden en Zegveld. In totaal bedraagt het aantal inwoners van deze gemeente ongeveer 47.531², hiermee is de gemeente een middelgrote gemeente.

Werken bij een gemeente is anders dan werken in het bedrijfsleven. Een gemeente is een publiek orgaan, het werk van de gemeente betreft al haar inwoners.

In dit hoofdstuk wordt eerst kort toegelicht wat de structuur en de strategie is van de gemeente Woerden, daarna zal door middel van een model de inkooporganisatie kort omschreven worden.

1.1 De gemeente Woerden en haar structuur

Hieronder wordt de structuur van de gemeentelijke organisatie beschreven en er wordt een beeld geschetst van de medewerkers van de gemeente Woerden.

De gemeentelijke organisatie bestaat uit twee delen:

- De bestuurlijke organisatie;
- De ambtelijke organisatie.

Kort gezegd bestaat het bestuurlijke deel uit de gemeenteraad, het college van B&W en de burgemeester. Het ambtelijke deel bestaat uit de griffie voor de ondersteuning van de gemeenteraad en uit de directie en 14 afdelingen voor de ondersteuning van het college van B&W en de burgemeester. Zoals in de inleiding van dit rapport ook al is aangegeven, heeft de gemeente Woerden ongeveer 350 medewerkers.

De manier waarop de bestuurlijke organisatie werkt is vastgelegd in de Grondwet en uitgewerkt in de gemeentewet. In deze wetten kunnen precies alle taken en bevoegdheden van de diverse organen nagelezen worden.

Hieronder is globaal omschreven hoe het organogram van de gemeente Woerden in elkaar zit. Het organogram van de gemeente Woerden is in bijlage 1 te vinden.

Het organogram van de gemeente Woerden

De gemeenteraad, bepaalt de grote lijnen van het plaatselijke bestuur en beleid. Over belangrijke beleidsmatige en financiële zaken neemt de raad besluiten. De raad stelt verordeningen en jaarbegrotingen vast, ze heft belastingen en stelt kredieten beschikbaar. Eveneens heeft de raad een controlerende taak.

Het dagelijkse bestuur van de gemeente Woerden wordt gevormd door het college van burgemeester en wethouders. Het college van B&W zorgt voor de voorbereiding en uitvoering van besluiten van de gemeenteraad. Voor alles wat de wethouders en burgemeester in de uitoefening van hun functie doen, zijn zij verantwoording schuldig aan de gemeenteraad. Het Woerdense college bestaat uit de burgemeester en vier wethouders, die door de gemeenteraad zijn gekozen.

De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad en van het college van B&W. Deze ziet erop toe dat de gemeenteraad en het college van B&W geen besluiten nemen die in strijd zijn met de wet.

De directie van de gemeente Woerden bestaat uit de gemeentesecretaris en één adjunct-gemeentesecretaris (directeur). De directie vertaalt het beleid en de doelstellingen van het college van B&W naar organisatiedoelen en programma's. De directie geeft daarmee vorm en inhoud aan de sturing van de ambtelijke organisatie. De gemeentesecretaris blijft eindverantwoording schuldig aan het college van B&W. Het uitgangspunt van de directie van de gemeente Woerden is sturen op hoofdlijnen.

² De gids gemeentebesturen 2004

De directie en de afdelingshoofden vormen samen het managementoverleg die maandelijks plaats vindt. Dit zorgt voor onderlinge afstemming van de te leveren producten, inspraak en onderlinge communicatie.

Dit onderzoek heeft vooral te maken met de afdeling Interne Zaken, daarnaast is het ondersteund door de afdeling Planning en Control en de afdeling Financieel beheer/beleid.

Medewerkers van de gemeente Woerden

De gemeente Woerden vindt het belangrijk dat medewerkers resultaat gericht kunnen handelen. Dat de medewerkers zich gedragen als ambassadeurs van de gemeente en klantgericht zijn, dat ze zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van de dienstverlening en dat ze daartoe zelf initiatief nemen ter verbetering.

Het personeel moet ernaar streven om op een open en duidelijke wijze te communiceren, afspraken na te komen en opgepakte zaken af te maken.

Bij de gemeente Woerden is het duidelijk wat van iedereen verwacht wordt en er heerst een open communicatie tussen medewerker en leidinggevende. Deze leidinggevendenden zijn ook actief in hun personeelszorg.

De organisatieprincipes zijn gebaseerd op zoveel mogelijk verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie en resultaatverantwoordelijkheid.

1.2 De gemeente Woerden en haar strategie

Het is als organisatie belangrijk om te weten waar je voor staat en gaat. De gemeente Woerden heeft de volgende missie opgesteld:

*“Bestuur en medewerkers van de gemeente Woerden zetten zich in om de nieuwe gemeente tot een “vijfsterrengemeente” te ontwikkelen. De kernen Harmelen, Kamerik, Woerden, Zegveld en het unieke buitengebied symboliseren de vijf sterren, waarbij synergie tussen de kernen en tussen natuur en agrarische omgeving in het belang is voor een ontwikkeling naar een sterke woon-, werk- en recreatieve gemeente. Bij het handelen van bestuur en medewerkers staat kwaliteit hoog in het vaandel. Dit uit zich in klantgerichtheid, luistervaardigheid, vriendelijkheid en deskundigheid, maar evenzeer in transparantie, kostenbewustzijn en resultaatgerichtheid.”*³

De gemeente hecht veel belang aan participatie van inwoners en (belangen) organisaties bij de totstandkoming en uitvoering van het lokale beleid. De bestuursstijl moet daarom nog meer op de burger gericht zijn. Er wordt daarvoor actief gezocht naar mogelijkheden om de betrokkenheid van burgers bij de politiek te vergroten.

Een effectieve en efficiënte uitvoering van de programma's vraagt om een daarbij passende bedrijfsvoering en cultuur. De directie schept daarvoor de randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn door de directie nader vertaald in drie strategische organisatiedoelen, die als volgt luiden:

- Verbeteren van de bedrijfsvoering en de resultaatgerichtheid;
- Versterken van de personeelszorg en -management;
- Verbeteren van de kwaliteitszorg en klantgerichtheid.

De realisatie van deze doelen vindt gefaseerd plaats. In 2001 en 2002 is gewerkt aan het verbeteren van de stuurinformatie door het opstellen van afdelingsplannen, afdelingsplanningen en rapportages. In 2003 is begonnen met het versterken van de personeelszorg en -management. Hiervoor is een competentie-monitor opgesteld die in combinatie met functioneringsgesprekken leidt tot persoonlijke opleidingsplannen. In 2004 is gestart met het verbeteren van de kwaliteitszorg.

³ Afdelingsplan Gemeente Woerden 2004: [Interne Zaken](#)

1.3 De afdeling Interne Zaken en haar structuur

Hieronder wordt de structuur van de afdeling Interne Zaken kort omschreven. Het organogram van deze afdeling is in bijlage 2 af te lezen.

Binnen de afdeling Interne Zaken is het beleid en het beheer met betrekking tot een aantal ondersteunende middelen en processen ondergebracht. Het doel hiervan is, om ten behoeve van het bestuur en de organisatie dusdanige voorwaarden te scheppen, teneinde het primaire proces optimaal te doen verlopen.

In totaal zijn er 32 medewerkers bij de afdeling Interne Zaken werkzaam, waarvan 18 fulltime en 14 parttime. Het hoofd Interne Zaken vertaalt de strategische doelen en programma's naar een afdelingsplan en levert zo een (concept)afdelingsplan ter behoeve van het begrotingsrapport en het jaarverslag aan. Hij coördineert en controleert de uitvoering van het door hem opgestelde afdelingsplan. Dit doet hij door middel van coachen en beoordelen van de medewerkers. Het hoofd Interne Zaken moet verantwoording afleggen aan de directie.

De medewerkers van de afdeling Interne Zaken werken aan het realiseren van het afdelingsplan en geven informatie ten behoeve van het begrotingsrapport en jaarverslag. Zij moeten verantwoording afleggen aan het afdelingshoofd.

Bij de afdeling Documentaire Informatie Voorziening, verder te noemen sectie DIV, en de huishoudelijke dienst (de bodes) is er een senior medewerker aanwezig, die de afdeling van dichtbij coördineert; zorgdraagt voor de uitvoering.

De afdeling Interne Zaken is onderverdeeld in drie diensten. Deze diensten zijn hieronder globaal toegelicht.

Documentaire Informatie Voorziening (DIV): hiertoe behoren het centrale archief, de registratuur (documentregistratie), de bibliotheek en documentatie, bestuursondersteuning (voorbereiding nabewerking en coördinatie college en raadsvergaderingen). Binnen de sectie DIV zijn de gehanteerde procedures beschreven en worden in een procedureboek bijgehouden.

Het secretariaat van de afdeling is ondergebracht bij het onderdeel tekstondersteuning. De medewerkers van tekstondersteuning worden meer en meer ingezet bij activiteiten van sectie DIV.

Onder de Facilitaire Zaken valt de repro, de inkoop, de catering, de schoonmaak, de groenvoorziening en de huisvesting. Het bedrijfsrestaurant, het onderhoud van de beplanting binnen en buiten, de schoonmaak van het gebouw en de koffieautomaten zijn uitbesteed. Daarnaast heeft de afdeling Interne Zaken verschillende onderhoudscontracten lopen. Om de andere facilitaire zaken uit te voeren is er een medewerker facilitaire zaken, een medewerker repro, een medewerker inkoop en een groep bodes die de huishoudelijke taken op zich nemen.

1.4 De afdeling Interne Zaken en haar strategie

De afdeling Interne Zaken heeft voor zichzelf ook een missie opgesteld die is afgeleid van de missie van de gehele organisatie, deze luidt:

*"Voorwaarden scheppen voor een optimale werk- en vergaderomgeving inclusief facilitaire services en dienstverlening en voorzien in een optimaal verloop van de besluitvormingsprocessen, alsmede een adequate informatievoorziening. Hierbij staan professionaliteit, kwaliteit, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, kostenbewustzijn en efficiency vanuit een gezonde, motiverende werksfeer centraal."*⁴

⁴ Afdelingsplan Gemeente Woerden 2004: Interne Zaken

Deze verantwoordelijkheid is te scheiden in:

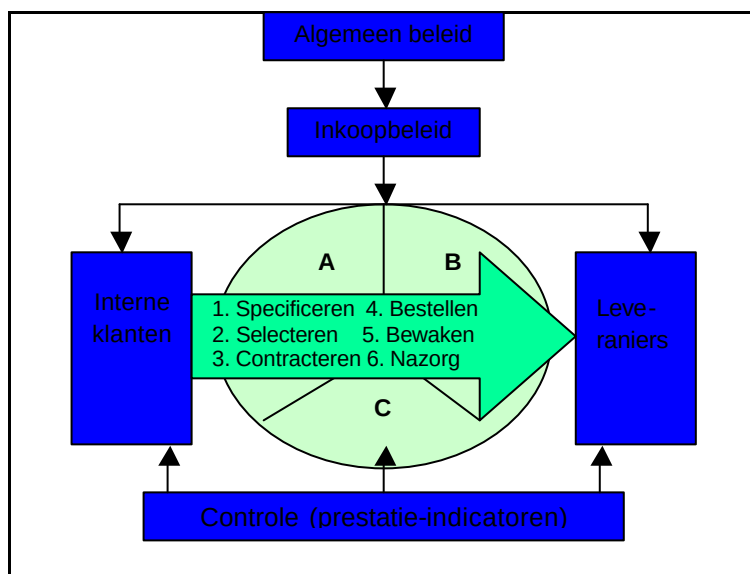
- Huisvesting; van het bestuurlijke en ambtelijke apparaat, inrichting, beveiliging, schoonmaak, beheer en exploitatie van het stadhuiscomplex.
- Services; restauratieve voorzieningen, bode- en huishoudelijke diensten, centrale inkoop, tekstondersteuning, repro etc.
- Documentaire Informatie Voorziening; document- en e-mail registratie, archivering en beschikbaar stellen van documenten, bedrijfsbibliotheek, beheersing en ondersteuning van de procesgangen.

1.5 De inkoop bij de gemeente Woerden

Nadat de organisatie van de gemeente Woerden hierboven kort omschreven is, wordt hieronder de inkoop bij de gemeente Woerden globaal omschreven, aan de hand van het racewagenmodel (Coopers & Lybrand 1991), afgebeeld in figuur 1. Er is voor dit model gekozen, omdat dit model zo goed als alles omvat wat bij inkoop komt kijken. Om in het rapport duidelijk de verbanden te laten zien, zal dit model als rode draad in het gehele rapport terugkomen.

De onderdelen die hieronder omschreven worden zijn de ondersteunende diensten van het inkoopproces. Deze hebben betrekking op de organisatie en het personeel, op de methoden en de procedures en als laatste op de informatievoorziening.

Voor een gedetailleerde uitleg over het racewagenmodel wordt verwezen naar hoofdstuk 3.



Figuur 1: het racewagenmodel van Coopers & Lybrand (1991)

A = Organisatie en Personeel, B = Methodes en Procedures, C = Informatievoorziening

1.5.1 Organisatie en Personeel

Wat bij de taakverdeling van de facilitaire zaken opvalt, is dat er veel verschillende mensen betrokken zijn met het uitvoeren van de facilitaire taken. Zowel de medewerker Facilitaire Zaken als de medewerker Inkoop houdt zich bezig met het aanschaffen van facilitaire producten en diensten. Daarnaast houden de medewerker Repro en de groep bodes zich bezig met de uitvoering van facilitaire zaken. In bijlage 3 is een schema weergegeven, waarin de taken en bevoegdheden van deze medewerkers overzichtelijk is gemaakt. Het kan hierdoor voorkomen dat medewerkers van de gemeente Woerden niet goed weten bij wie ze waarvoor moeten zijn. Hierdoor duurt het tijdspad voor een probleem of opdracht langer. Door de veelzijdige taken die de medewerker Inkoop heeft, is het mogelijk dat hij, tijdens het professionaliseren van de inkoop, niet genoeg tijd meer heeft voor de uitvoering van al zijn taken, waardoor de kwaliteit van zijn dienstverlening kan verminderen.

1.5.2 Methoden en Procedures

De medewerker Inkoop heeft, zoals in de inleiding al eerder is genoemd, in 2003 een beleidsnotitie opgesteld. Hierin is ook een missie terug te vinden waaraan de inkoop wil voldoen:

“Het professioneel organiseren van inkoopprocessen en het zijn van een betrouwbare en integere partner, waardoor een bijdrage geleverd wordt aan de ambities van Woerden. Hiertoe beschikt de gemeente over een professionele inkoopfunctie zodat, rekening houdend met de regiewerkwijze, op een zakelijke en verantwoorde manier invulling gegeven kan worden aan het gemeentelijk inkoopbeleid.”⁵

Deze missie leidt tot enkele hoofddoelstellingen, waaronder de inkoopdoelstellingen. Tijdens het onderzoek is er gekeken of de inkoopdoelstellingen gehaald worden en of ze nog aangepast moeten worden. In hoofdstuk 4, paragraaf 4.5 worden deze doelstellingen toegelicht.

Een overheidsinstelling staat er om bekend dat alles volgens veel procedures en protocollen moet verlopen. De gemeenteraad en het college van B&W vergaderen regelmatig en hebben een volle agenda om onder andere voorstellen goed te keuren. Een voorstel moet altijd door meerdere personen gecontroleerd en gecorrigeerd worden. Dit komt voornamelijk, omdat het voorstel meerdere personen aangaat en er vaak veel gemeenschapsgeld bij betrokken is. Kortom procedures nemen veel tijd in beslag.

1.5.3. Informatievoorziening

Er zijn twee soorten inkoopsystemen: informatiesystemen en processingsystemen. In hoofdstuk 3, paragraaf 3.6 worden deze systemen toegelicht.

Bij de gemeente Woerden horen alle contracten bij het centrale archief opgeslagen te liggen, maar er vindt geen duidelijke controle plaats tijdens de fase contracteren. Hierdoor kan het zijn dat niet alle contracten juist worden opgesteld en centraal opgeslagen liggen. Dit kan tijdens dit onderzoek een knelpunt zijn.

De medewerker Inkoop heeft een voorraadbeheersysteem op zijn computer, voor kantoorartikelen, hiermee wordt een overzicht bijgehouden wat er nog in voorraad is, wat er besteld is etc.

Alle afdelingen hebben één vast contactpersoon die een standaardbestelformulier invult voor kantoorbenodigdheden. Deze medewerker kan persoonlijk elke donderdag bij de medewerker Inkoop het bestelformulier inleveren. Als de producten op voorraad liggen krijgt de medewerker ze gelijk mee, anders kan het een week later opgehaald worden.

Geconstateerd wordt, dat de medewerker Inkoop een dag hiervoor kwijt is en per afdeling moet een medewerker afwijken van zijn of haar ‘normale’ werkzaamheden. Kortom dit is een arbeidsintensieve procedure voor alle betrokkenen.

Overige bestellingen op het gebied van Facilitaire Zaken, gebeuren allemaal niet geautomatiseerd, maar mondeling of per e-mail. Er wordt geconstateerd dat hier duidelijk geen standaardsystemen voor aanwezig zijn.

De financiële administratie wordt bijgehouden in een systeem fis4all genoemd. Dit systeem heeft elke medewerker op zijn of haar computer zitten, zodat bijvoorbeeld de budgethouders kunnen controleren hoe ver het staat met hun budget. In hoofdstuk 4 wordt het facturenproces uitgebreid behandeld.

⁵ Gulik van, J.W.M: Professioneel inkopen; inkoopbeleidsplan van de gemeente Woerden 2003 - 2005

Samenvatting

De gemeente Woerden:

- Is een middelgrote gemeente;
- Heeft de volgende centrale begrippen in haar missie: klantgerichtheid, luistervaardigheid, vriendelijkheid deskundigheid, transparantie, kostenbewustzijn en resultaatgerichtheid.
- Heeft een open communicatie tussen medewerker en leidinggevende;
- Heeft zoveel mogelijk verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie.

Er is geconstateerd dat:

- De medewerker Facilitaire Zaken en de medewerker Inkoop op gebied van Facilitaire Zaken allebei producten en diensten inkopen, waardoor er onduidelijkheid kan ontstaan bij wie medewerkers met hun opdracht of vraag moeten zijn.
- De medewerker Inkoop, door zijn veelzijdige taken, niet genoeg tijd kan hebben voor het uitvoeren van deze taken, waardoor de kwaliteit van zijn dienstverlening verminderd.
- Een gemeente veel procedures heeft, die veel tijd in beslag nemen.
- Er geen duidelijk contractmanagement is, waardoor het mogelijk is dat niet alle contracten goed opgesteld en centraal opgeslagen zijn.
- Bestellingen van kantoorartikelen centraal gaan via de medewerker Inkoop. Dit is een arbeidsintensieve procedure die veel tijd in beslag neemt van de aanvrager en de medewerker Inkoop.
- Er voor overige bestellingen op het gebied van Facilitaire Zaken er ook geen standaard informatiesystemen of processingsystemen zijn.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

Na de inleiding en de omschrijving van de gemeente Woerden kan er een onderzoeksopzet gemaakt worden.

Allereerst wordt de verantwoording en afbakening van dit onderzoek beschreven en vervolgens komt in de onderzoeksopzet voren wat de onderzoeksvraag is en welke subvragen hierbij horen, om te komen tot het verwachte eindresultaat.

Er wordt ook duidelijk gemaakt welke onderzoeksmethoden hiervoor gebruikt zijn en er wordt een omschrijving gegeven van de onderzoeksafbakening/ verantwoording.

2.1 Verantwoording en afbakening van het onderzoek

De gemeente Woerden is na de gemeentelijke herindeling een heel stuk gegroeid. Hierdoor is ook het aantal ingekochte goederen toegenomen. Reden om te kijken wat de mogelijkheden zijn om de inkoop (doeltreffender) te organiseren en kosten te besparen. Tijdens dit onderzoek dienen de volgende onderdelen uit het racewagenmodel als leidraad: de zes fasen van het inkoopproces, de organisatie en personeel, de methoden en procedures, de informatievoorziening, de prestatie-indicatoren, het inkoopbeleid en de klanten.

De leveranciers van de gemeente Woerden zijn tijdens dit onderzoek niet betrokken, omdat dit niet direct relevant is voor het onderzoek. Daarnaast zou het onderzoek zo breed worden, dat het niet in de daarvoor vastgestelde tijd, uit te voeren zou zijn.

Het zou wel een partij kunnen zijn, die later door de gemeente Woerden betrokken wordt tijdens het uitvoeren van de aanbevelingen uit dit rapport.

2.2 Onderzoeksplan

Naar aanleiding van de opdrachtomschrijving van de gemeente Woerden is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan, bij de gemeente Woerden, het inkoopproces(1) verbeterd worden om de kosten te besparen en de inkoopdoelstellingen(2) te behalen?

Deze onderzoeksvraag kent twee begrippen, die hieronder nader toegelicht zullen worden.

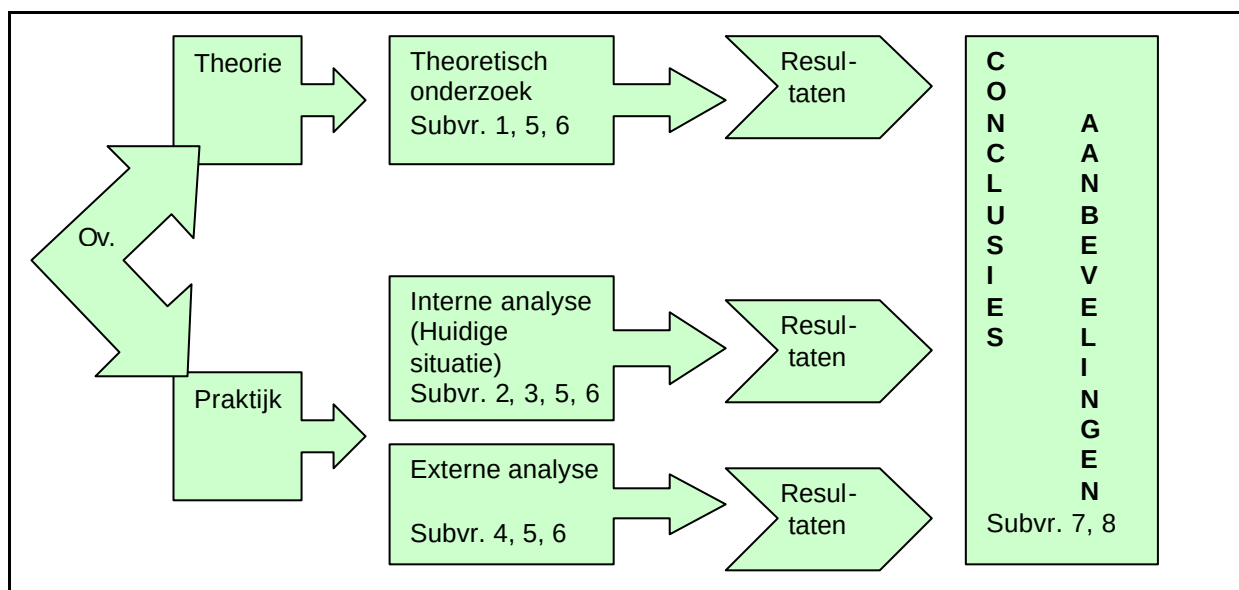
- (1) Het inkoopproces bestaat uit een veelheid van activiteiten. Het slaat de brug tussen de vraag bij de interne klanten (onder meer afdelingen en diensten) en het aanbod in de leveranciersmarkt. Deze activiteiten kunnen in zeven fasen worden onderverdeeld. In hoofdstuk 3 wordt er dieper op deze fasen ingegaan.
De reden dat hier niet gebruik is gemaakt van het begrip 'inkooporganisatie' is, dat er nu bij de gemeente Woerden nog geen sprake is van een inkooporganisatie. Hier willen ze in de toekomst wel naar toe.
- (2) Inkoopdoelstellingen zijn doelstellingen die aan de organisatiedoelstellingen van de gemeente Woerden gerelateerd zijn.

Om zo volledig mogelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, zijn er een aantal subvragen opgesteld. Deze zijn verwerkt in het vooraf opgestelde werkplan, in bijlage 4.

In figuur 2 wordt er een schematische weergave gegeven van de onderzoeksopzet, waarin ook duidelijk wordt in welk hoofdstuk een subvraag wordt beantwoord.

De subvragen:

1. Op welke verschillende wijzen kan, volgens de theorie, de inkoop georganiseerd worden?
2. Wat zijn de inkoopdoelstellingen van de gemeente Woerden?
3. Op welke wijze wordt de inkoop bij de gemeente Woerden georganiseerd?
4. Op welke wijze hebben andere, vergelijkbare, gemeenten hun inkoop geprofessionaliseerd?
5. Op welke wijze kan de inkoop van de gemeente Woerden verbeterd worden om kosten te besparen?
6. Op welke wijze kan de inkoop van gemeente Woerden verbeterd worden om de inkoopdoelstellingen beter te behalen?
7. Op welke wijze heeft dit invloed op de financiële, personele en organisatorische aspecten?
8. Op welke wijze kan het advies geïmplementeerd worden?



Figuur 2: Schematische weergave onderzoeksopzet

2.3 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is gebaseerd op de theorie en de praktijk. Dit houdt in dat er door middel van theoretisch onderzoek, een interne- en een externe analyse, getracht is antwoord te geven op de onderzoeksvraag, omschreven in paragraaf 2.2

2.3.1 Theoretisch onderzoek

Uit het theoretisch onderzoek komt naar voren welke mogelijkheden er zijn om inkoop te organiseren en analyseren en is een keuze gemaakt welke gehanteerd wordt tijdens dit onderzoek. Daarnaast is duidelijk geworden welke begripdefinities er over inkoop zijn en hoe de huidige situatie het beste in kaart gebracht kan worden. Hiertoe zijn boeken, artikelen en internet als informatiebronnen gebruikt.

Door dit theoretische onderzoek is er een basis gebouwd om verder te gaan in het onderzoek en later aanbevelingen te kunnen formuleren.

2.3.2 Interne analyse

Met de interne analyse wordt duidelijk hoe de huidige situatie bij de gemeente Woerden is op het gebied van inkoop. De interne analyse bestaat uit een kwantitatieve component, een kwalitatieve component en een contractanalyse.

Het kwantitatieve onderdeel betreft een analyse van de crediteurenadministratie, hierdoor wordt er inzicht verkregen in het inkoopvolume en het totaal aantal leveranciers en facturen. Er wordt een inkoopscan gemaakt van alle facturen over het jaar 2003. Hierna worden inkooppakketten samengesteld en wordt er een analyse gemaakt.

Door de inkoopscan en de samenstelling van inkooppakketten, wordt duidelijk waar de hoogste besparingsmogelijkheden liggen en op welke twee inkooppakketten dit onderzoek gericht kan worden. Kortom op deze manier wordt de juiste informatie verkregen.

Het kwalitatieve onderdeel bestaat uit individuele diepte-interviews met betrokkenen, voornamelijk budgethouders (inkopers) in de gemeente Woerden, om duidelijk te krijgen hoe het huidige inkoopproces verloopt. Er is voor interviews gekozen, omdat het een kleine specifieke groep is en het een moeilijk onderwerp betreft. Door persoonlijk contact kunnen vragen en antwoorden ter plaatsten toegelicht worden.

De contractanalyse houdt in dat er een inventarisatie wordt gehouden van de lopende contracten, waardoor er inzicht verkregen wordt in de mogelijkheden om verbintenissen open te breken, opnieuw af te sluiten of te beëindigen. Er wordt tijdens de interviews gevraagd naar de manier van contracteren en het beheren van de contracten. De betreffende contracten worden verzameld en geanalyseerd. Deze analyse heeft betrekking op: ingang van het contract, duur van het contract en het opzeggingstermijn van het contract.

Omdat alleen de contracten geanalyseerd worden uit de inkooppakketten waar dit onderzoek op gericht wordt, is het mogelijk om alle contracten te verzamelen en te analyseren zoals hierboven omschreven.

In hoofdstuk 4 wordt de interne analyse verder toegelicht.

2.3.3 Externe analyse

Een externe analyse creëert meer draagvlak voor het onderzoek en er kan een beeld gevormd worden van de inkoop bij vergelijkbare organisaties. Hierdoor kan uit ervaringen van andere gemeenten lering getrokken worden.

Er wordt bij een aantal vergelijkbare gemeenten interviews gehouden, waarin onder andere onderwerpen aan bod komen zoals: het inkoopproces, de implementatie van het inkoopbeleid en het Europees aanbesteden.

Het zijn vooral gemeenten die hun inkooporganisatie al geprofessionaliseerd hebben of ermee bezig zijn. Daarnaast hebben de meesten ongeveer hetzelfde aantal inwoners.

De geïnterviewden hebben vooral op strategisch niveau een inkoopfunctie, bijvoorbeeld een inkoopcoördinator of een beleidsmedewerker.

Er is voor een persoonlijke benadering gekozen, omdat er meer zekerheid is dat de juiste informatie verkregen wordt en er kan gemakkelijker doorgevraagd worden.

Samenvatting

De onderzoeksopzet bestaat uit:

- Een onderzoeksvraag en een aantal subvragen;

Het onderzoeksplan bestaat uit:

- Een theoretisch onderzoek; om mogelijkheden naar voren te laten komen over het organiseren en analyseren van inkoop, om begripdefinities van inkoop te achterhalen en om duidelijk te maken hoe de huidige situatie het beste in kaart gebracht kan worden;
- Een interne analyse bestaande uit een:
 - Kwantitatieve analyse om inzicht te krijgen in het inkoopvolume, het aantal leveranciers en het aantal facturen;
 - Kwalitatieve analyse om inzicht te krijgen in het huidige inkoopproces;
 - Contractanalyse om duidelijk te krijgen wat de mogelijkheden zijn om verbintenissen open te breken, opnieuw af te sluiten of te beëindigen.
- Een externe analyse; om inzicht te krijgen in inkooporganisaties van andere gemeenten en om uit de ervaringen van andere gemeenten lering te trekken. De analyse bestaat uit:
 - Interviews met voornamelijk inkoopfunctionarissen van vergelijkbare gemeenten;
 - Vragen met onderwerpen zoals: het inkoopproces, de implementatie van het inkoopbeleid en het Europees aanbesteden;

Hoofdstuk 3 Een blik achter de schermen van inkoop

Na dit hoofdstuk moet duidelijk worden wat er onder inkoop verstaan wordt, hoe de inkoop georganiseerd kan worden en hoe de huidige situatie in kaart gebracht kan worden. Ook zijn er verschillende regelgevingen voor gemeenten, waar kort op in gegaan wordt.

3.1 De definitie van inkoop

Er bestaan verschillende definities voor inkoop, waarvan er twee hieronder omschreven en bekritiseerd worden.

Het begrip inkoop kan in twee delen gedefinieerd worden, het heeft een beschikbaarheidsaspect en het heeft een commercieel aspect.

- Het *beschikbaarheidsaspect* is: ervoor zorgen dat de gevraagde goederen in de juiste kwaliteit en hoeveelheid op tijd ter beschikking van de aanvrager komen.
- Het *commerciële aspect* is: men moet ervoor zorgen dat dit gebeurt tegen de laagst mogelijke kosten.⁶

Alle definities die er over inkoop zijn hebben dezelfde elementen in zich. Het nadeel van de meeste van deze definities is dat ze lang en moeilijk te onthouden zijn. Daarom is er ook een definitie omschreven die vaker in de praktijk gehanteerd wordt.

Definitie voor de dagelijkse inkooppraktijk: *'alles waar een externe factuur tegenover staat'*.

Deze definitie is niet alleen gemakkelijker te onthouden, maar zij verschaft ook een goede basis voor afbakening van het onderwerp 'inkoop'. Het kan dan gaan om de inkoop van uiteenlopende zaken als software, leerlingenvervoer, uitzendkrachten, adviesdiensten etc. Inkoop omvat het volledige spectrum van leveringen, diensten en werken.

Uiteraard is op deze definitie ook wat aan te merken, deze opmerkingen kunnen zowel als voordelen als nadelen beschouwd worden.

Allereerst wordt er geen onderscheid gemaakt naar datgene waarvoor de factuur wordt ontvangen. Er staat in de definitie niet 'producten en diensten', maar 'alles'. Door het hanteren van deze definitie wordt de inkoop in zijn volle breedte beschouwd. Als er toch uitgaven onder inkoop vallen, die niet echt te beïnvloeden zijn, dan kunnen deze in tweede instantie alsnog bewust buiten beschouwing worden gehouden.

Ten tweede worden externe facturen ontvangen voor bewuste inkopen, maar ook voor min of meer logische voortzettingen van bestaande activiteiten. Er hoeft dus niet iets bewust te worden ondernomen om van inkoop te kunnen spreken. Dus ook stilzwijgende verlengingen van bestaande contracten komen met deze definitie van inkoop aan het licht.

De laatste aanmerking is, dat er geen onderscheid gemaakt wordt over de tijdsperiode waarvoor producten of diensten zijn aangeschaft. Dus ook investeringen zijn inkoop en het feit dat deze investeringen over meer jaren worden afgeschreven, is niet relevant vanuit het perspectief inkoop.

Tijdens dit onderzoek wordt er van de eerst genoemde definitie uitgegaan, omdat deze de meeste elementen omvat, die met inkoop en dit onderzoek te maken hebben.

Inkoop heeft betrekking op producten en diensten zowel direct ten behoeve van het primaire proces als ten behoeve van het facilitaire proces.

In dit onderzoek kan onder andere bestratingmateriaal en afvalverwerking onder primaire inkoop van de gemeente vallen en catering en kantoorartikelen vallen vanzelfsprekend onder de facilitaire inkoop van de gemeente.

⁶ Weele van, A.J: Inkoop in strategische perspectief: analyse, planning en praktijk.

Het doel van het beheren van de inkoop in een organisatie is het effectief en efficiënt beheren van de inkoopstromen, zodanig dat bestedingen op een verantwoorde wijze worden uitgevoerd.

Na dit onderzoek mag er verwacht worden dat dit doel gemakkelijker uitgevoerd kan worden. Aangezien het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe de huidige inkooporganisatie in elkaar zit en advies te geven op het gebied van kosten besparen en doeltreffender inkopen.

3.2 Het belang van inkoop

Binnen het facilitair management is er een toenemende aandacht voor inkoop en dat heeft drie belangrijke redenen:

- In toenemende mate worden facilitaire producten en diensten ingekocht, in plaats van zelf geproduceerd;
- Het inkooptaandeel van facilitaire producten en diensten blijkt mede door het vorige punt aanzienlijk groter dan meestal wordt verwacht;
- Facilitair management wordt in toenemende mate verantwoordelijk voor het organiseren van de inkoopfunctie als ondersteuning van het primaire proces.⁷

Ook bij de gemeenten komt inkoop meer onder de aandacht, maar niet alleen om de hierboven genoemde redenen.

Inkoop wordt binnen de gemeenten steeds meer gezien als een bron voor het realiseren van besparingen en verbeteringen. Dit wordt versterkt door een aantal ontwikkelingen, namelijk:

- Een terugtrekkende overheid, waardoor een steeds zwaardere druk op de financiële prestaties van gemeenten wordt gelegd;
- De groter wordende noodzaak om overheidsuitgaven te beperken;
- Een stijgende druk om doelmatiger te werken;
- Een toenemende aandacht voor de naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijnen;
- De bestuurlijke en ambtelijke integriteit; het handelen van bestuurders en ambtenaren mag de integriteit van de overheid als inkoopende partij niet schaden. Het onderzoek naar de bouwfraude spoort aan tot voortdurende waakzaamheid.⁸

Door deze ontwikkelingen moet iedere lokale overheid zich tot doel stellen een integere en doelmatige inkoper te zijn. Dit wil zeggen dat er gehandeld moet worden volgens de wet en de algemene beginselen van een behoorlijk bestuur en daarbij moeten publieke middelen efficiënt en effectief worden ingezet.

Om dit doel te bereiken, kunnen gemeenten niet zonder een helder inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Als inkoopende partij dragen overheidsorganisaties een bijzondere verantwoordelijkheid: zij hebben namelijk tevens de rol van wetgever en handhaver. Om deze rol geloofwaardig te kunnen vervullen, moeten alle overheidsorganisaties de bestaande wet- en regelgeving zorgvuldig naleven.

De overheidsorganisaties hebben niet alleen een voorbeeldfunctie, ze moeten ook verantwoording afleggen over de besteding van publieke gelden. De doelmatigheid van overheidsinkopen moet aantoonbaar en controleerbaar zijn.

In een inkoop- en aanbestedingsbeleid kan de overheidsorganisatie ondermeer vastleggen welke uitgangspunten en procedures zij hanteert bij inkopen en aanbesteden, hoe zij de inkoopfunctie organisatorisch vormgeeft en bijvoorbeeld hoe zij omgaat met leveranciers. Niet alleen het absolute belang van inkoop is groot, maar ook het relatieve belang van inkoop is groot. Inkoop omvat bijna 60% van de beïnvloedbare uitgaven van een gemeente. In gemeenten betreft circa 30% van het inkoopvolume facilitaire inkoop. Als dit afgezet wordt

⁷ Lennartz, R.E. e.a. : [Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen.](#)

⁸ Harink, J.H.A. e.a.: [Inkoopmanagement in gemeenten.](#)

tegenover de 155.000 fulltime equivalenten die werkzaam zijn bij gemeenten, houdt dit in dat per jaar per fulltime equivalent de gemeente zo'n Fl. 40.000,- uitgeeft aan facilitaire inkoop.⁹ Kortom de facilitaire inkoop is een kansrijk gebied om besparingen en verbeteringen te realiseren, zonder de directe dienstverlening aan burgers en bedrijven te raken.

Vele lokale overheden zijn bezig met het professionaliseren van hun inkoop en het ontwikkelen van een inkoop- en aanbestedingsbeleid. Ook de gemeente Woerden is sinds 2001 bezig met het professionaliseren van de inkoop. Zij is er van bewust dat dit geen proces is van één jaar, maar dat er meerdere jaren overheen gaan voordat er daadwerkelijk sprake is van een geprofessionaliseerde inkoop.

3.3 Het inkoopproces

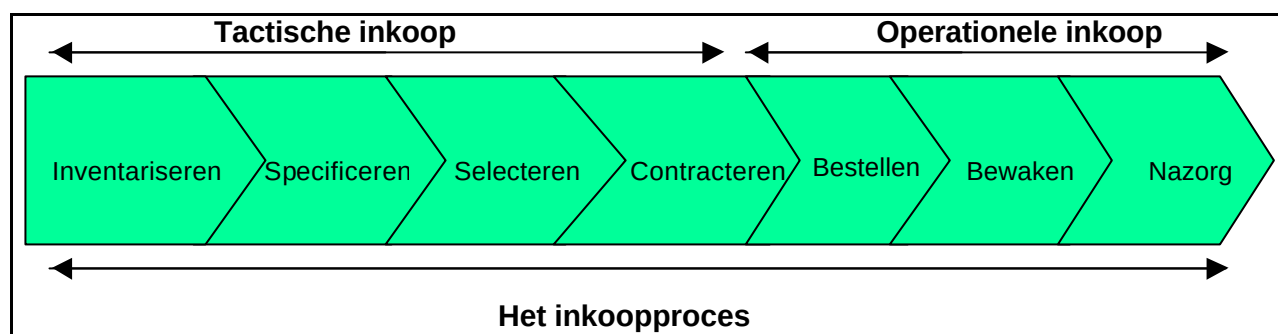
Het inkoopproces vormt de basis van inkopen en kan worden onderverdeeld in zeven fasen¹⁰. Veelal worden de eerste en tweede fase samen gezien als de eerste fase. Na deze paragraaf wordt er ook van zes fasen uitgegaan.

De fasen kennen een nauwe onderlinge samenhang en moeten bij elke nieuwe aankoop of aanbesteding opnieuw doorlopen worden voor het bereiken van een zo goed mogelijk inkoopresultaat.

De fasen van het inkoopproces worden ook wel onderverdeeld in:

- Strategische inkoop = de aan inkoop gerelateerde activiteiten die de koers van een organisatie ten aanzien van inkoop op de lange termijn beïnvloeden. Vb. inkoopbeleid, inkoopdoelstellingen.
- Tactische inkoop = houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. (fase 1, 2, 3, 4)
- Operationele inkoop = alle activiteiten binnen de fasen bestellen, bewaken en nazorg, gaat uit van een bestaand contract. (fase 5, 6, 7)

In figuur 3 zijn de stappen, met de onderverdeling schematisch weergegeven, hieronder worden ze kort toegelicht. (excl. de strategische inkoop)



Figuur 3: De 7 fasen van het inkoopproces, van Prof. van Weele. (1988)

1. Inventariseren: het zorgvuldig vastleggen wat de behoefte precies is en welke eisen aan het daarvoor in te kopen product moeten worden gesteld. Inventariseren van het aanbod in de markt.

⁹ bron: VROM, Inkopen en milieu bij de overheid, 1997

¹⁰ Diverse auteurs hanteren andere onderverdelingen, waarbij bijvoorbeeld de behoeftestelling of de betaling als aparte fase wordt gezien en bewaking en nazorg samen worden genomen. In dit geval wordt het in Nederland meest behandelde model bedoeld, cf. Van Weele (1988)

2. Specificeren: Alle eisen worden samengenomen in een Programma van Eisen. Het is raadzaam om vast te stellen wat de beoordelingscriteria zijn, waarop de keuze voor één of meer leveranciers en zijn product(en) of dienst(en) wordt gebaseerd en hoe deze tegen elkaar worden afgewogen.
3. Selecteren: Voordat leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen, moet worden vastgesteld bij welke leveranciers deze offertes worden aangevraagd. Ook moet tijdens deze fase een offerteaanvraag worden opgesteld met alle relevante informatie over de behoefte en de juiste vragen aan de leveranciers, gebaseerd op het Programma van Eisen.
4. Contracteren: bij het contracteren van de uiteindelijke leverancier kunnen de laatste details worden geregeld en juridisch sluitend in een contract worden vastgelegd. Het resultaat is een contract waarin beide partijen hun wederzijdse verplichtingen hebben vastgelegd.
5. Bestellen: Op basis van het contract kunnen bestellingen plaatsvinden volgens de daarin opgenomen procedures en voorwaarden.
6. Bewaken: dit vindt op twee niveaus plaats, zowel op contractniveau als op bestellingniveau. Nog een onderdeel van deze fase is het verwerken van de facturen en het verrichten van de bijbehorende betalingen.
7. Nazorg: In geval van problemen volgt er nog een fase. Enerzijds gericht op het oplossen van de onmiddellijke aanleiding voor de problemen, maar anderzijds ook gericht op het leren van lessen uit dergelijke incidenten voor volgende inkopen.

Het inkoopprocesmodel is een denkmodel. Het vormt een abstractie van de werkelijkheid. De ervaring leert dat organisaties dit model in de praktijk niet volgen.

En dat zich de volgende knelpunten in het inkoopproces kunnen voordoen:

- Gebruik van leveranciers- / merkspecificaties; inkopers zijn meestal nauwelijks betrokken bij de specificatiefase, de gebruiker bepaald -> voorkeursleverancier -> beperking commerciële vrijheid;
- Onzorgvuldige leverancierskeuze; niet natrekken van (bank)referenties -> hierdoor vaak voor verrassingen in de vorm van: faillissement, niet nakomen garantieverplichtingen etc.
- Onvoldoende contracting-deskundigheid; misverstanden over de afwikkeling van problemen kunnen in de praktijk worden voorkomen door een goed inkoopcontract.
- Administratieve organisatie; het ontbreken van eenduidige procedures met betrekking tot plaatsen bestellingen, dit kan leiden dat mensen zomaar bestellen met gevolg veel extra werk bij het controleren van leveringen en de betaalbaarstelling van facturen.¹¹

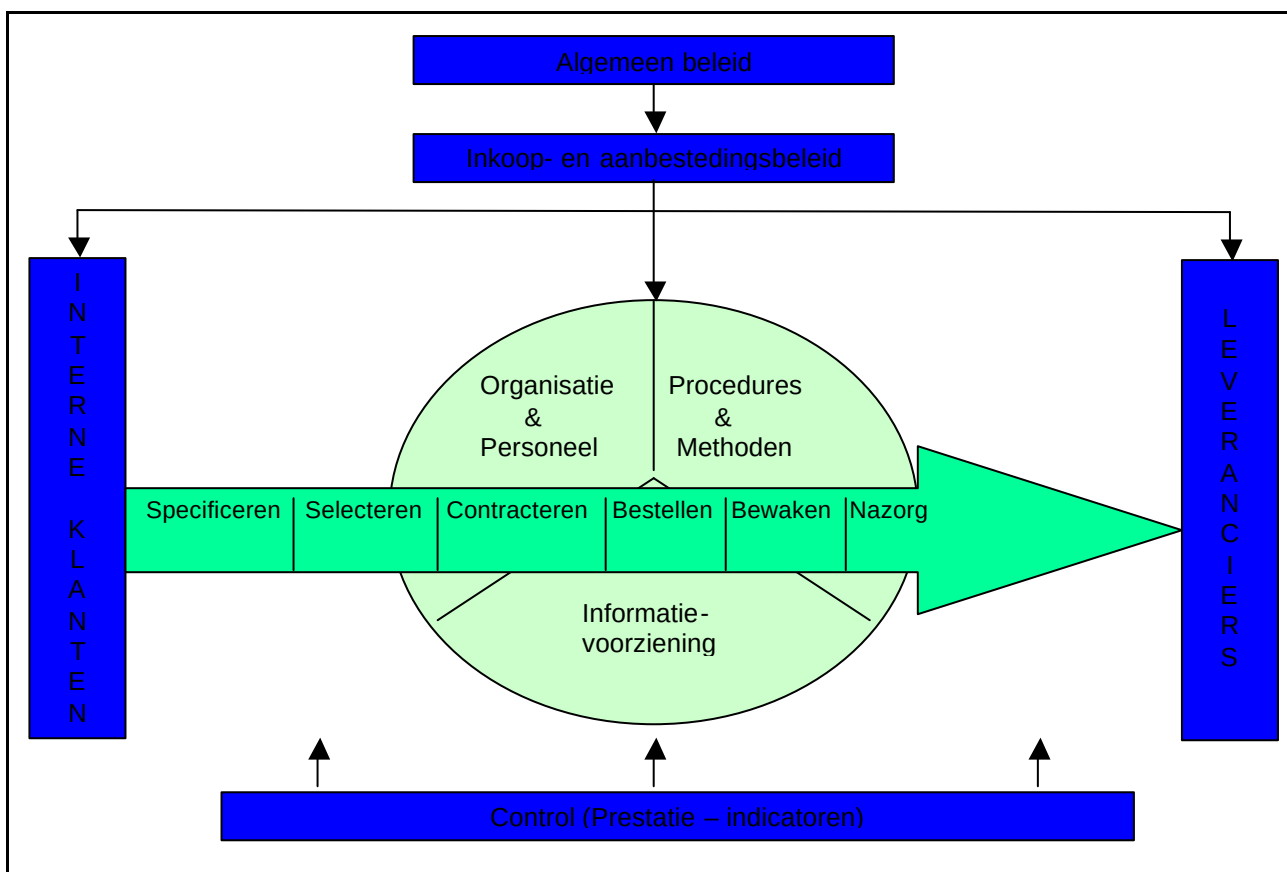
Dus er kan gesteld worden dat het inkoopmodel van professor van Weele, niet duidelijk genoeg is, om mee te werken in de praktijk.

Daarom is er gezocht naar een ander model dat meerdere elementen omvat, die bij inkoop om de hoek komen kijken. In de theorie is zo een model¹² gevonden dat hieronder globaal wordt uitgelegd en wordt weergegeven in figuur 4 op de volgende pagina.

De keuzes die in de verschillende fasen van het inkoopproces gemaakt moeten worden, zijn afhankelijk van het beleid van de gemeente. Dit is uitgewerkt in het gemeentelijke inkoopbeleid.

¹¹ Weele van, A.J.: Inkoop in strategische perspectief: analyse, planning en praktijk.

¹² Harink, J.H.A. e.a.: Inkoopmanagement in gemeenten.



Figuur 4: het racewagenmodel van Coopers & Lybrand (1991)

Het inkoopproces bestaat uit een veelheid van activiteiten. Het slaat de brug tussen de vraag bij de interne klanten (onder meer afdelingen en diensten) en het aanbod in de leveranciersmarkt. Ook afspraken die hierover zijn gemaakt, komen terug in het inkoopbeleid.

Tijdens dit onderzoek worden een aantal interne klanten van de gemeente Woerden betrokken, door diepte interviews af te nemen. Zoals in hoofdstuk 2 ook al is aangegeven worden tijdens dit onderzoek de leveranciers van de gemeente Woerden niet betrokken, aangezien dit niet relevant is voor dit onderzoek.

Maar alleen met een beleidsplan is de organisatie er nog niet, er zullen ook hulpmiddelen ontwikkeld moeten worden om het inkoopproces te kunnen ondersteunen.

Er zijn drie elementen die het inkoopproces direct ondersteunen:

- Invulling van de Organisatorische en Personele aspecten;
- De Methoden en procedures die gehanteerd worden;
- De Informatievoorziening voor de inkoopprocessen zelf, maar ook voor de andere medewerkers in de organisatie en voor de leveranciers.

De wijze waarop deze drie elementen moeten worden ingevuld, is sterk afhankelijk van de grootte en ontwikkelingsfase van een organisatie, de managementstijl en de cultuur.¹³

In de paragrafen die volgen, worden de personele en organisatorische aspecten toegelicht, door een aantal organisatievormen van de inkoop te behandelen. Daarna worden de onderdelen Methoden & Procedures en Informatievoorziening ook behandeld.

Als het inkoopbeleid geïmplementeerd is, zal het regelmatig getoetst moeten worden, want dit kan nuttige informatie opleveren voor eventuele bijsturing van de verschillende

¹³ Lennartz, R.E. e.a. : Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen.

onderdelen. Dit toetsen kan aan de hand van vooraf opgestelde prestatie-indicatoren. In Hoofdstuk 4, paragraaf 4. 6 wordt dit onderdeel toegepast op de gemeente Woerden.

Het voordeel van dit model is, dat alle elementen die met elkaar samenhangen op het gebied van inkoop in dit model weergegeven worden. Het kan gebruikt worden als leidraad om de inkoop te analyseren en als alle onderdelen ingevuld zijn, het proces te beheren. Het nadeel van dit model is dat er niet aangegeven is wat op tactisch, strategisch en operationeel niveau gebeurt.

De reden van de naam die het model draagt; het racewagenmodel, wordt in de theorie gegeven, omdat het op de achterkant van een formule 1 wagen lijkt. Tijdens een bezoek aan een inkoopforum op een website is dit model ter discussie komen te staan.

Daaruit is er een aanvullende reden bedacht, voor de naam van dit model.

*"Het beleid (de spoilers) zorgt dat het inkoopproces goed grip blijft houden op de weg. De as (het inkoopproces) stelt interne klanten en leveranciers (de wielen) in verbinding met elkaar. Het maken van bochten gebeurt door het stuur. (organisatie, informatievoorziening, procedures) dit stuur is dus een tool om ervoor te zorgen dat de as (het inkoopproces) en de wielen (de spelers) zich goed gedragen op de weg (de prestatie-indicatoren) als in de weg zich een splitsing voordoet, (links is wel voldoende aan prestatie-indicatoren en rechts niet) kunnen de tools in het stuur ervoor zorgen dat de as de wielen naar links stuurt."*¹⁴

3.4 Organisatie en personeel van de inkoop

Een inkooporganisatie houdt niet meer in dan een organisatorische verdeling van de aan inkoop gerelateerde activiteiten binnen de organisatie.

Elke gemeente heeft een eigen inkooporganisatie en die zal altijd wel ergens afwijken van alle andere inkooporganisaties. Hieronder worden de drie hoofdvormen van de inkooporganisatie kort beschreven, die ten grondslag liggen aan elke inkooporganisatie.¹⁵

In bijlage 5 is een uitgebreidere omschrijving per inkooporganisatievorm te lezen.

3.4.1 De centrale inkooporganisatie

Een centrale inkooporganisatie houdt in dat:

- De tactische inkoop door één specifieke afdeling of functionaris uitgevoerd wordt.
- De afdeling inkoop vooral het voorbereidende werk voor strategische inkoopbeslissingen doet.
- Het College van B&W de strategische besluiten neemt.
- Voor het inventariseren en het 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 de tactische inkoop binnen de gehele gemeente, omdat anderen te zijner tijd met de afgesloten contracten moeten werken.
- Voor de operationele inkoop twee opties zijn:
 1. Het bestellen en bewaken via de afdeling Inkoop.
 2. Het bestellen en bewaken door de gebruikers vindt rechtstreeks bij de leverancier plaats, zonder dat de afdeling inkoop daarbij een sturende/ controlerende rol heeft.

Het nadeel van een centrale inkooporganisatie is een mogelijk gebrek aan draagvlak binnen de gemeente voor de contracten die door de afdeling inkoop worden afgesloten. Doordat gebruikers (te) weinig worden betrokken bij de tactische inkoop, kan de acceptatie van de door de afdeling inkoop afgesloten contracten in gevaar komen. Dit is de reden dat de centrale inkooporganisatie in de praktijk vaak ineffectief is.

Een voordeel van de centrale inkooporganisatie is dat uitsluitend de afdeling inkoop de tactische inkoopfunctie uitvoert en er daarom een bundeling van behoeften kan plaatsvinden.

¹⁴ <http://www.inkopers-cafe.nl>

¹⁵ Harink, J.H.A. e.a.: Inkoopmanagement in gemeenten.

De gemeente Woerden koopt haar facilitaire producten en diensten centraal in. Deze activiteiten beperken zich op dit moment voornamelijk tot het Stadhuis. Zoals in hoofdstuk 1 ook geconstateerd is, zijn de taken, om de facilitaire producten en diensten centraal in te kopen, verdeeld over de medewerker Facilitaire Zaken en de medewerker Inkoop. Kantoormeubilair is een voorbeeld van een facilitaire product dat centraal wordt ingekocht, omdat het in het gehele Stadhuis hetzelfde is en dit efficiënter is.

3.4.2 De decentrale inkooporganisatie

Een decentrale inkooporganisatie houdt in dat:

- De tactische en de operationele inkoop plaats vinden bij meerdere diensten binnen de gemeente.
- Diverse diensten¹⁶ binnen de gemeente zelfstandig specificeren en vervolgens, zonder afstemming met andere diensten, leveranciers selecteren en contracteren.
- Ook het bestellen en bewaken bij de diensten 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.
- De strategische inkooporganisatie vaak bij het management neergelegd wordt.

Een nadeel van de decentrale inkooporganisatie is het autonome gedrag van de verschillende diensten, hierdoor bestaat het gevaar dat een op zich aantrekkelijk inkoopvolume van een gemeente versnipperd wordt ingekocht, waardoor er kansen blijven liggen. Het assortiment kan niet gestandaardiseerd worden en iedere dienst koopt bijvoorbeeld verschillende soorten meubilair bij verschillende leveranciers in.

Daarentegen is het een voordeel van de decentrale inkooporganisatie dat er draagvlak voor de afgesloten contracten is, omdat de dienst zelf de contracten afsluit, staat de dienst er ook helemaal achter. Gebruikers accepteren de afgesloten contracten en maken er gebruik van.

De producten en diensten die maar binnen één afdeling nodig zijn worden, bij de gemeente Woerden, decentraal ingekocht. Deze producten en diensten betreffen voornamelijk het primaire proces, bijvoorbeeld lantaarnpalen of straatstenen.

3.4.3 De gecoördineerde inkooporganisatie

Een gecoördineerde inkooporganisatie neemt de hierboven vermelde nadelen van een centrale inkooporganisatie weg, zonder de voordelen aan te tasten.

Een 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 dienst uitgevoerd wordt, maar door diverse tijdelijke inkoopteams.
- Er een functionaris of afdeling is, die ervoor zorgt dat de tijdelijk 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 inkooppakket betrokken diensten.
- De inkoopfunctionaris of de inkoopafdeling er ook voor zorgt dat medewerkers uit diverse diensten worden betrokken bij het uitvoeren van afgebakende delen van de strategische inkoop, zoals het ontwikkelen van inkoopbeleid.

¹⁶ Indien een gemeente uit afdelingen bestaat, dient het woord 'diensten' vervangen te worden door 'afdelingen'.

- Bij de operationele inkoop de inkoopfunctionaris of de inkoopafdeling als ondersteunende rol speelt: gebruikers kunnen (binnen bekende kaders) zelf hun bestellingen bij leveranciers plaatsen.

De formatie van elk inkoopteam, kan op ad-hoc basis worden opgelost, maar een structurele oplossing ligt meer voor de hand. Hiervoor zijn diverse mogelijkheden, een voorbeeld kan zijn dat er per dienst een inkoopcoördinator wordt aangewezen, die weer per inkooppakket een team samenstelt.

De verwachting is dat hierdoor heel veel inkoopteams gemeentebreed ontstaan, dit kan als een nadeel beschouwd worden. De ervaring is, dat er veel inkooppakketten opgesteld kunnen worden. Bij de gemeente Woerden zijn er tot nu toe 77 opgesteld. Het voordeel hiervan is, dat het voor een groot deel van de producten en diensten duidelijk is, onder welk inkooppakket ze vallen. Als er namelijk maar een beperkt aantal inkooppakketten zijn, is het moeilijk om producten en diensten in een pakket te plaatsen.

Een voordeel van een gecoördineerde inkooporganisatie is dat er door het opzetten van een inkoopteam gezorgd is voor aan de ene kant behoeftebundeling binnen de gemeente en aan de andere kant draagvlak voor en acceptatie van de contracten, doordat er medewerkers van alle betrokken diensten in het inkoopteam zitten.

Bij de gemeente Woerden worden producten en diensten, die geen betrekking hebben op facilitaire zaken en waar meerdere afdelingen belang bij hebben, gecoördineerd ingekocht. Drukwerk is een voorbeeld dat door de gemeente Woerden gecoördineerd ingekocht wordt. Een inkoopteam wordt wisselend samengesteld door de medewerker Inkoop. Een inkoopteam bestaat, bij de gemeente Woerden, uit materiedeskundige(n), die de functionele eisen bepaalt, de medewerker Inkoop en de juridische consulent.

3.5 Methoden en procedures voor het inkoopproces

In het beleid kan vastgelegd worden dat er volgens een standaard werkwijze gewerkt moet worden. Bij lokale overheden ligt de uitvoering van het inkoopproces vaak gedeeltelijk of geheel bij medewerkers die niet fulltime met inkopen bezig zijn. Deze medewerkers maken daarnaast vaak deel uit van verschillende afdelingen of diensten. Om in deze situatie toch de benodigde professionaliteit te waarborgen, kunnen er voor belangrijke stappen in het inkoopproces methoden en procedures ontwikkeld worden.¹⁷

Hoe gedetailleerd dit uitgewerkt moet worden, is afhankelijk van de omvang van de organisatie. In zijn algemeenheid geldt dat hoe groter de organisatie wordt, het belang van gedetailleerde omschrijvingen van methoden en procedures toeneemt. Dit komt voornamelijk omdat er meer medewerkers bij het inkoopproces betrokken zijn.

De volgende elementen kunnen vastgelegd worden:

- Keuze van de aanbestedingsprocedure;
- Toepassing van een aanbestedingsreglement;
- Selectiecriteria;
- Te hanteren gunningcriteria¹⁸;
- Beoordelingsmethodiek;
- Gebruik van standaardformulieren.

De uitgangspunten voor deze elementen zijn al grotendeels vastgelegd in het inkoop- en aanbestedingsbeleid en een handboek met de praktische uitwerking is een goede aanvulling daarop.

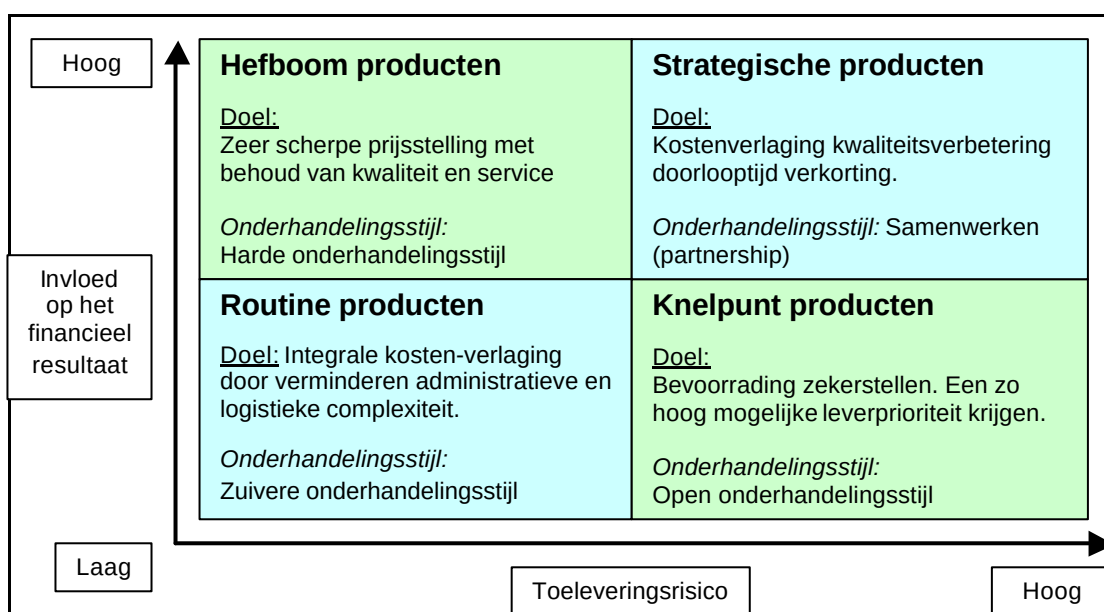
Bij de gemeente Woerden zijn een groot deel van deze elementen niet vastgelegd, noch in de beleidsnotitie noch in een inkoophandboek.

¹⁷ Handreiking: Verdien aan besteden. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

¹⁸ Gunning betreft het toekennen van een opdracht aan een bepaalde leverancier.

Daarnaast vragen verschillende in te kopen producten of diensten om een verschillende inkoopbenadering. Daarom is het belangrijk om inzicht te krijgen in de verschillende soorten producten en diensten die een organisatie nodig heeft en deze vast te leggen. De portfoliomatrix van Kraljic¹⁹ in figuur 5 onderscheid vier algemene inkoopcategorieën, die een overzicht geeft van de verschillende inkoopbenaderingen.

Het toeleveringsrisico dat op de verticale as weer gegeven wordt, geeft de mate aan waarin de beschikbaarheid van een product van belang is voor een goed verloop van het primaire proces.



Figuur 5: Portfoliomatrix van Kraljic met verschillende inkoopbenaderingen

Hefboom producten vragen om een benadering met de nadruk op prijs en gaan gepaard met voortdurend markt- en leveranciersonderzoek.

Een voorbeeld van hefboom producten bij de gemeente Woerden zijn, aannemers voor projecten en werken.

Voor strategische producten zullen voornamelijk langdurige samenwerkingscontracten opgesteld moet worden met 'best-in-class' leveranciers.

Bij de gemeente Woerden kan dit bijvoorbeeld de schoonmaak van het gebouw zijn.

Bij de aanschaf van routine producten zal de nadruk liggen op vermindering van administratieve en logistieke complexiteit. Een voorbeeld van routine producten bij de gemeente Woerden zijn, kantoorartikelen.

Tenslotte zal er bij de knelpuntproducten veel aandacht uit gaan naar het maken van goede afspraken om de beschikbaarheid zeker te stellen.

Een voorbeeld van een product, bij de gemeente Woerden, dat bij het aanschaffen behandeld moet worden als een knelpuntproduct, is een beveiligingssysteem.

De gemeente Woerden heeft haar producten en diensten niet onderscheiden in deze vier algemene inkoopcategorieën. Inzicht krijgen in de verschillende producten en diensten en hierdoor de inkoopbenadering kunnen bepalen is belangrijk voor het onderhandelingsproces met een leverancier.

¹⁹ <http://www.ovia.nl/voorbeelden/index.htm>

3.6 Automatiseren informatievoorziening

De inkoop kan vaak een erg complex iets zijn op administratief gebied. Lokale overheden hebben vaak te maken met een groot aantal leveranciers en een nog groter aantal facturen. Een aanzienlijk deel van de inkoopactiviteiten bestaat dan ook uit routinematige werkzaamheden. De inspanning voor deze werkzaamheden kunnen beperkt worden door het inzetten van automatiseringssystemen.²⁰

Er zijn twee typen inkoopsystemen:

1. Informatiesystemen; deze verstrekken - meest kwantitatieve - informatie voor het besturen en verbeteren van de inkoop, bijv. inkoopvolumes, aantal leveranciers of aantal facturen. Deze informatie vormt de basis voor de inkoopcontrole.
Processingsystemen; die richten zich niet op het registreren van en analyseren van inkoopgegevens, maar op het ondersteunen van inkoopprocessen. Bij processingsystemen kan gedacht worden aan:
 - Het elektronisch plaatsen van bestelaanvragen door interne klanten;
 - Het elektronisch plaatsen van bestellingen bij leveranciers;
 - Het geautomatiseerd afhandelen van de facturering.

Ook zijn er geïntegreerde systemen ontwikkeld die beide typen systemen verenigen. Deze worden ook wel Electronic Procurement (EP - systemen)²¹ genoemd.

In hoofdstuk 1, paragraaf 1.5.3 is geconstateerd dat de gemeente Woerden weinig informatievoorzieningen geautomatiseerd heeft. Hierdoor is zij nog veel tijd kwijt aan routinematige werkzaamheden.

3.7 Regelgeving op het gebied van inkoop en aanbesteding

De gemeenten zijn in het begin vrij in het bepalen van haar eigen inkoop- en aanbestedingsbeleid, zolang dit past binnen de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de Europese wet- en regelgeving.

Onlangs heeft het adviesbureau Significant, in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, onderzoek gedaan bij overheidsinstellingen om te kijken hoeveel procent aanbesteedsplichtige uitgaven er daadwerkelijk Europees aanbesteed worden. Hieruit is gebleken dat de gemeenten, die met 7,3 miljard euro meer dan de helft van de aanbesteedsplichtige uitgaven vertegenwoordigen, de regels massaal niet na kwamen. Zij besteedde slechts 9% van de aanbesteedsplichtige inkooppakketten aan.²²

De gemeente Woerden is zich bewust dat ook zij niet genoeg Europees aanbesteed, daarom wordt er tijdens het in kaart brengen van de huidige situatie naar een oorzaak en een mogelijke oplossing gezocht voor dit probleem. In bijlage 6 zijn kort de Europese richtlijnen toegelicht.

3.8 Naar een efficiënte en effectieve inkooporganisatie

De grote vraag is: waar liggen nu de besparingsmogelijkheden van de gemeente Woerden en hoe kunnen ze gerealiseerd worden?

De tactische inkoopstappen hebben de grootste impact op het inkoopproces. Een juiste vaststelling van de behoefte, het opstellen van de specificatie, de zoektocht naar de beste leveranciers en het verwerven van optimale inkoopvoorwaarden hebben de grootste invloed op het kostenniveau van de facilitaire en primaire inkoop.

Indien de behoefte verkeerd wordt opgesteld, bestaat er een groot risico dat het bedrijf de verkeerde producten en diensten verkrijgt bij de verkeerde leveranciers. Dit is de duurste fout. Daarnaast bestaat het gevaar van overspecificatie. In dit geval wordt er meer gevraagd dan voor een goede bedrijfsvoering noodzakelijk is. De valkuil is dat allerlei wensen als eisen worden geïnterpreteerd. Hoewel de functionele eisen het belangrijkste zijn, moet de inkoper zich hier niet toe beperken. In de specificatie is het ook van belang om de technische, financiële, kwalitatieve en organisatorische eisen en wensen in kaart te brengen.

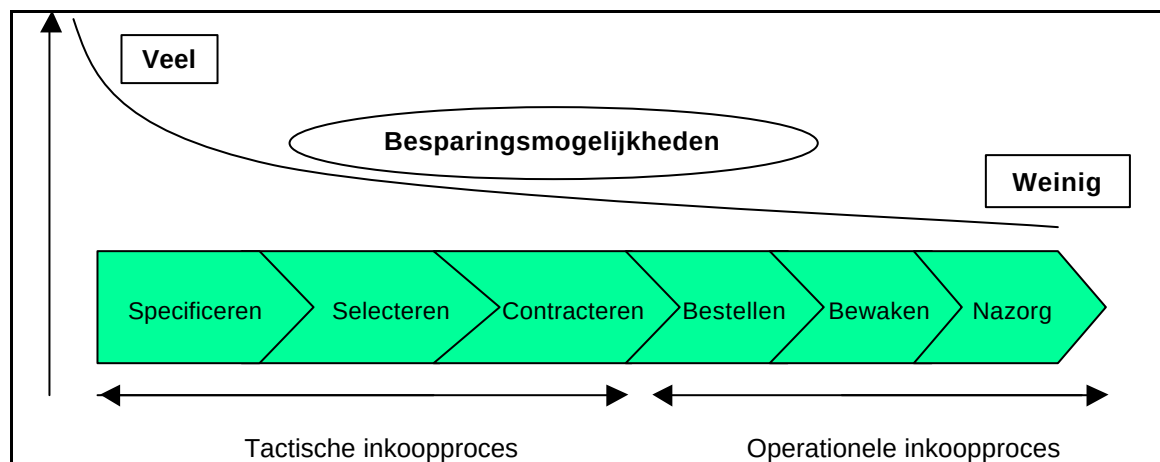
²⁰ Handreiking: Verdien aan besteden. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

²¹ Meer informatie over EP-systemen: Harink, J.H.A.: Excelleren met elektronisch inkopen. Samsom Uitgeverij.

²² Bron: adviesbureau Significant

Dus de gemeente Woerden moet tijdens het professionaliseren van de inkoop er rekening mee houden dat er wellicht veel begeleiding nodig is bij de eerste twee fasen van het inkoopproces, om kostenbesparingen te behalen.

In figuur 6 is duidelijk weergegeven in welke fasen de meeste besparingsmogelijkheden zitten.



Figuur 6: besparingsmogelijkheden gerelateerd aan inkoopproces.²³

Bij het operationele inkoopproces moet worden gekeken naar het optimaliseren van alle handelingen die betrekking hebben op het bestellen en het ontvangen van goederen en tevens naar een goede afhandeling van factuur en naar de nazorg van het inkoopproces. Gerenommeerde onderzoeksbureaus hebben uitgerekend dat bij een goed georganiseerde e-Procurement²⁴ - implementatie een kostenreductie van 5 tot 8 procent van het betreffende inkoopbudget mogelijk is. Door efficiencyverbeteringen van het operationele proces kunnen voordelen worden behaald. Maar ook ontstaat een voordeel doordat werknemers worden gedwongen bij de juiste (vooraf geselecteerde) leverancier onder de juiste voorwaarden bestellingen te plaatsen.²⁵

Als voorbeeld bij de gemeente Woerden kan gedacht worden aan de interne bestellingen van facilitaire diensten en producten, deze worden nu persoonlijk gedaan, maar deze zouden ook elektronisch uitgevoerd kunnen worden.

Kortom om tot een professionele inkooporganisatie te kunnen komen, is een periodieke vaststelling van de prestaties van de huidige inkoop een must. De vastgestelde prestaties vormen vervolgens het vertrekpunt voor gerichte (verdere) verbeteringen van de inkoop, leidend tot een professionele inkooporganisatie.²⁶

Voor vaststelling van de prestaties van de huidige inkoop situatie is feitelijke informatie over die inkoop situatie nodig. Deze informatie wordt verkregen met behulp van het eerder genoemde onderzoeksmodel en onderzoeksmethoden en wordt verder uitgewerkt in Hoofdstuk 4.

²³ Oord, B: Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf.

²⁴ Elektronisch inkopen; gebruik van internettechnologie bij inkoopproces.

²⁵ Oord, B: Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf.

²⁶ Harink, J.H.A. e.a.: Inkoopmanagement in gemeenten.

Samenvatting

- Het inkoopproces vormt de basis van inkopen en kan worden onderverdeeld in 6 fasen.
- Bij de gemeente Woerden worden facilitaire producten en diensten centraal ingekocht, decentraal worden producten en diensten ingekocht die binnen één afdeling nodig zijn en producten en diensten die geen betrekking hebben op facilitaire zaken en waar meerdere afdelingen belang bij hebben worden gecoördineerd ingekocht.
- Er zijn bij de gemeente Woerden nog geen methoden en procedures ontwikkeld, een inkoophandboek met praktische uitwerkingen zou een goede aanvulling kunnen zijn op de beleidsnotitie.
- Inzicht krijgen in de verschillende producten en diensten en hierdoor de inkoopbenadering kunnen bepalen is belangrijk voor het onderhandelingsproces met een leverancier. De gemeente Woerden kan hierbij de portfoliomatrix van Kraljic als hulpmiddel gebruiken.
- De gemeente Woerden heeft weinig informatievoorzieningen geautomatiseerd, waardoor ze veel tijd besteed aan routinematige werkzaamheden.
- Er wordt bij de gemeente Woerden niet voldoende Europees aanbesteed. Tijdens het in kaart brengen van de huidige situatie wordt er gezocht naar de oorzaak en een oplossing.
- De gemeente Woerden moet er rekening mee houden dat er wellicht veel begeleiding nodig is bij de eerste twee fasen van het inkoopproces, om kosten te besparen.
- Om tot een professionele inkooporganisatie te kunnen komen, is een periodieke vaststelling van de prestaties van de huidige inkoopfunctie een must.
- De vastgestelde prestaties vormen vervolgens het vertrekpunt voor gerichte (verdere) verbeteringen van de inkoop, leidend tot een professionele inkooporganisatie.

Deel 2

Onderzoeks- en oplossingsfase



Hoofdstuk 4 Interne analyse; in kaart brengen huidige situatie

Zoals ook al in hoofdstuk 2 is beschreven wordt er een kwalitatieve-, een kwantitatieve- en een contractanalyse uitgevoerd. Met deze combinatie is de basis gelegd voor het identificeren van inkooppakketten die voor optimalisatie in aanmerking komen. In het ideale geval worden deze analyses, na dit onderzoek, periodiek herhaald. In dit hoofdstuk wordt elke analyse eerst in zijn algemeenheid beschreven, voordat een analyse toegepast wordt op de situatie bij de gemeente Woerden.

4.1 De kwantitatieve analyse algemeen

De kwantitatieve analyse lokaliseert verbeterpotentieel. De bron voor een kwantitatieve analyse is de crediteurenadministratie. Hierin zitten gegevens opgeslagen over:

1. De aard van de inkopen (kostensoort);
2. De afdeling of dienst ten behoeve waarvan men inkoopt (kostenplaats);
3. De leveranciers (naam, adres, bank-/gironummer);
4. Het aantal facturen (boeknummer);
5. Het bedrag van de facturen.

Hieronder zal in het kort aan de orde komen welke verschillende kwantitatieve analyses uitgevoerd zijn met bovenstaande gegevens voor de gemeente Woerden.

- Het inkoopvolume uitsplitsen in inkooppakketten.

Om inzicht te krijgen in het bestedingspatroon van een overheidsorganisatie kan het inkoopvolume geanalyseerd worden. Het totale inkoopvolume is de som van alle factuurbedragen over een periode van één jaar. Hierbij wordt het totale inkoopvolume verdeeld onder inkooppakketten. Dit is een samenstel van producten of diensten die in theorie bij één leverancier ingekocht kunnen worden.²⁷

Een voorbeeld is kantoorinrichting, hieronder vallen alle producten en diensten die iets met dit onderwerp te maken hebben, zoals stoelen, kasten, lampen etc.

Werken met inkooppakketten maakt in de eerste plaats het analyseren van de crediteurenadministratie eenvoudiger. In plaats van alle kostensoorten apart te beschouwen worden samenhangende kostensoorten bij elkaar genomen en als één geheel gezien. In de tweede plaats is een indeling in inkooppakketten zinvol om de spreiding van de inkoop over de leveranciers te zien. Een inkooppakket zou – zoals eerder vermeld – immers bij één leverancier kunnen worden ingekocht.

De wijze van bundeling van kostensoorten tot inkooppakketten is – binnen de kaders van de definitie van een inkooppakket – geheel vrij. Wel is het verstandig uit praktisch oogpunt een indeling te kiezen, die niet te veel inkooppakketten oplevert om de analyse van de crediteurenadministratie werkbaar te houden. Een verdere verfijning per inkooppakket kan eventueel later altijd nog plaatsvinden.

- Een indicatie van versnipperde inkoop

Ook het aantal leveranciers per inkooppakket is een belangrijke indicator. Veel leveranciers kan duiden op het ontbreken van overleg tussen afdelingen of diensten (verschillende leveranciers voor hetzelfde pakket). Het kan ook duiden op ad-hoc inkopen: voor eenzelfde product schakelt men telkens een andere leverancier in. In het algemeen geldt: hoe meer leveranciers per inkooppakket, hoe zinvoller een nadere analyse van nut en noodzaak.

- Een indicatie voor het ontbreken van afspraken

In aansluiting op het aantal leveranciers is een nog belangrijke indicator het aantal facturen. Veel facturen is een indicatie voor het ontbreken van afspraken. Het duidt vaak op

²⁷ Handreiking: Verdien aan besteden. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

individuele facturering (één factuur per levering) en een lage waarde per factuur. Het ontbreken van raamovereenkomsten of afspraken over de wijze van factureren (bijv. één verzamelfactuur per maand) kunnen hieraan ten grondslag liggen.

4.1.1 De kwantitatieve analyse bij de gemeente Woerden

Bij de gemeente Woerden is met de crediteurenadministratie van 2003 gewerkt. Het totale bedrag wat er in dat jaar is ingekocht bedraagt: € 35.104.958,28. De investeringen en de projecten van de gemeente Woerden zijn buiten beschouwing gelaten. De voornaamste reden hiervoor is, dat het aantal facturen dan zo groot wordt, dat het niet haalbaar is om dat in een kort tijdsbestek te analyseren. Niet te min zijn er nog ruim 21.000 facturen overgebleven, om te rubriceren tot inkooppakketten.

In het overzicht van de crediteurenadministratie is af te lezen: de fcl's en ecl's (de kosten soort en kostenplaats), de crediteur, omschrijving boeking, factuurnummer, het bedrag van de factuur en de kredietbeheerder (de verantwoordelijke voor de factuur/opdracht). Aan de hand van deze gegevens zijn er inkooppakketten opgesteld. Uiteindelijk zijn er 77 verschillende inkooppakketten opgesteld. Niet alle inkooppakketten zijn relevant voor dit onderzoek aangezien er weinig valt te besparen op onder andere subsidies, heffingen en salarissen.

Nadat alle facturen geselecteerd zijn op de inkooppakketten is er een duidelijk overzicht verkregen van het aantal leveranciers en het aantal facturen per inkooppakket.

Toen de basisgegevens per inkooppakket bekend waren, is allereerst het inkoopvolume per pakket berekend en daarna is er gekeken naar het aantal leveranciers en het aantal facturen per inkooppakket. In bijlage 7 is er een top 10 weergegeven van inkooppakketten met de hoogste inkoopvolumes uit het gehele jaar 2003, waarbij ook af te lezen is hoeveel leveranciers en facturen deze pakketten hebben. Opvallend is, dat er een groot aantal leveranciers en facturen per inkooppakket zijn, vooral afval en flexibele arbeid zijn opvallende inkooppakketten. Het hoge aantal facturen bij afval is onder andere te verklaren, doordat er wekelijks een factuur binnenkomt voor het ophalen van huisafval. Het hoge aantal leveranciers bij flexibele arbeid is te verklaren doordat in dit inkooppakket meerdere specialisaties vallen, zoals advocaten, adviseurs (op verschillende gebieden) en uitzendkrachten.

Zoals al eerder gemeld, zijn niet alle inkooppakketten bruikbaar voor dit onderzoek. Ook zijn veel inkooppakketten van een zodanig groot, complex formaat, dat het niet haalbaar is voor dit onderzoek, deze allemaal uit te spitten.

Allereerst is er gekeken naar het inkooppakket met het hoogste inkoopvolume: educatie. De oorzaak dat dit inkooppakket een hoog inkoopvolume heeft, heeft te maken met de cursussen die worden ingekocht. Deze cursussen zijn voor volwassenen die het voortgezet onderwijs nooit hebben afgemaakt of voor mensen die geslaagd zijn voor een inburgeringcursus en (verder) willen studeren om werk te kunnen krijgen.

De gemeente Woerden tekent van te voren een contract voor 1 jaar met het ROC in Utrecht en er wordt per maand een vast bedrag overgemaakt. Dat geld krijgt de gemeente Woerden eerst van het rijk zodat de gemeente kan bepalen welk opleidingsinstituut voor deze cursussen kan zorgen.

Zo is er naar de gehele top 10 gekeken met het hoogste inkoopvolume. Daar zitten een aantal inkooppakketten tussen waar op voorhand al te bepalen is, dat daar weinig te besparen valt. Uiteindelijk is de vraag gesteld: waar valt in ieder geval op te besparen en waar kan er doeltreffender ingekocht worden? Daarbij is het ook belangrijk of het haalbaar is binnen het korte tijdsbestek van dit onderzoek.

De inkooppakketten schoonmaak en Wet voorzieningen Gehandicapten (WvG) waren de beste opties. Onder het inkooppakket schoonmaak valt alles wat met schoonmaak te maken heeft, zoals het schoonmaken van het gebouw en het aanschaffen van toiletgarnituur. Deze producten en diensten worden niet alleen bij het Stadhuis ingekocht, maar ook bij andere

gemeentelijke instellingen zoals: de sporthallen/ gymzalen, het stadserf en de schoolwoningen ook deze vallen onder dit inkooppakket.

Onder het inkooppakket WvG vallen onder andere, woningaanpassingen, aanschaf van rolstoelen en aanvragen van medische adviezen.

In figuur 7 is een overzicht weergegeven van het inkoopvolume, het aantal leveranciers en het aantal facturen van deze inkooppakketten. In bijlage 8 is te zien op welke plaats deze twee inkooppakketten staan in de top 22, gebaseerd op het inkoopvolume.

Rubrieknr.	Inkooppakketten	Totaal bedrag inkooppakket	Inkoopvolume	Aantal leveranciers	Aantal facturen
68	WVG (wet voorzieningen gehandicapten)	€ 772.309	2,2 %	28	160
47	Schoonmaak	€ 386.154	1,1 %	28	371

Figuur 7: overzicht inkooppakketten schoonmaak en WvG

Uit het overzicht hierboven blijkt dat het inkooppakket schoonmaak een hoog aantal leveranciers en facturen heeft. Het hoge aantal facturen heeft als oorzaak dat de standaard schoonmaakwerkzaamheden per maand en per locatie worden gefactureerd. Het hoge aantal leveranciers heeft als oorzaak dat er voor bijna elke gemeentelijke instelling een andere leverancier werkzaam is om het gebouw schoon te maken, maar ook doordat niet alle producten en diensten op het gebied van schoonmaak bij één leverancier ingekocht kunnen worden.

Dit onderzoek komt net op tijd voor het inkooppakket schoonmaak, want de schoonmaakwerkzaamheden (het schoonmaken van het gebouw) moeten dit jaar opnieuw aanbesteed worden.

Uit het overzicht hierboven blijkt dat het inkooppakket WvG niet alleen een hoog inkoopvolume heeft, maar ook een hoog aantal leveranciers en facturen. De oorzaak voor het hoge inkoopvolume is dat het huren van rolstoelen en het vragen om medische adviezen grote en de meest voorkomende uitgaven zijn. De oorzaak van het hoge aantal aan leveranciers is dat de woningaanpassingen vergoed worden door de gemeente en overgemaakt worden naar de betrokkenen, deze worden gezien als een leverancier, aangezien ze voorkomen in de crediteurenadministratie. Het aantal betrokkenen is een respectievelijk groot aantal, waarvoor apart een factuur wordt ontvangen. Ook het hoge aantal facturen heeft hier dus mee te maken, maar daar komt nog bij dat de huur van de rolstoelen en de adviesaanvragen per maand gefactureerd wordt.

De coördinator van de afdeling WvG heeft al eerder aangegeven, dat ze denkt dat er bij haar afdeling mogelijkheden liggen om geld te besparen. Zij denkt dat die mogelijkheden er zijn, omdat de huur van rolstoelen al jaren bij dezelfde leverancier gebeurt en er geen duidelijk beeld is of dit op een efficiënte en effectieve manier gebeurt.

Ook de kwalitatieve analyse en de contractanalyse zijn gebaseerd op de twee hiervoor genoemde inkooppakketten.

Uiteindelijk zal op basis van de analyses aan de hand van deze twee inkooppakketten een advies gegeven worden over de aanpak om kosten te besparen en doelmatiger te werken.

4.2 Kwalitatieve diagnose algemeen

Vragen die uit de kwantitatieve analyse naar voren kwamen, kunnen tijdens de kwalitatieve analyse worden beantwoord.

De basis voor die kwalitatieve analyse wordt gevormd door het racewagenmodel. Daarin zijn alle onderdelen van de inkoopfunctie in onderlinge samenhang opgenomen. In de kwalitatieve analyse wordt nagegaan in hoeverre expliciet aan alle onderdelen uit het model inhoud is gegeven.

Het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie. Bij de diverse fasen kunnen vele vragen worden gesteld, die duidelijk moeten maken hoe de huidige situatie is ten aanzien van de verschillende fasen in het inkoopproces.²⁸

4.2.1 Kwalitatieve analyse bij de gemeente Woerden

Met behulp van interviews met inkopers van de inkooppakketten schoonmaak en WvG moet duidelijk worden, hoe het inkoopproces in werkelijkheid verloopt. Er is met vier budgethouders (inkopers) gesproken die te maken hebben met schoonmaak en er is met één budgethouder gesproken, die verantwoordelijk is voor het inkooppakket WvG. Er is een vragenlijst opgesteld aan de hand van de zes fasen van het inkoopproces. Deze lijst is weergegeven in bijlage 9.

Het is duidelijk geworden dat alle budgethouders op hun eigen manier inkopen. De ene budgethouder koopt in volgens de zes fasen van het inkoopproces en een andere budgethouder besteld gewoon wat hij²⁹ nodig heeft. Hieronder wordt aan de hand van de fasen uit het inkoopproces, kort de resultaten omschreven, die uit de interviews naar voren kwamen. Een uitgebreidere weergave van de resultaten is terug te vinden in een matrix in bijlage 10.

Specificeren

Er is geen standaardformaat waaraan gehouden wordt bij het opstellen van een PvE. Het wordt elke keer aangepast aan de eisen en wensen op dat moment. Bij de specificatie van de opdracht wordt goed geluisterd naar de gebruikers en is er niet genoeg kennis in huis op een specifiek gebied, dan wordt er voor die kennis gezorgd. Deze kennis kan in de gemeentelijke organisatie van Woerden opgezocht worden en anders wordt de kennis opgevraagd bij een gespecialiseerd adviesbureau.

Selecteren

Het bepalen welke leveranciers er uitgenodigd worden, wordt niet aan de hand van richtlijnen gedaan. Ook zijn er geen standaard gunningcriteria, waaraan moet voldoen. De budgethouders van het inkooppakket schoonmaak houden het in het midden of ze kiezen voor de goedkoopste leverancier of de leverancier met de beste service. Het is allebei erg belangrijk. Maar de geïnterviewde van het inkooppakket WvG kiest duidelijk voor de leverancier met de beste service. Rolstoelen en aanpassingen van woningen zijn specifieke producten en diensten, daar is goede service het belangrijkste en als die niet geleverd wordt, dan zullen er veel klachten van gebruikers komen en die kosten extra tijd en geld.

Contracteren

De geïnterviewden bepalen zelf wat de leveringsvoorwaarden zijn, soms laten ze het de leverancier bepalen.

De meeste budgethouders die geïnterviewd zijn weten dat de contracten naar het centrale archief moeten, maar in de werkelijkheid wordt er anders mee omgegaan. De gemeente heeft geen standardeisen waaraan een contract moet voldoen, vandaar dat de contracten in veel gevallen er anders uit zien of niet eens een contract genoemd kunnen worden. Een aantal budgethouders bewaren de 'contracten' op hun eigen kantoor. Andere geïnterviewden zijn bij de organisatie gekomen toen er al een contract bestond met de huidige leverancier. Zij hebben geen idee waar dat contract kan zijn en of het er ook daadwerkelijk is.

²⁸ Harink, J.H.A. e.a.: Inkoopmanagement in gemeenten.

²⁹ Waar 'hij' is geschreven kan ook 'zij' voor gelezen worden.

Bewaken

Over het algemeen zijn de geïnterviewden tevreden over de factuuraafhandeling, hij duurt alleen vrij lang waardoor er wel betalingskortingen verloren gaan.

Er is per 1 april een nieuw factureringssysteem gekomen en de geïnterviewden zijn benieuwd of het daardoor efficiënter en effectiever verloopt.

Ook bij de afdeling financieel beheer is navraag gedaan naar de huidige situatie en de mogelijkheden om daar kosten te besparen en effectiever te werken.

De facturen komen nu eerst centraal binnen bij de financiële administratie. Daar worden de facturen geregistreerd in een financieel systeem: fis4all. Hierna worden de facturen via de interne post bezorgd bij de verantwoordelijke voor de factuur, meestal de budgethouder.

Deze controleert of de factuur juist is en stuurt hem weer terug naar de financiële administratie voor betaling. Dit nieuwe proces is opgezet, zodat er minder facturen kwijt raken en het is een stapje richting de toekomst, om de facturen te digitaliseren.

Er is gevraagd naar mogelijkheden om de facturenstroom in te krimpen, door bijvoorbeeld leveranciers te verzoeken per kwartaal facturen te versturen. Nu blijkt dat dit maar bij bepaalde situaties effectief en efficiënt te zijn. Deze situaties worden hieronder verder toegelicht.

Als zomaar alle facturen per kwartaal verstuurd worden, dan hebben de financieel medewerkers drie maanden niks te doen en als het kwartaal eindigt kunnen ze de facturenstroom niet aan. Let wel het gaat hier om ruim 20.000 facturen per jaar, dus dat zijn 5.000 facturen per kwartaal. Daarbij komt dat de leveranciers ook niet graag mee willen werken, aangezien zij 3 maanden op hun geld moeten wachten en het duurt ook nog even voordat de kwartaalfactuur betaald wordt door de gemeente. Hiermee verliezen zij inkomsten die ze nodig hebben om het product en/ of de dienst te leveren.

Dan de mogelijkheid om niet per opdracht facturen te ontvangen, dus alle producten en diensten die bij één leverancier besteld zijn worden op een verzamelfactuur gezet. Dit zou inderdaad de facturenstroom verminderen, maar efficiënt en effectief is het niet. Op die factuur staan namelijk opdrachten die door verschillende medewerkers (budgethouders) gegeven zijn. Dit betekent dat de factuur weer in stukken geknipt moet worden, om alle betrokkenen te laten controleren. Uiteindelijk is de organisatie dan weer langer per factuur bezig om bijvoorbeeld de factuur te kopiëren en te verspreiden naar de juiste budgethouders. Er is wel een mogelijkheid om het facturenproces te verkorten bij facturen die periodieke uitgaven betreffen. Dit zijn vaste bedragen per maand die vastgezet kunnen worden in het financiële systeem en automatisch elke maand betaald worden. De leverancier kan nu de factuur per kwartaal versturen en wordt dus achteraf gecontroleerd door de budgethouder. Hierbij moeten goede afspraken gemaakt worden met de leverancier, als een factuur bijvoorbeeld niet klopt, dat het dan nog wel aangepast kan worden, met behulp van bijvoorbeeld een creditnota.

Zo heeft de financiële administratie er minder omkijken naar en de leverancier hoeft minder facturen te versturen, maar ontvangt wel op tijd zijn geld.

Als in de toekomst de facturen gedigitaliseerd worden is er veel meer mogelijk op het gebied van facturen vermindering. Het zal dan bijvoorbeeld wel mogelijk zijn om verzamelfacturen te ontvangen, aangezien de factuur dan digitaal naar de verschillende budgethouders verstuurd kan worden.

Kortom er zijn een aantal mogelijkheden die wel effectief en efficiënt zijn, maar vooral in de toekomst pas uitvoerbaar kunnen zijn, als het digitale factureringssysteem is geïntroduceerd.

Nazorg

Het opnieuw aanbesteden wordt als onnuttig gezien. De klant wil graag bekend zijn met de persoon die schoonmaakt en als er elke keer van leverancier gewisseld wordt, is dat niet mogelijk. Bij de schoonmaak van het stadhuis is dat wel goed geregeld. Dit is een Europese aanbesteding waarbij een extern bureau het proces begeleid.

Bij WvG wordt er niet opnieuw aanbesteed, omdat dit een complexe klus is, waarvan niemand weet hoe dat aangepakt zou moeten worden. Daarbij komt dat als de gemeente niet tevreden is over haar leverancier, de leverancier er alles aan zou doen om de gemeente

als klant tevreden te stellen, aangezien de gemeente de grootste klant is van deze leverancier. Hierdoor lijkt het voor de gemeente overbodig om opnieuw aan te besteden, aangezien ze deze macht heeft over deze leverancier.

Mogelijkheden om het aantal leveranciers te verminderen

Over het algemeen staan de geïnterviewden van het inkooppakket schoonmaak open om het aantal leveranciers in hun inkooppakket te minderen, als hiermee financiële voordelen behaald kunnen worden. Een aantal reacties zijn hieronder puntsgewijs samengevat.

- De budgethouders van de sporthallen en de schoolwoningen
 - Zij vinden het te groot worden, waardoor ze denken dat klachten en speciale wensen lastiger duidelijk te maken zijn.
 - Daarnaast denken ze dat één locatie moeilijk onder het gezamenlijke contract kan uitkomen als deze niet tevreden is over het resultaat.
- De budgethouder van het stadhuis
 - In het stadhuis wordt één keer in een bepaalde tijd een prestatiemeting uitgevoerd door een extern bureau en als hier onder de maat gepresteerd wordt, krijgt het schoonmaakbedrijf één keer de kans deze prestatie te verbeteren. Blijft de prestatie onder de maat dan mag het stadhuis een gedeelte van de factuur inhouden. Dit systeem verloopt prima volgens hem.
 - Ook is hij van mening dat ze een duidelijk aanspreekpunt voor klachten tussendoor hebben. De geïnterviewde denkt dat juist doordat je een grote opdrachtgever bent, de leverancier er alles aan zal doen deze te behouden.
- De geïnterviewde over het stadserf
 - Het stadserf heeft al eerder samen met het stadhuis één leverancier voor de schoonmaakwerkzaamheden gehad. Na verloop van tijd was het stadserf niet tevreden over de leverancier en is weer uit het contract gestapt, dit bracht verder geen problemen mee voor het stadhuis.
 - De geïnterviewde is van mening dat de kwaliteit bij schoonmaakbedrijven heel wisselend is en dat het geheel afhangt van welke schoonmakers er in dienst zijn. Dit probleem zal er altijd blijven, maar als er maar goede afspraken worden gemaakt.

Het inkooppakket WvG kent twee soorten adviesaanvragen; het medische advies, dat aangevraagd wordt bij de GGD en een advies over het soort hulpmiddel dat een patiënt nodig heeft, dat aangevraagd wordt bij Argonaut.

Er bestaat een mogelijkheid om dit door één leverancier te laten doen, want Argonaut is degene die alle twee de adviezen levert.

De reden dat het medische advies bij de GGD aangevraagd wordt, is omdat deze vroeger goedkoper waren in het leveren van dat advies. Helaas zijn de prijzen van de GGD nu net zo hoog als die van Argonaut en is de gemeente Woerden niet tevreden meer over de kwaliteit die geleverd wordt.

Kortom de afdeling WvG zou allebei de adviesaanvragen door Argonaut willen laten leveren, maar de afdeling WvG weet niet of dit zomaar kan en mag. Volgens de geïnterviewde is de gemeente verplicht bij de GGD advies aan te vragen, vanwege de gemeentelijke verantwoordelijkheid. Hier zou de afdeling WvG graag duidelijkheid over willen, dus hier zou een onderzoek over gestart kunnen worden.

4.3 Contractanalyse algemeen

De contractanalyse helpt prioriteiten stellen. Of een bepaald inkooppakket daadwerkelijk geoptimaliseerd kan worden. Een voorbeeld is het terugdringen van het aantal leveranciers. De mogelijkheid hiervan is mede afhankelijk van de looptijd van de bestaande contracten. Als hier een analyse van gemaakt moet worden, dan is goed contractbeheer een voorwaarde.

Als de basisgegevens op eenduidige wijze zijn vastgelegd (bijv. in spreadsheet of database) kan er eenvoudig vastgesteld worden welke contracten in de komende periode aflopen en dus aan herziening toe zijn.³⁰

4.3.1 Contractanalyse bij de gemeente Woerden

Bij de analyse is er gekeken naar: leverancier, ingangsdatum contract, duur contract en het opzeggingstermijn van het contract. Zo wordt er inzicht verkregen in de mogelijkheden om contracten op te zeggen.

Het inkooppakket schoonmaak is voor de contractanalyse opgesplitst in een aantal producten en diensten. De contracten hiervan zijn opgezocht en geanalyseerd. Voor een uitgebreide weergave van de resultaten wordt er verwezen naar bijlage 11. De belangrijkste resultaten zijn:

- bijna alle contracten voor een onbepaalde tijd zijn afgesloten;
- de meeste contracten een opzegtermijn van 3 maanden hebben;
- alleen het stadhuis tot 2005 contracten heeft afgesloten op het gebied van dameshygiëne, schoonloopmatten en disposables;
- dat veel afspraken niet vastgesteld zijn in de vorm van een contract of dat er zelfs geen schriftelijke afspraken gemaakt zijn;

Het is een lastige taak geweest om de contracten op te zoeken, aangezien ze niet allemaal te vinden waren in het centrale archief. Uiteindelijk zijn er vijf contracten in het centrale archief gevonden, terwijl er ongeveer 12 contracten aanwezig zouden moeten zijn. Soms zijn er ook mondelinge afspraken gemaakt met leveranciers of is alleen de offerte ooit goedgekeurd, maar is er nooit een officieel contract opgesteld.

Voor het inkooppakket WvG zijn helemaal geen contracten gevonden in het centrale archief. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om daar een contractanalyse over te houden. Tijdens het interview met de coördinator van de afdeling WvG is duidelijk geworden dat deze contracten al opgesteld zijn voordat zij bij de gemeente Woerden werkzaam was. Ze is er vanuit gegaan dat ze in het centrale archief zijn opgeslagen. Nadat dit gecheckt is, is er geen tijd geweest om de coördinator in te lichten en te vragen waar het dan eventueel nog zou kunnen liggen. Kortom voordat de aanbevelingen voor het inkooppakket WvG uitgevoerd kunnen worden, zal er eerst nog goed geïnventariseerd moeten worden of de contracten wel aanwezig zijn.

4.4 Het onderzoeken van de andere inkooppakketten

Nadat dit onderzoek afgerond is, moeten de hierboven omschreven analyses ook voor de overige inkooppakketten gehouden worden. Nu is het inkoopvolume van alle opgestelde inkooppakketten berekend en op volgorde van hoogte zal per inkooppakket bepaald moeten worden hoeveel leveranciers en facturen er per pakket zijn.

Daarna kan er bepaald worden aan de hand van de hoogte van het inkoopvolume en het aantal leveranciers en facturen welke inkooppakketten als eerste geanalyseerd moeten worden. Daarbij zal er ook gekeken moeten worden of er daadwerkelijk iets te besparen valt op een inkooppakket. Op inkooppakketten zoals subsidies en salarissen zal weinig te besparen zijn. Vervolgens kan er per inkooppakket een kwalitatieve analyse en een contractanalyse gehouden worden. Deze analyses kunnen op dezelfde werkwijze gehouden worden zoals in dit onderzoek gedaan is.

³⁰ Handreiking: Verdien aan besteden. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

4.5 De beleidsnotitie

Drie van de vijf geïnterviewden zijn niet bekend met de beleidsnotitie. De twee geïnterviewden die er wel bekend mee zijn, werken ook al volgens dat beleidsplan en vinden het een goede zaak. Alles wat er in staat vinden ze niet meer dan logisch en ze werkten vrijwel altijd al volgens de nu vast gestelde regels. Ze vinden er daarom geen nadelen aan zitten, dat er nu een inkoopbeleid is vastgesteld. De andere geïnterviewden staan wel open voor het nieuwe plan, vooral als er grote financiële voordelen mee te behalen zijn.

Vanuit de beleidsnotitie zijn een aantal inkoopdoelstellingen opgezet. Deze worden als volgt gedefinieerd:

1. Komen tot kostenbeheersing, kwaliteit en prijsbewaking;
2. Het verbeteren van doelmatigheid van het inkoopproces binnen de gemeente;
3. Clustering van gelijksoortige goederen, diensten en werken en waar mogelijk het standaardiseren daarvan;
4. Het streven naar afsluiten van, zoveel als wenselijk en mogelijk is, mantelcontracten;
5. Het periodiek toetsen van leveranciers en contracten op basis van marktontwikkelingen;
6. Waar mogelijk in het kader van het inkoopmanagement rekening houden met milieuaspecten van de te kopen producten of diensten;
7. Met betrekking tot levering en diensten moet de gemeente zich conformeren aan de Europese richtlijn;
8. Bij gelijkwaardigheid in prijs, kwaliteit, garantie, levering- en selectiecriteria de voorkeur geven aan plaatselijke bedrijven, mits de sfeer van continuïteit gewaarborgd wordt en geen verstrengeling van belangen plaats vindt;
9. Bevorderen gezamenlijke inkopen (samenwerking met andere gemeenten en met een gemeente gelieerde instellingen);
10. Het waarborgen van de bestuurlijke en ambtelijke integriteit van het inkoopbeleid;
11. Inkoopprestaties moeten meetbaar en zichtbaar zijn;
12. Prestatie-indicatoren zijn: prijs, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit en dienstverlening/ support;
13. Streven om in 2006 het inkoopbeleidsplan ook toe te passen voor inkopen ten behoeve van de publieke taakuitoefening.

Tijdens de kwalitatieve analyse is in de gaten gehouden of deze doelen ook nageleefd worden. Drie van de vijf budgethouders waren nog niet bekend met de inkoopdoelstellingen. De twee die wel bekend zijn met de beleidsnotitie proberen aan deze doelstellingen te voldoen.

In hoofdstuk 3 paragraaf 3.7 is al geconstateerd dat de gemeente Woerden niet voldoende Europees aanbesteed. Hiermee wordt inkoopdoelstelling 7, om te conformeren aan de Europese richtlijn, niet voldoende uitgevoerd. De geïnterviewden geven als oorzaken dat ze het te veel werk vinden of niet weten wat de procedure is. Kortom doordat er weinig bekendheid is over de noodzaak, de procedure en de middelen, wordt er niet genoeg Europees aanbesteed.

De implementatie van het nieuwe inkoopbeleid verliep gelijktijdig met dit onderzoek, waardoor nog niet iedereen bekend is met de inkoopdoelstellingen.

Kortom het is een te vroeg stadium geweest om alle doelstellingen te kunnen toetsen.

4.6 De prestatie-indicatoren

De gemeente Woerden vertaalt haar gemeentelijke taken in de competenties die nodig zijn om de taken uit te voeren. Vervolgens wordt aan de hand van de competentie-monitor onderzocht in welke mate het personeel voldoet aan de geformuleerde competenties.

Om te toetsen of de medewerkers nog steeds voldoende functioneren en om te horen of ze nog steeds tevreden zijn over hun werk, worden er één keer in een jaar functioneringsgesprekken gehouden. Vanaf de tweede helft van 2004 worden er ook beoordelingsgesprekken ingevoerd. In dit gesprek komt aan de orde hoe de medewerker de afgelopen periode gefunctioneerd heeft.

In de inkoopdoelstellingen van de gemeente Woerden zijn de volgende prestatie-indicatoren genoemd: prijs, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit en dienstverlening/ support. Meetbare ijkpunten zijn tijdens dit onderzoek niet gevonden.

Samenvatting

Tijdens dit onderzoek zijn de inkooppakketten Schoonmaak en Wet voorzieningen Gehandicapten onderzocht. Over deze inkooppakketten is een kwantitatieve-, een kwalitatieve- en een contractanalyse gehouden.

Tijdens de analyses is het volgende geconstateerd:

- Er zijn geen standaardformulieren, selectiecriteria en er is geen duidelijk overzicht of een schema met de richtlijnen uit de beleidsnotitie.
- De gemeente Woerden koopt niet volgens de zes fasen van het inkoopproces in.
- Het is bekend dat de contracten naar het centrale archief moeten, toch zijn er weinig contracten daadwerkelijk aanwezig in het centrale archief. Een oorzaak hiervan is dat niet overal sprake van een daadwerkelijk officieel contract.
- Er zijn voldoende mogelijkheden om contracten te wijzigen of op te zeggen.
- Er zijn een aantal mogelijkheden om de facturenstroom te verminderen, dit is vooral in de toekomst efficiënt en effectief, wanneer het digitale factureringssysteem is geïntroduceerd.
- Over het algemeen staan de geïnterviewden open om het aantal leveranciers te minderen.
- Er wordt niet consequent opnieuw aanbesteed, dit wordt als onnuttig gezien.
- Bij het inkooppakket WvG is het opnieuw aanbesteden van rolstoelen en adviezen een complexe aangelegenheid, omdat er een economische achtergrond voor nodig is en er verschillende belangen bij betrokken zijn.
- Niet alle geïnterviewden zijn bekend met het beleidsplan.
- Het was een te vroeg stadium om een aantal inkoopdoelstellingen te toetsen, omdat de implementatie van de beleidsnotitie gelijktijdig verliep met dit onderzoek.
- Doordat er te weinig bekendheid is over de noodzaak, de procedure en de middelen, van het Europees aanbesteden, wordt dit onvoldoende gedaan, waarmee inkoopdoelstelling 7 nog niet gehaald wordt.
- De gemeente Woerden heeft de volgende prestatie-indicatoren: prijs, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit en dienstverlening/ support.
- Meetbare ijkpunten voor de prestatie-indicatoren zijn niet gevonden.

Hoofdstuk 5 Externe analyse; interviews met vijf vergelijkbare gemeenten

Om genoeg draagvlak te creëren voor dit onderzoek en om een beeld te krijgen van de inkoop bij vergelijkbare organisaties, zijn er bij verschillende gemeenten interviews gehouden. Het doel hiervan is om achter ervaringen van gemeenten te komen die ook bezig zijn met het professionaliseren van de inkoop. Uit deze ervaringen kan lering getrokken worden, die invloed kunnen hebben op het formuleren van de aanbevelingen voor de gemeente Woerden.

Er wordt eerst uitgelegd hoe de voorbereiding op de interviews is verlopen en hoe de selectie van gemeenten is gemaakt. Hierna wordt uitgelegd hoe de gemeenten gestructureerd zijn. Als laatste worden de resultaten van de interviews op een rij gezet en geanalyseerd.

5.1 De voorbereiding

Het doel van de externe analyse is zichtbaar gemaakt en vormt de basis voor het opstellen van de vragenlijst. Het begin van de vragenlijst bestaat uit algemene vragen over de gemeentelijke organisatie en daarna over het proces van professionaliseren. De vragenlijst is gedeeltelijk gebaseerd op de zes fasen van het inkoopproces, net zoals bij de interne interviews. De voornaamste reden hiervan is, omdat het structuur geeft aan het interview en er wordt duidelijk naar boven gehaald hoe het inkoopproces in elkaar zit. Daarnaast zijn er vragen gesteld over de implementatie, het Europees aanbesteden en de mogelijkheid om met andere gemeenten samen in te kopen. De vragenlijst is te vinden in bijlage 12.

Er is bepaald welke gemeenten benaderd moeten worden voor een interview. Het belangrijkste criterium hiervoor is, dat de gemeenten ook bezig zijn met het professionaliseren van de inkoop of zelfs al klaar zijn. Een aantal gemeenten zijn genoemd door een adviesbureau die gespecialiseerd is in het professionaliseren van de inkoop. Daarnaast is het belangrijk dat de grote en de structuur van de gemeente grotendeels gelijk is met die van de gemeente Woerden. Deze gegevens staan in de "Gids van gemeentebesturen 2004". Zo is er een lijst tot stand gekomen van 7 verschillende gemeenten uit heel Nederland. De gemeenten zijn benaderd en er is met vijf gemeenten een afspraak gemaakt. Een uitgebreidere weergave van de resultaten is te zien in bijlage 13. In de volgende paragrafen worden een aantal resultaten kort omschreven.

5.2 De gemeentelijke organisatie van de vijf gemeenten

De vijf gemeenten waar een interview is afgenomen zijn: de gemeenten Heusden, Gouda, Amersfoort, Ridderkerk en Doetinchem. Zij hebben afgerond respectievelijk 43.000, 72.000, 126.000, 47.000 en 48.000 inwoners. Deze gemeenten zijn vergelijkbaar met de gemeente Woerden qua inwonersaantal, met als uitzonderingen de gemeente Amersfoort en Gouda. Van deze twee gemeenten is bekend dat zij ver gevorderd zijn met het professionaliseren van de inkoop.

Bij alle gemeenten is gesproken met een medewerker die op tactisch niveau en soms ook op strategisch niveau werkzaam is. Dit waren vooral inkoopcoördinatoren en beleidsmedewerkers.

Bij alle gemeente wordt de facilitaire inkoop centraal georganiseerd, waarbij voor bijvoorbeeld kantoorartikelen een raamcontract is afgesloten, zodat de afdelingen dit zelf kunnen bestellen of dat de leverancier kasten komt bijvullen. Het hoofd Facilitaire Zaken is in de meeste gevallen hier verantwoordelijk voor.

De primaire inkoop wordt bij alle gemeenten decentraal georganiseerd, waarbij een inkoopcoördinator of een inkoopbureau begeleidt en adviseert. De gemeente Gouda wil daarnaast in de toekomst per sector een inkoopteam opgezet hebben, om de druk van het inkoopbureau weg te nemen.

In bijlage 14 is een uitgebreidere omschrijving te vinden, over de structuur van de organisatie en waar de inkoop gevestigd is.

5.3 De resultaten

Door de interviews is duidelijk geworden hoe de andere gemeenten hun inkoopproces hebben georganiseerd. Daarnaast is het duidelijk geworden hoe gemeenten denken over het Europees aanbesteden en het samenwerken met andere gemeenten op het gebied van inkoop. Hieronder worden kort de resultaten van deze onderwerpen behandeld.

Specificeren

Wie er betrokken worden bij het specificeren is afhankelijk van de grootte van het inkoopbedrag. Er wordt bij grote aanbestedingen een inkoopteam opgezet, die bestaat uit een materiedeskundige, een financiële consultant en een inkoopcoördinator. Bij Europese aanbestedingen is het verplicht een inkoopteam op te zetten.

Selecteren

De leveranciers die uitgenodigd worden voor de offerteronde worden bepaald door kennis en ervaring. Bij twee gemeenten ligt er bij bouwzaken een lijst met leveranciers die roulerend worden uitgenodigd. Er is geen voorkeur voor regionale leveranciers, het is wel bekend dat hogerop in de organisatie dat graag gezien wordt. De meeste inkopers vinden het niet inkoopverantwoordelijk. Er kan naar de burgers toe niet verantwoord worden dat een product duurder ingekocht is, alleen maar omdat de ondernemer in de betreffende gemeente gevestigd zit.

De gemeenten zijn het unaniem eens dat het wel afhankelijk blijft van het product, een voorbeeld is asfalt, als dat van Groningen naar Heusden moet dan is het al hard voordat het op de bestemming aankomt.

Alle gemeenten kiezen voor de economisch meest voordelige leverancier. Wederom is het ook weer afhankelijk van het product, namelijk hoe complex het is. Bovendien als de specificatie zo gedetailleerd is, dan zit daar de service en kwaliteit al bij in, dan hoeven er alleen nog maar prijzen vergeleken te worden.

Contracteren

Alle gemeenten hebben standaardleveringsvoorwaarden opgesteld, maar twee daarvan hebben ze nog niet in gebruik, omdat deze nog goedgekeurd moeten worden door de gemeenteraad.

De meeste gemeenten sturen de voorwaarden standaard mee met de offerteaanvraag. Eén gemeente verwijst in de offerte naar een plek waar de voorwaarden gedeponeerd zijn (Kamer van Koophandel). Dit vanwege de grootte van de papierstroom, die er anders veroorzaakt wordt.

Iedereen is zich er van bewust dat het contractbeheer niet goed verloopt. Dit gaat in de toekomst ook zeker veranderen. De meesten willen de contracten digitaliseren en het is dan de bedoeling dat inkoop een sein geeft, wanneer een contract afloopt, zodat de betrokkenen nog genoeg tijd hebben om opnieuw aan te besteden. Dit gaat eventueel in combinatie gebeuren met de introductie van een Facility Management Informatie Systeem.

Bewaken

De facturenafhandeling loopt bij iedereen verschillend, maar het is duidelijk dat het niet effectief en efficiënt verloopt. Eén gemeente is al zover dat de facturen gedigitaliseerd worden, maar dat is nog in een te vroeg stadium om effectief te laten verlopen. De facturen worden gescand in de postkamer, deze sturen ze digitaal door naar de financiële administratie, die zet ze weer uit naar de betrokken personen. Anderen hebben wel plannen om in de toekomst facturen te digitaliseren.

De gemeenten willen de facturenstroom graag verminderen, maar in de praktijk blijkt het niet eenvoudig te zijn. Aangezien een verzamelfactuur niet in stukken geknipt kan worden. Ze zijn van mening dat als het factuurproces digitaal verloopt, het zeker een mogelijkheid is.

Nazorg

Iedereen streeft er naar of adviseert om contracten niet langer dan voor de duur van drie jaar af te sluiten. Er kan een optie genomen worden om twee keer één jaar te verlengen. Alleen bij marktgevoelige producten en/ of diensten sluiten ze een contract niet langer dan één jaar af, hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan uitzendkrachten. Na deze periodes wordt er opnieuw aanbesteed.

Implementatie inkoopbeleid

Bij alle gemeenten is een inkoopbeleid aanwezig. Het beleid is via presentaties bekend gemaakt bij de betrokkenen. Alle documenten staan op het intranet en er is vaak een inkoophandboek gemaakt waarin de procedures en middelen overzichtelijk zijn gemaakt. Er wordt ook gezegd dat al werkend met een nieuw beleid mensen het moeten leren. Een knelpunt bij het invoeren van het nieuwe beleid is voornamelijk de weerstand. Deze is zeer wisselend, oudere werknemers hebben er vaak meer moeite mee. Er moet goed duidelijk gemaakt worden wat de toegevoegde waarde is van de nieuwe manier van werken. Maar er moet wel opgelet worden, dat er rekening gehouden wordt met doorslaand succes. Bij één gemeente slaat het zo aan, dat de twee medewerkers die coördineren de drukte niet meer aan kunnen.

Realisatie besparingen

Iedereen heeft al op verschillende gebieden besparingen gerealiseerd. Het is alleen lastig aan te geven wat er precies is gerealiseerd. Geld wat een budgethouder overhoudt, doordat het proces goed is doorlopen, gebruikt hij weer voor iets anders. Zo komt een budget altijd weer op nul.

Europees aanbesteden

In de gemeenten wordt heel wisselend gedacht over het Europees aanbesteden. De meeste geïnterviewden zien het nut er wel van in, maar vinden het wel veel tijd kosten. Het probleem zit hem vooral in het specificeren, waar budgethouders nog niet goed in zijn. Daarom wordt er vaak een extern bureau ingeschakeld die dit voor hen doet, maar daar hangt een grote prijskaart aan. Het proces hoort niet anders te zijn dan het normale inkoopproces.

Het controleren of medewerkers ook daadwerkelijk Europees aanbesteden is moeilijk. Er wordt goed gecommuniceerd wanneer het verplicht is en wat de consequenties zijn als daar niet aan voldaan wordt. Daarnaast verwachten ze dat de accountant er op getraind is te ontdekken als het niet gebeurd is. Als blijkt dat er iets niet Europees aanbesteed is, wat wel zou moeten, dan zal de verantwoordelijke daarop aangesproken worden. De reden van het niet op de juiste manier aanbesteden zal onderzocht worden en er zullen sancties getroffen worden.

Mogelijkheid inkopen met andere gemeenten

Iedereen ziet de mogelijkheden van het gezamenlijk inkopen met anderen gemeenten. Drie van de vijf geïnterviewden gemeenten kopen al gezamenlijk in met omliggende gemeenten. Zij doen dit op gebieden als hardware, kantoorartikelen en telefoonkosten. Eén gemeente is nu aan het kijken wat er met het aanschaffen van papier mogelijk is. Een vierde gemeente heeft georiënteerd welke omliggende gemeenten hier eventueel belangstelling voor hebben.

Samenvatting

Er zijn bij vijf vergelijkbare gemeenten interviews gehouden. Het volgende is geconstateerd:

- De facilitaire inkoop wordt bij bijna alle gemeenten centraal ingekocht waarvoor het hoofd facilitaire zaken verantwoordelijk is.
- De primaire inkoop wordt decentraal georganiseerd, waarbij een inkoopcoördinator of een inkoopbureau begeleidt en adviseert.
- Alle gemeenten hebben standaardformulieren, standaardcriteria etc. waardoor ze volgens de 6 fasen van het inkoopproces inkopen.
- De methoden en procedures zijn vastgelegd in een handboek en op intranet.
- Contractbeheer is slecht, de meesten willen de contracten digitaliseren.
- De facturenstroom verminderen blijkt in de praktijk niet eenvoudig te zijn.
- Een knelpunt bij het invoeren van het nieuwe beleid is voornamelijk de weerstand.
- Er zijn besparingen gerealiseerd, maar deze zijn moeilijk concreet te berekenen.
- Het Europees aanbesteden hoort niet anders te zijn dan het normale inkoopproces.
- Iedereen ziet mogelijkheden om met anderen gemeenten gezamenlijk in te kopen.

Hoofdstuk 6 Conclusies

Na theoretisch onderzoek en een interne en externe analyse, worden nu de conclusies getrokken. Om het overzichtelijk te houden zijn de conclusies ondergebracht in de onderdelen uit het racewagenmodel (Coopers & Lybrand).

6.1 Het inkoopproces

De conclusies na het huidige inkoopproces van de gemeente Woerden in kaart gebracht te hebben en bij andere vergelijkbare gemeenten naar het inkoopproces geïnformeerd zijn:

- De gemeente Woerden koopt niet volgens de zes fasen van het inkoopproces in, andere vergelijkbare gemeenten doen dit wel.
- Budgethouders moeten goed begeleid worden bij de eerste twee fasen van het inkoopproces, om kostenbesparingen te behalen.
- Het contractbeheer is zowel bij de gemeente Woerden als bij de andere vergelijkbare gemeenten onder de maat.
- Het verminderen van de facturenstroom blijkt in de praktijk niet eenvoudig te zijn, maar als ze in de toekomst gedigitaliseerd worden, zijn er wel mogelijkheden.
- De budgethouders van schoonmaak zijn bereid om onder andere de schoonmaakwerkzaamheden op de verschillende locaties onder één leverancier te brengen, de contracten hiervan bieden voldoende mogelijkheden.
- Bij de gemeente Woerden wordt niet consequent opnieuw aanbesteed, bij de andere gemeenten gebeurt dit wel.
- Het opnieuw aanbesteden van rolstoelen en adviezen zit complex in elkaar, omdat er een economische achtergrond voor nodig is en er verschillende belangen bij betrokken zijn. Daarnaast zijn de contracten niet gevonden en dus nog niet geanalyseerd.

6.2 Organisatie en Personeel

De gemeente Woerden is een middelgrote gemeente en heeft een open communicatie tussen medewerker en leidinggevende. Conclusies die na onderzoek getrokken zijn:

- Bij de gemeente Woerden wordt de facilitaire inkoop centraal ingekocht, de primaire inkoop wordt decentraal ingekocht en producten en diensten die geen betrekking hebben op Facilitaire Zaken en waar meerdere afdelingen belang bij hebben worden gecoördineerd ingekocht.
- Bij de gemeente Woerden zijn de medewerker Facilitaire Zaken en de medewerker Inkoop beide verantwoordelijk voor de facilitaire inkoop, waardoor er onduidelijkheid is bij wie medewerkers met hun opdracht of vraag moeten zijn.
- De medewerker Inkoop kan in de toekomst, door zijn veelzijdige taken, het te druk hebben, waardoor de kwaliteit van zijn dienstverlening verminderd.
- Bij de meeste gemeenten wordt de facilitaire inkoop centraal ingekocht en is het hoofd Facilitaire Zaken verantwoordelijk.
- De primaire inkoop wordt bij de meeste gemeenten decentraal ingekocht, met ter ondersteuning een inkoopcoördinator of een inkoopteam, afhankelijk van inkoopbedrag.

6.3 Methoden en Procedures

Een gemeente moet transparant zijn waardoor er veel procedures vastliggen. Op het gebied van inkoop moeten ook methoden en procedures ontwikkeld worden, om de professionaliteit te waarborgen.

- Bij de gemeente Woerden zijn er geen standaardformulieren, selectiecriteria en is er geen duidelijk overzicht/ schema over de richtlijnen van het inkoopbeleid.
- De meeste andere gemeenten hebben methoden en procedures opgesteld in een handboek en op intranet.
- Inzicht krijgen in de verschillende producten en diensten en hierdoor de inkoopbenadering kunnen bepalen is belangrijk voor het onderhandelingsproces met een leverancier. Als hulpmiddel kan de portfoliomatrix van Kraljic gebruikt worden.
- De gemeente Woerden heeft veel procedures die veel tijd in beslag nemen.

6.4 Informatievoorziening

Routinematige werkzaamheden bij inkoopactiviteiten zijn te verminderen met behulp van automatiseringssystemen: informatiesystemen of processingsystemen.

- e-Procurement kan het operationele proces efficiënter laten verlopen.
- Bij de gemeente Woerden gaan interne bestellingen van kantoorartikelen centraal en persoonlijk via de medewerker Inkoop. Dit is een arbeidsintensieve procedure die veel tijd in beslag neemt van de aanvrager en de medewerker Inkoop.
- Voor de overige bestellingen op het gebied van Facilitaire Zaken zijn er ook geen standaard informatiesystemen of processingsystemen.

6.5 Control (prestatie-indicatoren)

- Doordat er bij de budgethouders van de gemeente Woerden weinig bekendheid is over de noodzaak, de procedure en de middelen van het Europees aanbesteden, wordt dit nog onvoldoende gedaan, waardoor inkoopdoelstelling 7 nog niet gehaald wordt.
- Het is een te vroeg stadium geweest om alle doelstellingen te kunnen toetsen, omdat de implementatie van de beleidsnotitie gelijktijdig heeft gelopen met dit onderzoek, waardoor nog niet iedereen bekend was met de inkoopdoelstellingen.
- De gemeente Woerden heeft de volgende prestatie-indicatoren op het gebied van inkoop: prijs, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit en dienstverlening/ support.
- De prestatie-indicatoren zijn nog niet genormeerd, waardoor ze niet getoetst kunnen worden.
- Om de missie van inkoop bij de gemeente Woerden te behalen, zit de gemeente op de goede weg, maar er moet nog veel vastgelegd worden.

6.6 Het beleid

In deze paragraaf zijn conclusies getrokken op de volgende gebieden: het onderzoeksproces, de implementatie van het inkoopbeleid en het gezamenlijk inkopen met verschillende gemeenten.

Om tot een professionele inkoop te kunnen komen, is een periodieke vaststelling van de prestaties van de huidige inkoop een must. De vastgestelde prestaties vormen vervolgens het vertrekpunt voor gerichte (verdere) verbeteringen van de inkoop, leidend tot een professionele inkooporganisatie.

- De implementatie van het inkoopbeleidsplan heeft veel tijd in beslag genomen.
- Tijdens de implementatie en de uitvoering van het inkoopbeleid kan de organisatie weerstand krijgen van betrokkenen.
- Besparingen die gerealiseerd worden door het professionaliseren van de inkoop, zijn moeilijk concreet te berekenen.
- Er zijn voldoende mogelijkheden om met meerdere gemeenten in de regio gezamenlijk producten en diensten in te kopen.

Na alle conclusies op een rij gezet te hebben, worden in het volgende hoofdstuk aanbevelingen gedaan aan de gemeente Woerden, waardoor hun inkoopproces doeltreffender kan verlopen, zodat er uiteindelijk kosten bespaard kunnen worden.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen en consequenties

Op basis van de conclusies uit hoofdstuk 6 worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan. Ook de aanbevelingen zijn gestructureerd conform het racewagenmodel.

7.1 Het inkoopproces

▪ *Invoeren centraal contractmanagement*

Om het contractbeheer te optimaliseren wordt er aanbevolen om centraal contractmanagement in te voeren. Hierbij is het volgende van belang:

- Inventariseren contracten organisatiebreed;
- De inhoud van contracten uniformeren;
- Richtlijnen centraal contractmanagement weergegeven in inkoophandboek;
- Onderzoeken mogelijkheden digitalisering contracten, zodat de medewerker Inkoop controle houdt op het opnieuw aanbesteden van producten en diensten.

▪ *Terugbrengen aantal leveranciers inkooppakket schoonmaak*

Op het gebied van schoonmaak wordt aangeraden met verschillende gemeentelijke instellingen, verschillende producten en diensten gezamenlijk in te kopen, onder één leverancier. Hierbij is het volgende van belang:

- De verschillende gemeentelijke instellingen; stadhuis, stadserf, sporthallen/gymzalen en schoolwoningen;
- Het aanbestedingsproces van schoonmaakwerkzaamheden en glaswerkzaamheden moet snel van start gaan;
- Het openbreken van de nieuwe contracten van de disposables, dameshygiëne en de schoonloopmatten van het stadhuis, zodat de andere instellingen ondergebracht kunnen worden. Na het verstrijken van deze contracten wordt er geadviseerd opnieuw aan te besteden;
- Om de medewerker Inkoop het gehele aanbestedingsproces te laten begeleiden en te adviseren, zodat dit een pilot kan zijn voor verbetering.

▪ *Aanstellen onderzoeker voor afdeling WvG*

Om de mogelijkheden te bekijken van het opnieuw aanbesteden van rolstoelen en adviesaanvragen wordt aangeraden om intern een medewerker te zoeken met een economische achtergrond, die dit grondig kan uitzoeken.

- Betreffende contracten inventariseren en analyseren;
- Wat is rendabel op langer termijn;
- De verplichtingen onderzoeken betreft het inkopen bij de GGD;
- Het is een complexe, tijdrovende materie;
- Aanbestedingsproces m.b.v. een projectgroep, met daarin de medewerker Inkoop, de materiedeskundige(n), een jurist en de onderzoeker.

▪ *Terugbrengen aantal facturen*

Door het aantal facturen te verminderen, wordt er tijd en geld bespaard voor alle betrokkenen. Het aantal facturen kan op twee momenten teruggebracht worden:

- Met het huidige financiële systeem; door periodieke facturen vast te zetten;
- Met gedigitaliseerde facturen; door verzamelfacturen op te stellen.

▪ *Begeleiding tijdens de eerst fasen van het inkoopproces*

Om het inkoopproces doeltreffender te laten verlopen wordt er aanbevolen om de medewerker Inkoop de budgethouders te begeleiden bij de fasen specificeren en selecteren. Dit zijn twee van de belangrijkste fasen om kosten te kunnen besparen.

7.2 Organisatie en personeel

▪ *Ondersteuning medewerker Inkoop of Inkoopteam*

Er wordt aangeraden om alle facilitaire inkoop centraal in te kopen en de primaire inkoop decentraal te blijven inkopen, waarbij alle budgethouders, afhankelijk van het inkoopbedrag, ondersteund worden door de medewerker Inkoop of door een inkoopteam.

▪ *Taken en functies helder omschrijven en communiceren*

Probeer taakomschrijvingen van de medewerker Inkoop, de medewerker Facilitaire Zaken en de bodes duidelijk te omschrijven en te communiceren naar de budgethouders, zodat het duidelijk is bij wie men terecht kan met vragen en problemen over Facilitaire Zaken.

7.3 Methoden en Procedures

▪ *Opstellen inkoophandboek*

Als praktische aanvulling op de beleidsnotitie wordt er aanbevolen om een inkoophandboek op te stellen. Met onder andere gegevens zoals:

- Standaardformulieren;
- Gunningcriteria;
- Schema's met richtlijnen van het inkoopbeleid;
- De inkoopbenaderingen per product en dienst m.b.v. de portfoliomatrix (Kraljic);
- Wanneer de medewerker Inkoop of een inkoopteam ingeschakeld moet worden.

Om bij de budgethouders meer duidelijkheid te creëren over de procedure, de middelen en de noodzaak van het Europees aanbesteden, wordt aangeraden om hierover informatie op te nemen in het handboek.

7.4 Informatievoorziening

▪ *Onderzoeken mogelijkheden informatievoorzieningen*

De gemeente Woerden kan kijken wat voor mogelijkheden er zijn om routinematige werkzaamheden bij inkoopactiviteiten te verminderen met behulp van informatiesystemen of processingsystemen. Dit scheelt alle betrokkenen in tijd en dus geld.

Er kan aan de volgende gebieden gedacht worden:

- Interne bestellingen elektronisch uitvoeren op het gebied van Inkoop;
- Elektronisch inkopen, om het operationele proces efficiënter te laten verlopen;
- Invoeren Facility Management Informatie Systeem, waarmee verschillende aspecten op gebied van inkoop en facilitaire zaken digitaal aangestuurd worden.

7.5 Control (prestatie-indicatoren)

▪ *Normeren prestatie-indicatoren*

Er wordt aanbevolen om de opgestelde prestatie-indicatoren te normeren, waardoor deze regelmatig getoetst kunnen worden.

7.6 Het beleid

▪ *Implementeren beleid*

Tijdens de implementatie van de beleidsnotitie wordt aangeraden rekening te houden met weerstand van budgethouders, door ze goed te informeren en aan te geven wat de toegevoegde waarde is, kan de meeste weerstand voorkomen worden, zodat de implementatiefase geen vertraging oploopt.

▪ *Gezamenlijk inkopen met andere gemeenten*

Nadat de gemeente Woerden haar inkoop geprofessionaliseerd heeft, wordt er aangeraden een aantal producten en diensten gezamenlijk met omliggende gemeenten in te kopen. De gemeente Woerden kan nu alvast inventariseren welke omliggende gemeenten hier behoefte aan hebben.

▪ *Evaluatie beleidsnotitie*

In 2006 wordt de beleidsnotitie geëvalueerd er wordt aangeraden om hierbij de inkoopdoelstellingen te toetsen en te bepalen of de medewerker Inkoop voldoende tijd heeft om al zijn veelzijdige taken met dezelfde kwaliteit uit te voeren. Er wordt verwacht dat in de toekomst de medewerker Inkoop het te druk krijgt met zijn werkzaamheden als inkoopcoördinator dat hij zijn taken als inkoper van kantoorbenodigdheden etc. niet meer kan uitoefenen.

7.7 Antwoord op de onderzoeksvraag

Het doel van dit rapport is het in kaart brengen van de huidige inkooporganisatie en het geven van een advies op het gebied van kosten besparen en doeltreffender inkopen. De onderzoeksvraag die voor dit onderzoek is opgesteld is als volgt:

Op welke wijze kan, bij de gemeente Woerden, het inkoopproces verbeterd worden om de kosten te besparen en de inkoopdoelstellingen te behalen?

De grootste en belangrijkste aanbevelingen die antwoord geven op deze onderzoeksvraag zijn hieronder kort omschreven:

- Methoden en procedures vastleggen in een inkoophandboek;
- Terugbrengen van het aantal leveranciers en facturen per inkooppakket;
- Taken en functies helder omschrijven en communiceren;
- Centraal contractmanagement invoeren;
- Onderzoeken mogelijkheden voor het toepassen van informatievoorzieningen;
- Prestatie-indicatoren normeren en toetsen;
- Het beleid evalueren.

Er wordt aanbevolen dat de gemeente Woerden regelmatig terugkeert in de pitsstop (bijv. om de 2 jaar) om de gehele inkooporganisatie te evalueren en te toetsen, zodat de inhoud van de tank altijd vers én gevuld blijft.

Deel 3

Invoeringsfase



Hoofdstuk 8 Implementatieplan

In het hoofdstuk hiervoor zijn de aanbevelingen aan bod gekomen die nodig zijn het inkoopproces te optimaliseren, waardoor er doeltreffender ingekocht kan worden en er kosten bespaard kunnen worden.

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke acties voortkomen uit de aanbevelingen, wie de acties moet uitvoeren, wanneer en hoe deze uitgevoerd moet worden. Daarnaast wordt er aangegeven wat de knelpunten en risico's kunnen zijn bij de uitvoering van de acties.

8.1 Actielijst met prioriteitenstelling

Hieronder is het inkoopactieplan weergegeven met de daarbij horende prioriteiten. De bepaling van de prioriteiten is gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek en hebben vooral te maken met de noodzaak van de acties, de risico's en het besparingspotentieel.

Het professionaliseren van de inkoop kan niet binnen een maand, de gemeente Woerden zal actie voor actie haar inkoop moeten professionaliseren, dat zal ongeveer 2 jaar in beslag nemen.

Prioriteit	Actie
1.	Methoden en Procedures vastleggen in handboek
2.	Terugbrengen aantal leveranciers en facturen
3.	Centraal contractmanagement invoeren
4.	Taken en functies helder omschrijven en communiceren
5.	Mogelijkheden onderzoeken voor toepassen Informatievoorzieningen
6.	Prestatie-indicatoren normeren
7.	Het beleid evalueren

Figuur 8: actielijst met prioriteitenlijst

Aangezien de beleidsnotitie nu bekend is gemaakt bij de medewerkers van de gemeente Woerden, moet het beleid vertaald worden naar praktische tools. Daarom heeft methoden en procedures ontwikkelen en vastleggen in een handboek de hoogste prioriteit.

Het terugbrengen van het aantal leveranciers en facturen heeft ook een hoge prioriteit, omdat hiermee het snelste kosten bespaard kunnen worden.

Om het inkoopbeleid goed uit te voeren moet het voor alle medewerkers duidelijk zijn wat voor taken de medewerker Inkoop, de medewerker Facilitaire Zaken en de bodes uitoefenen. Als dit duidelijk is weten de medewerkers wat ze aan deze mensen hebben.

Er liggen ook besparingsmogelijkheden bij het gebruik van informatievoorzieningen. De mogelijkheden hiervan zullen onderzocht moeten worden om te kijken wat bij de gemeente Woerden toegepast kan worden. Er wordt aanbevolen om de informatievoorzieningen pas in te voeren, als de gehele inkooporganisatie goed verloopt, zodat niet te veel verschillende veranderingen door elkaar lopen.

In 2006 staat de evaluatie van het inkoopbeleid al gepland, daarom moeten de prestatie-indicatoren voor deze tijd genormeerd zijn. Daarna kunnen alle inkoopdoelstellingen getoetst worden en kan het inkoopbeleid geëvalueerd worden.

8.2 Implementatieplan

In deze paragraaf wordt duidelijk hoe de acties het beste geïmplementeerd kunnen worden. Daarnaast is er aangegeven wanneer en door wie de acties uitgevoerd moeten worden.

De acties zijn aangegeven met het cijfer, de prioriteit, uit de vorige paragraaf.

Per actie zijn een aantal stappen aangegeven om de actie te realiseren. Er is ook aangegeven wanneer er gestart (S) moet worden met een actie te implementeren en wanneer dit gerealiseerd (R) moet zijn.

	Wanneer	Wat	Hoe	Wie
1	S: Begin Sept. 2004 R: Eind Jan. 2005	Opstellen inkoophandboek	▪ Selectiecriteria, standaardformulieren en schema's met richtlijnen ontwikkelen; ▪ Inkoopvoorwaarden toevoegen; ▪ Europese richtlijnen duidelijk opstellen; ▪ Goedkeuren door College van B&W; ▪ Bekendmaken betrokkenen d.m.v. presentatie; ▪ Alle betrokkenen ontvangen één exemplaar. ▪ Handboek wordt op N: schijf geplaatst.	Medewerker Inkoop evt. i.s.m. een stagiaire Facility Management (managementstage) en het College van B&W.
	S: Begin Dec. 2004 R: Eind April 2005	Leerfase medewerkers om in te kopen volgens nieuw beleid	▪ Met voorbeelden laten zien wat het kan opleveren; ▪ Bij de eerste twee fasen medewerkers extra begeleiden.	Medewerker Inkoop
2	S: Begin Sept. 2004 R: Eind Febr. 2005	Terugbrengen aantal leveranciers inkooppakket Schoonmaak	▪ Opstellen inkoopteam aanbestedingsproces schoonmaakwerkzaamheden; ▪ Start aanbestedingsproces; ▪ Bestaande contracten bij stadhuis openbreken en de andere locaties daarbij onderbrengen.	Alle betrokken budgethouders en een jurist, onder begeleiding van de medewerker Inkoop
	S: Begin Sept. 2004 R: Eind Mrt. 2005	Aanstellen onderzoeker voor afdeling WvG	▪ Selecteren en aanstellen onderzoeker; ▪ Opstellen projectgroep voor onderzoek; ▪ Onderzoeken mogelijkheden nieuw aanbestedingsproces voor rolstoelen en adviesaanvragen; ▪ Onderzoeken welke verplichtingen de gemeente Woerden heeft bij de GGD.	Afdeling P&C en Financieel beheer i.s.m. coördinator WvG. Team: coördinator WvG, consultants, medewerker Inkoop, jurist en onderzoeker
	S: Begin Sept. 2004 R: Begin Okt. 2004	Facturenstroom verminderen	▪ Inventariseren periodieke uitgaven en vastzetten bij financiële administratie.	Medewerker Inkoop i.s.m. financieel beheer.
3	S: Begin Febr. 2005 R: Eind Sept. 2005	Contractmanagement invoeren	▪ Inventariseren en analyseren alle contracten; ▪ Richtlijnen opstellen voor contractbeheer en toevoegen in 'inkoophandboek'; ▪ Invoeren digitalisering contractmanagement;	Afdeling DIV in samenwerking met medewerker Inkoop.
4	S: Begin Okt. 2004 R: Eind Okt. 2004	Omschrijven taakverdeling op het gebied van Facilitaire Zaken	▪ Omschrijven taken medewerker Inkoop; ▪ Omschrijven taken medewerker Facilitaire Zaken; ▪ Omschrijven taken bodes; ▪ Toevoegen aan het 'inkoophandboek'.	Medew. Inkoop, medew. Facilitaire Zaken, de senior bode en het hoofd Interne Zaken.
5	S: Begin April 2005 R: Eind Mei 2005	Onderzoeken mogelijkheid interne bestelaanvragen elektronisch uit te voeren	▪ Wat zijn de mogelijkheden; ▪ Is het mogelijk bij de gemeente; ▪ Scheelt het daadwerkelijk in tijd.	Medewerker Inkoop in overleg met het hoofd Interne Zaken
	S: heden R: Eind mei 2005	Digitaliseren facturenstroom	▪ Onderzoeken mogelijkheden; ▪ Implementeren systeem;	Afdeling Financieel beheer/ administratie
	S: Begin Sept. 2004 R: Eind Jan. 2005	Onderzoeken mogelijkheden aanschaffen FMIS	▪ Onderzoeken mogelijkheden; ▪ Goedkeuring College B&W; ▪ Implementeren	Medewerker Facilitaire Zaken i.s.m. medewerker Inkoop en afd. P&C
6	S: Begin Nov. 2005 R: Eind Febr. 2006	Prestatie-indicatoren meten	▪ Bepalen hoe het gemeten moet worden; ▪ Wie het moet meten; ▪ De indicatoren gaan meten.	Medewerker Inkoop i.s.m. hoofd Interne Zaken en afd. Planning & Control.
7	S: Begin Febr. 2006 R: Eind Mei 2006	Het inkoopbeleid evalueren	▪ Zijn er besparingen behaald; ▪ Zijn de inkoopdoelstellingen behaald (incl. de prestatie-indicatoren); ▪ Uitvoering budgethouders d.m.v. een enquête; ▪ Uitvoering medewerker Inkoop (heeft hij genoeg tijd om alles uit te voeren).	Hoofd Interne Zaken, medewerker inkoop en alle betrokken budgethouders.
	S: Begin Jan. 2005 R: Eind Dec. 2006	Gezamenlijk inkopen met andere gemeenten	▪ Inventariseren welke gemeenten; ▪ Inventariseren welke producten en diensten; ▪ Uitvoeren.	Medewerker Inkoop, Medewerker Facilitaire Zaken en hoofd Interne Zaken.

Figuur 9: implementatieplan voor de gemeente Woerden S = start en R = gerealiseerd

De implementatieperiode moet wel beschouwd worden als een schatting, aangezien er niet genoeg bekendheid is met de protocollen van de gemeente Woerden. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat er geen bekendheid is met wanneer het college van B&W betrokken moet zijn en hoe lang deze procedure kan duren. Er moet dus vooral uit gegaan worden van de einddatum van een actie, aangezien die vooral op de prioriteit gebaseerd is.

Sommige acties lopen tegelijk of in elkaar over, omdat niet alle acties een dagvullende taak zijn of omdat er andere medewerkers bij betrokken zijn.

8.3 Knelpunten en risico's

Om iets geïmplementeerd te krijgen, moet niet alleen een veranderingsproces worden ingezet, maar moet de verandering daadwerkelijk worden gerealiseerd, zodat het daarna ook in de herinnering blijft en de resultaten ook duidelijk zichtbaar zijn.³¹

Om dit voor elkaar te krijgen moet er met van alles rekening worden gehouden, dus ook met de knelpunten en risico's die er aan vast kunnen zitten.

Weerstand is het grootste knelpunt waar de gemeente Woerden rekening mee moet houden.

Aangezien de inkopers bij de gemeente altijd de vrijheid hebben gekregen om op hun eigen manier in te kopen, zal het wennen zijn om ineens volgens de regels in te kopen.

Om weerstand te voorkomen moet er vooral duidelijkheid gecreëerd worden bij de betrokkenen, door voorbeelden te geven die hen aanspreken, laten zien wat de toegevoegde waarde is van de veranderingen, kortom ze goed informeren. Als dit uiteindelijk de betrokkenen nog niet weet te overtuigen, dan is dat waarschijnlijk maar een klein groepje die vanzelf van collega's merken dat de veranderingen daadwerkelijk voordelen hebben.

Een ander knelpunt kan zijn dat een gemeente volgens veel protocollen moet werken, waardoor processen tijdens de implementatie langer kunnen duren of zelfs kunnen stagneren. Daarom moet hiermee tijdens het plannen van de uitvoering, van één van de acties, rekening gehouden worden.

Als laatste wordt het als een knelpunt gezien dat de medewerker Inkoop alleen de inkoop moet professionaliseren naast zijn andere veelzijdige taken. Er wordt verwacht dat hij overbelast raakt door zijn veelheid in taken. Dit is een punt wat het hoofd Interne Zaken en natuurlijk ook de medewerker Inkoop zelf, in de gaten moet houden.

Een risico tijdens de implementatie kan zijn, dat de gemeente Woerden te snel en het liefst alles tegelijk wil invoeren. Het is al eerder aangegeven in dit rapport, het professionaliseren van de inkoop kan niet binnen een aantal maanden gerealiseerd zijn. Als de gemeente Woerden echt resultaten wil zien dan zal de implementatie stap voor stap moeten gebeuren.

Een ander risico is dat het geld, dat de budgethouders besparen tijdens een aankoop volgens het nieuwe beleid, weer uitgeven wordt door iets anders aan te schaffen. Hierdoor wordt het moeilijk zichtbaar wat voor besparingen er nu gerealiseerd zijn en wordt het aanschaffen van meer producten geprikkeld. Hiervoor moeten de afdelingshoofden en de medewerker Inkoop waken, door de budgethouders goed te begeleiden, te adviseren en periodiek een helder financieel plaatje te maken.

Als met deze knelpunten en risico's rekening gehouden wordt, dan zal het implementatieproces spoedig verlopen.

³¹ <http://www.mangamentsite.net/content/articles/423/423.asp>

Hoofdstuk 9 Financiële analyse

Nadat de aanbevelingen zijn gegeven, wil de organisatie ook weten wat het hen gaat kosten en wat het hen opbrengt. Iedere actie brengt kosten met zich mee, de één meer dan de ander. In dit hoofdstuk is een kosten en baten analyse gemaakt van een aantal grote kosten die de aanbevelingen en implementatie met zich meebrengen, dit zijn als volgt:

- Uitgave inkoophandboek;
- Het verminderen van de facturenstroom;
- Het verminderen van het aantal leveranciers.

Ook wordt er aangegeven wat de meerwaarde is, zowel financieel als kwalitatief, voor de nabije en verdere toekomst van de gemeente Woerden. De aannames die tijdens deze analyse gemaakt zijn, worden duidelijk aangegeven.

9.1 Uitgave inkoophandboek

Kosten:

Eenmalige investeringen	Toelichting	Bedrag
Reprokosten	Druk- en bindwerk (€ 20,- per boek x 200 exemplaren)	€ 4.000,-
Voorlichting betrokkenen	Presentatie betrokkenen per afdeling. (14afd. x 1 uur = 14 uur x € 30,-*)	€ 420,-
Aanschaf boek	Procedures en tools voor het inkoopproces. (Geschat)	€ 22,50
Aantal uren voor het opstellen van het handboek door medewerker Inkoop	10 uur per week x 12 weken (3mnd) = 120 uur + 20 uur verbeteringstijd = 140 uur x €30,-	€ 4.200,-
<i>Totaal eenmalige investeringen</i>		<i>€ 4.442,50</i>
Jaarlijkse exploitatielasten	Toelichting	Bedrag
10 x Extra productie handboek	Voor nieuwkomers of in geval van verlies	€ 200,-
<i>Totaal jaarlijkse exploitatielasten</i>		<i>€ 200,-</i>
Totale kosten		€ 8.842,50

* € 4.358,- = maandsalaris medewerker inkoop³² / 4 = 1089,50 per week / 36 uur = €30,2 p/u

Baten:

Behalve in geld zijn er ook opbrengsten en effecten die niet in geld zijn uit te drukken. Door het gebruik van het handboek zal het inkoopproces effectiever verlopen, de betrokkenen zullen het nieuwe inkoopbeleid gemakkelijker kunnen uitvoeren. Hierdoor wordt de kwaliteit en de service van het inkopen en aanbesteden aanzienlijk verbeterd.

Daarnaast zal het inkoopproces ook efficiënter verlopen, de betrokkenen zullen effectievere handelingen gebruiken, waardoor er uiteindelijk minder manuren aan het inkooptraject besteedt hoeven te worden. In het begin lijkt het alsof er meer tijd besteedt moet worden aan het inkoopproces, doordat het nieuw is voor de betrokkenen, maar op langer termijn zal het de betrokkenen veel opbrengen qua tijd, kosten en kwaliteit.

³² Afdelingsplan Interne Zaken

9.2 Verminderen facturen

Kosten:

Eenmalige Investerings	Toelichting	Bedrag
aanschaf digitaliseringssysteem	Incl. tests, implementatie etc. ³³	€ 20.000,-
Instrueren 250 betrokkenen d.m.v. een cursus.	Per cursus 25 mensen, uurloon € 50 (€ 50,- p/u x 10)	€ 500,-
Inlichten leveranciers (drukwerk, portokosten)	Geschat	€ 2.000,-
Inventariseren periodieke uitgaven door medewerker Inkoop i.s.m. financieel beheer	10 uur x (€ 30,- + € 45,-) =	€ 750,-
Totaal eenmalige investeringen		€ 22.500,-
Jaarlijkse Exploitatielasten	Toelichting	Bedrag
Afschrijving	Afschrijving digitaliseringssysteem in 10 jaar.	€ 2.000,-
Totaal jaarlijkse exploitatielasten		€ 2.000,-
Totale kosten		€ 25.250,-

Baten:

De gegevens:

- 20.000 facturen op jaarbasis
- 1 administratief medewerker (uurloon €45,-)
- 5 minuten per factuur per medewerker

▪ Periodieke facturen automatisch:

Huidige situatie

Stel dat er 100 leveranciers per maand een factuur versturen, dan zijn dat 1200 facturen op jaarbasis.

1200 facturen p/j is per maand $100 \times 5 \text{ min} = 500 \text{ min} / 60 = 8,33 \text{ uur}$ per maand / $4 = 2,08 \text{ uur}$ p/w
 $2,08 \text{ uur} \times € 45,- = 93,6 \text{ p/w} \times 52 \text{ weken} = € 4.867,20$ per jaar

Gewenste situatie

Stel dat deze 100 leveranciers geen facturen meer per maand versturen maar per kwartaal dan zijn dat 400 periodieke facturen op jaarbasis. Doordat de facturen periodiek zijn, kunnen ze vast gezet worden in het financiële systeem, er wordt aangenomen dat dit per factuur 2 minuten scheelt in tijd.

$400 / 12 = 33,33$ per maand $\times 3 \text{ min} = 99,99 \text{ min} / 60 = 1,66 \text{ uur}$ per maand / $4 = 0,416 \text{ uur}$ p/w
 $0,416 \text{ uur} \times € 45,- = € 18,7 \times 52 \text{ weken} = € 972,40$ per jaar

Door alleen al de periodieke facturen vast te zetten en per kwartaal een factuur binnen te laten komen, kan de gemeente Woerden op jaarbasis ongeveer € 3.895,-* besparen.

▪ Situatie door digitalisering:

Stel dat door het opstellen van verzamelfacturen er 5.000 facturen op jaarbasis minder te verwerken zijn:

$5.000 \text{ facturen} / 12 = 416,67 \text{ fact. p/m} \times 5 \text{ min} = 2.083,35 \text{ min} / 60 = 34,7 \text{ uur}$ per maand / $4 = 8,7 \text{ uur}$ p/w $\times € 45,- = € 391,50 \times 52 \text{ weken} = € 20.358$ per jaar.

Het scheelt de gemeente Woerden op jaarbasis € 20.358

³³ <http://www.documentmanager.nl/default.asp?sel=&catid=166&cid=155>

* € 4.867,2 - € 972,4 = € 3.894,8,-

Bij de gemeente Woerden zijn ongeveer 175 medewerkers budgethouder en aannemende dat elke budgethouder een gelijk aantal facturen moet verwerken. Dan scheelt het, op basis van de situatie hierboven omschreven, per budgethouder ongeveer 28** facturen per jaar. Stel dat door het digitaal accorderen van facturen budgethouders per factuur maar 3 minuten nodig hebben in plaats van 5 min en dat een budgethouder gemiddeld €40.000 op jaarbasis verdiend en 36 uur per week werkt, dan is zijn uurloon: $\text{€}40.000 / (36 \times 4 \times 12) = \text{€} 23$
 $28 \text{ facturen} \times 3 = 84 \text{ min}$ is $1,4 \text{ uur} \times \text{€} 23,- = \text{€} 32,20 \times 175 \text{ budgethouders} = \text{€} 5.635$
 Op jaarbasis scheelt het de gemeente Woerden € 5.635

Als de gemeente Woerden in de toekomst haar facturen gaat digitaliseren dan kan zij ongeveer op jaarbasis **€ 25.993***** besparen.

Verminderen facturen

Totale kosten	€ 25.250	
Totale baten	€ 29.888	****
Opbrengst	€ 4.638	

9.3 Verminderen leveranciers

Kosten:

Eenmalige investering	Toelichting	Bedrag
Stagiaire voor de inkoopscan	6 maanden à 253,- p/m =	€ 1.518,-
Inlichten leveranciers (opzeggen contracten, opmaken nieuwe contracten)	Geschat	€ 1.500,-
Totale kosten		€ 3.018,-

Baten:

De gegevens:

- Tijd per leverancier per gesprek: 10 min.
- Aantal gesprekken per leverancier op jaarbasis: 15
- Uurloon budgethouder: € 23,-

Huidige situatie:

Stel er zijn 175 budgethouders bij de gemeente Woerden, die gemiddeld allemaal 5 verschillende leveranciers hebben.

$15 \times 5 = 75$ gesprekken op jaarbasis $\times 10 \text{ min.} = 750 \text{ min} / 60 = 12,5 \text{ uur} \times \text{€} 23,- = \text{€} 287,50,-$ per budgethouder. $175 \times \text{€} 287,50 = \text{€} 50.312,50$

Gewenste situatie:

Stel dat door vermindering van het aantal leveranciers de budgethouder nog maar 3 verschillende leveranciers hebben.

$15 \times 3 = 45$ gesprekken op jaarbasis $\times 10 \text{ min.} = 450 \text{ min} / 60 = 7,5 \text{ uur} \times \text{€} 23,- = \text{€} 172,50,-$ per budgethouder. In totaal $= 175 \times \text{€} 172,50 = \text{€} 30.187,50$

Het scheelt de gemeente Woerden op jaarbasis: **€ 20.125,-*******

Verminderen leveranciers

Totale kosten	€ 3.018
Totale baten	€ 20.125
Opbrengst	€ 17.107

Kortom deze drie behandelde aanbevelingen hebben voor de gemeente Woerden, voldoende financiële en kwalitatieve meerwaarde.

** Het scheelde 5000 facturen per jaar / 175 budgethouders = 28,5

*** € 20.358 (verzamelacturen) + 5.635 (tijd budgethouders) = € 25.993

**** € 3.895,- (periodieke facturen automatisch) + € 20.358 (verzamelacturen) + 5.635 (tijd budgethouders) = € 29.888

***** € 50.312,50 - € 30.187,50 = € 20.125,-

Literatuuropgave

Boeken:

- Chang, R.Y. en Keith Kelly, P.: Benchmarking: vergelijk en verbeter. 1^{ste} druk. Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij, 1997. ISBN 90 70512 67 X
- Emans, B.: Interviewen; theorie, techniek en training. 3^{de} druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1990. ISBN: 90-01-30191-6
- Harink, J.H.A. e.a.: Inkoopmanagement in gemeenten. 1^{ste} druk. Alphen a/d Rijn: Samsom, 1999. ISBN: 90-14-06043-2
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^{de} druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN: 90-01-46822-5
- Keuning, D en Eppink, D.J.: Management en Organisatie. 7^{de} druk. Houten: Educatieve Partners Nederland bv, 2000. ISBN: 90-11-06327-9
- Lennartz, R.E. e.a. : Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. 1^{ste} druk. Alphen a/d Rijn: Samsom, 2000. ISBN: 90-14-06607-4
- Meulenberg, M.: Van vragen tot verslagen: handleiding voor interviewers. 1^{ste} druk. Muiderberg: Dick Coutinho bv, 1990. ISBN: 90-6283-790-5
- Oord, B.: Effectief kosten besparen voor het facilitaire bedrijf. 1^{ste} druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN: 90-13-00547-0
- Plu, R. en Honing, R. van der: Procedures en tools voor het inkoopproces. 1^{ste} druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2002. ISBN: 90 140 8843 4
- Rietveld, G.: Facilitair inkoopmanagement. 1^{ste} druk. Schoonhoven, Academic Service, 1995. ISBN: 90 526 1163 7
- Vereniging Nederlandse Gemeenten: Handreiking verdienen aan besteden. 1^{ste} druk. Den Haag: VNG uitgeverij, 2003. ISBN: 90-322-7747-2
- Vries, J.M de en Togt, J.J.W. van der: Benchmarking in 9 stappen. 1^{ste} druk. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen, 1995. ISBN: 90 201 2861 2
- Weele, A.J. van: Inkoop in strategische perspectief: analyse, planning en praktijk. 3^{de} druk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samsom BedrijfsInformatie, 1997. ISBN: 90-14-05177-8

Internetbronnen:

- Dirk-Jan de Bruijn: Implementatie van verandering bij de overheid: Weerbarstige verandertrajecten verdienen meer aandacht van het management.
<http://www.mangamentsite.net/content/articles/423/423.asp> (11-02-04)
- Gemeente Woerden: intranet.
<http://www.gemeentewoerden.nl> (26-01-04)
- Inkopers café: de ontmoetingsplaats voor inkopers.
<http://www.inkopers-cafe.nl/modules.php?name=Forums> (18-03-04)
- Managementsite: vóór en dóór professionals.
<http://www.mangamentsite.net> (26-01-04)
- Ovia: Dè portal voor overheidsinkopen en aanbesteden.
<http://www.ovia.nl/voorbeelden/index.htm> (26-01-04)
- Site met verschillende artikelen op verschillende gebieden:
<http://www.managementbase.com> (26-01-04)
- Twynstra Gudde: Het inrichten van een organisatie.
http://www.tg.nl/OnsBureau/Kernvaardigheden/kijkoporg_organ.html (04-02-04)

Overige bronnen

- Afdelingsplannen van alle 14 afdelingen Gemeente Woerden 2004.
- Bouter, R. F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^{de} druk, Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2003.
- Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek en de markt. Den Haag, Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, 2000-2001. Code 2384.
- Gids van gemeentebesturen 2004, Vereniging Nederlandse Gemeenten.
- Mante. Y: Handleiding Schriftelijke rapportage. 6^{de} druk. Den Haag, Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, 2000-2001. Code 2318.

Een pitsstop om bij te tanken

*“Professionalisering van de inkoop bij de gemeente
Woerden met behulp van het racewagenmodel.”*

Bijlagen



Yvonne Vermoolen
Facility Management

Mei 2004

Een pitsstop om bij te tanken

**“Professionalisering van de inkoop bij de gemeente
Woerden met behulp van het racewagenmodel.”**

Bijlagen

Yvonne Vermoolen
Mei 2004



Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel:

FM & Innovatie

Docentbegeleider:

Mevr. M.C.Th. Harlaar - Oostveen

Medebeoordelaar:

Dhr. drs. M.J. Scheen

Opdrachtgever:

Gemeente Woerden
Blekerijlaan 14
3447 GR Woerden

Mentor:

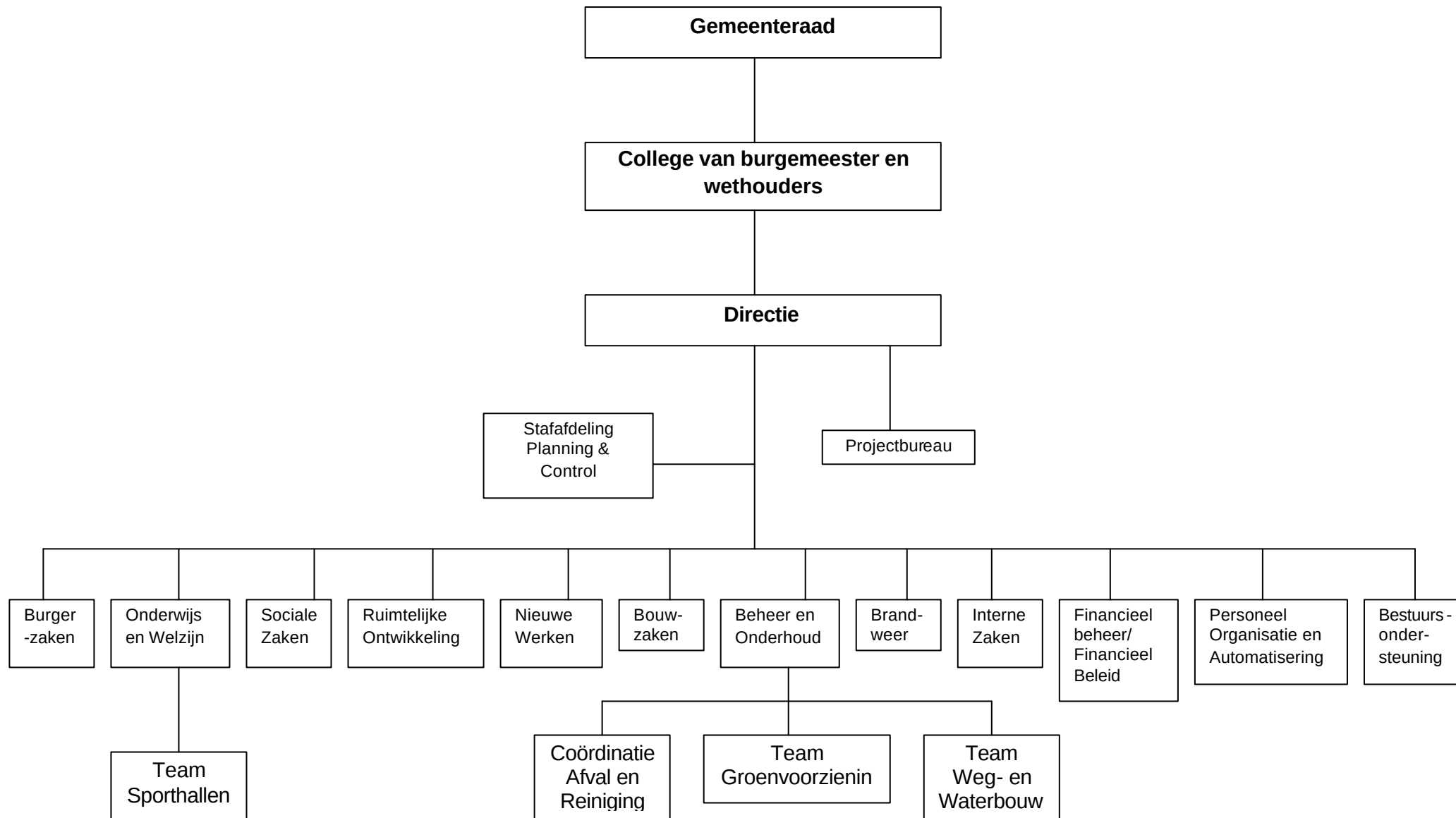
J.W.M. van Gulik

Periode onderzoek:

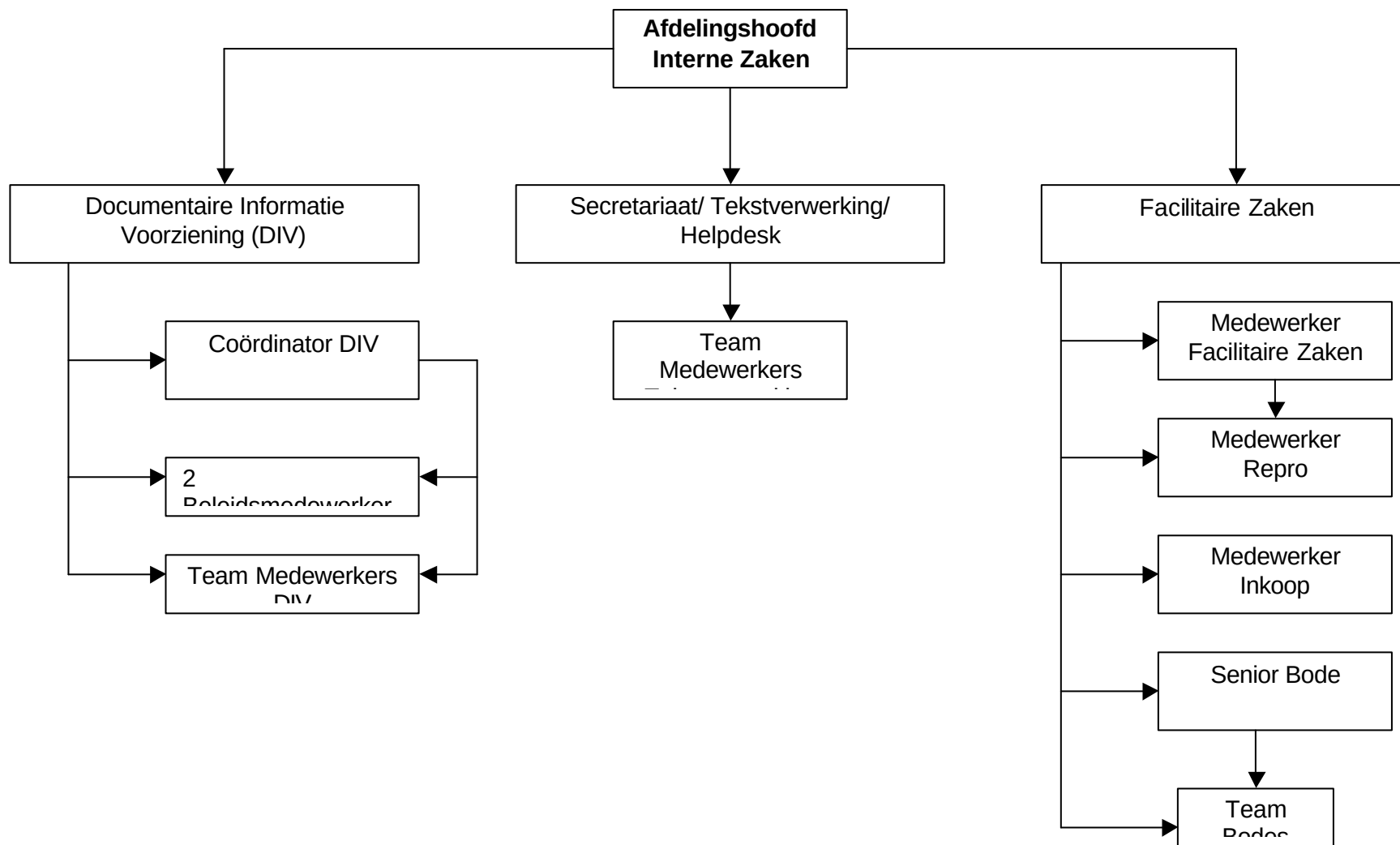
januari 2004 - mei 2004

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Organogram Gemeente Woerden	1
Bijlage 2: Organogram Afdeling Interne Zaken	2
Bijlage 3: Schema met taakverdeling Facilitaire Zaken	3
Bijlage 4: Het werkplan	4
Bijlage 5: Uitgebreide uitleg organisatievormen	17
Bijlage 6: De Europese richtlijnen	20
Bijlage 7: Top 10 inkooppakketten incl. aantal leveranciers, facturen en inkoopvolume	21
Bijlage 8: Top 22 van inkoopvolumes 2003 per inkooppakket	23
Bijlage 9: Vragenlijst interne interviews	24
Bijlage 10: Resultaten interne interviews	26
Bijlage 11: Resultaten contractanalyse	34
Bijlage 12: Vragenlijst externe interviews	35
Bijlage 13: Resultaten externe interviews	37
Bijlage 14: Structuur van de 5 gemeenten geïnterviewd tijdens de externe analyse	1



Bijlage 1: Organogram Gemeente Woerden



Bijlage 3: Schema met taakverdeling Facilitaire Zaken

Wie	Taken	Bevoegdheden
Medewerker Facilitaire Zaken (1 persoon)	Repro	Huur fotokopieerapparatuur
	Schoonmaak	Aanschaf en beheren onderhoudscontract
	Beveiliging	Aanschaf en beheren onderhoudscontract
	Gebouwonderhoud	Meerjarenplan opstellen/uitvoeren/beheren
	Onderhoud materieel, installaties en machines	Aanschaffen en onderhouden. Contracten beheren
	Verhuur gebouwdeel D	Huur ontvangen en gebouwonderhoud
	Binnen beplanting	Aanschaf en beheren onderhoudscontract
	Tuinonderhoud	Aanschaf en beheren onderhoudscontract
Medewerker Repro (1 persoon)	Kopieer- en bindwerken	Bestellen benodigdheden via medewerker inkoop
Medewerker Inkoop (1 persoon)	Onderhoud interieur, meubilair en inventaris	Aanschaf en beheren
	Druk- en bindwerk	Aanschaf en beheren ook bestellen van papier voor repro afdeling.
	Kantoorartikelen	Aanschaf en beheren
	Operationele en tactische advisering	Opstellen en beheren inkoopbeleid
Senior bode (1 pers.) en bodes (8 pers.)	Leveranties bedrijfsrestaurant	Ontvangen leveranciers, contacten met uitbestede catering.
	Koffie- en frisdrankvoorzieningen	Uitbesteden onderhoud/aanvulling Contract beheren
	Dagelijkse schoonmaak	Bewaken kwaliteit; bijhouden logboek
	Technische klusjes	Delegeren naar andere bodes, deze zorgen voor uitvoering
	Postverzorging	Rondbrengen in organisatie, wegbrengen naar postkantoor en frankeren.
	Vergaderruimten	Bijhouden boekingen van de ruimten en faciliteren tijdens vergaderingen

Bijlage 4: Het werkplan

AFDELING FACILITY MANAGEMENT

Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag

WERPLAN AFSTUDEEROPDRACHT (DEEL1)
--

STUDENT(EN)	
Naam/namen*	: Yvonne Vermoolen
Contactadres	: Parkweg 28 b
Postcode en plaats	: 3451 RJ Vleuten
Telefoonnummer	: 030-2238735/ 06-52403501
ORGANISATIE	
Naam	: Gemeente Woerden
Adres	: Blekerijlaan 14
Postbus	: 45 3440 AA Woerden
Postcode en plaats	: 3447 GR Woerden
Naam mentor	: Dhr. J.W.M. van Gulik
Functie mentor	: Centraal inkoper afd. Interne Zaken
Telefoonnummer	: 0348-428883
DOCENT-BEGELEIDER	
Naam	: Mevr. M.C.Th. Harlaar-Oostveen
Adres	: Schansbos 7
Postcode en plaats	: 3461 GR Linschoten
Telefoonnummer	: 070-4458126/ 0348-424539
MEDEBEOORDELAAR	
Naam	: Dhr. drs. M. J. Scheen
Adres	: J.P. Coenstraat 19
Postcode en plaats	: 3531 EL Utrecht
Telefoonnummer	: 06-45342581

*) Bij een co-productie beide namen vermelden

1 AANLEIDING EN VERANTWOORDING VAN DE OPDRACHT

Het belang van inkoop en aanbesteding in gemeenten neemt sterk toe. Oorzaken hiervoor zijn vooral een terugtrekkende overheid, hierdoor wordt er een zwaardere druk op de financiële prestaties van gemeenten gelegd, de noodzaak om de overheidsuitgaven te beperken en de druk om doelmatiger te werken. Ook speelt de toenemende aandacht voor naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijnen een belangrijke rol.

Reden voor de gemeente Woerden om eens na te gaan hoe er precies wordt ingekocht en of daar nog aan verbeterd kan worden.

Er is al lang geen aandacht geschonken aan het inkoopproces van de gemeente Woerden. Er waren bijvoorbeeld geen duidelijke/ concrete regels met betrekking tot:

- Vaste selectiemethodes ->Hoeveel vergelijkende offertes er aangevraagd worden en bij welke te besteden bedragen;
- Beslissingsbevoegdheid -> Wie heeft waarover de bevoegdheid;
- Leveranciersbeleid -> Welke leveranciers worden uitgenodigd;
- Op gezette tijden vaste leveranciers tegen het licht houden, qua prijs en service;
- De controle op de inkopende ambtenaren met betrekking tot het gunnen van leveringen;
- De controle van leveringsvoorwaarden bij substantiële aankopen (juridische controle);
- Milieuoverwegingen versus prijsvorming.

Om wat meer structuur te creëren, heeft gemeente Woerden een beleidsplan opgezet. Er blijkt alleen nog steeds onduidelijkheid over dit plan. (Hoe ze het plan moeten invoeren of het plan wel goed opgesteld is etc.)

De gemeente Woerden heeft daarom besloten om meer kennis in huis te halen en om een onderzoek te laten verrichten.

Kortom het moet duidelijk worden hoe bij de gemeente Woerden het inkoopproces in werkelijkheid georganiseerd is, wat de theorie erover zegt en wat andere gemeenten hiermee gedaan hebben. Hieruit zal ook duidelijk worden of er nog aanpassingen gemaakt moeten worden in het beleidsplan dat gemeente Woerden heeft opgesteld.

2 PROBLEEMSTELLING

Probleemstelling:

Op welke wijze kan, bij gemeente Woerden, het inkoopproces verbeterd worden om kosten te besparen en de inkoopdoelstellingen te behalen?

3 VERWACHT EINDPRODUCT

Het verwacht eindproduct is een rapport van het onderzoek naar de mogelijkheden om het inkoopproces beter te organiseren, rekening houdend met kostenbesparingen en het behalen van de inkoopdoelstellingen.

In het rapport worden conclusies getrokken over de huidige situatie van het inkoopproces, de gewenste situatie en hoe men dit het beste kan implementeren.

In het implementatieplan wordt rekening gehouden met een prioriteitenstelling, wie wat doet en hoe men de acties moet uitvoeren.

4 OVERZICHT SUB-PROBLEEMSTELLINGEN

1. Op welke verschillende wijzen kan, volgens de theorie, de inkoop georganiseerd worden?

Deze subprobleemstelling heb ik opgesteld om vanuit de theorie een beeld te krijgen wat er verstaan wordt onder inkoop, hoe een inkoopproces eruit ziet en op wat voor manieren er ingekocht kan worden.

2. Wat zijn de inkoopdoelstellingen van de gemeente Woerden en worden deze ook behaald?

Om te weten of in de praktijk de doelstellingen naar wens behaald worden en of er nog verbeteringsmogelijkheden zijn, moet er duidelijk zijn welke doelstellingen er zijn en of deze volledig/ recent zijn.

3. Op welke wijze wordt de inkoop bij de gemeente Woerden georganiseerd?

Hierbij wordt er gekeken hoe de inkoop in werkelijkheid georganiseerd is, bij de gemeente Woerden. Zodat deze straks getoetst kan worden aan de theorie, de mening van de onderzoeker en de mening van de opdrachtgever. Hierbij zullen knelpunten geformuleerd worden.

4. Op welke wijze kan de inkoop van gemeente Woerden verbeterd worden om kosten te besparen?

Hierbij wordt een financiële analyse gemaakt van de huidige situatie en van de gewenste situatie. Deze analyses worden op basis van de theorie, de meningen van de onderzoeker en de opdrachtgever samengesteld. Er wordt gekeken waar er kosten bespaard kunnen worden en op welke manieren er daardoor het beste ingekocht kan worden.

5. Op welke wijze kan de inkoop van gemeente Woerden verbeterd worden om de inkoopdoelstellingen doeltreffender te kunnen behalen?

Hier wordt gekeken of de gemeente Woerden aanpassingen moet maken en welke deze dan moeten zijn, om de inkoopdoelstellingen beter te kunnen behalen.

6. Op welke wijze hebben andere gemeente hun inkoop geprofessionaliseerd?

Deze subprobleemstelling heeft als doel om de gemeente Woerden te vergelijken met andere gemeenten, van ongeveer dezelfde grootte/omvang en die met hetzelfde probleem zitten of hebben gezeten. Zo kunnen ervaringen van andere gemeenten in het onderzoek helpen om adviezen te geven.

7. Op welke wijze heeft dit invloed op de financiële, personele en organisatorische aspecten?

Nadat voor alle adviezen duidelijk is wat voor consequenties ze hebben op deze gebieden, kan er gemakkelijker een uiteindelijk advies geformuleerd worden.

8. Op welke wijze kan het advies en de eventuele acties hierbij, geïmplementeerd worden?

Het uiteindelijke advies, zal ook geïmplementeerd moeten worden. In het rapport wordt er dan ook een implementatieadvies geschreven. In het

implementatieplan wordt rekening gehouden met een prioriteitenstelling, wie wat doet en hoe men de acties moet uitvoeren.

5 LITERATUUR EN ANDERE BRONNEN

- Basisboek kwalitatief onderzoek; Baarda en de Goede;
- Leren interviewen; Hulshof;
- Interviewen voor beginners; Meijer;
- Enquêteren en gestructureerd interviewen; Baarda en de Goede;
- Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen; Lennartz;
- Inkoopmanagement in gemeenten; Harink;
- Op weg naar excellent inkopen; Botter;
- Inkoop in strategisch perspectief;
- Effectief kosten besparen voor het facilitair bedrijf; Oord;
- Kosten en baten met beleid; Verstegen.
- Grondslagen v/d marketing; Verhage;
- Principes van de marketing; Kotler;
- www.managementbase.com;
- www.siswo.uva.nl.

6 Fasering*

TIJDSPAD	SUBPROBLEEMSTELLINGEN EN SUBSUBPROBLEEMSTELLINGEN	AANPAK/ ACTIVITEITEN
1 week	Op welke verschillende wijzen kan, volgens de theorie, de inkoop georganiseerd worden? ✓ Wat is inkoop? ✓ Hoe ziet een inkoopproces eruit? ✓ Op welke verschillende manieren kan er ingekocht worden?	De inkooptheorie wordt gezocht in boeken, tijdschriften op internet etc.
1 dag	Wat zijn de inkoopdoelstellingen van de gemeente Woerden? ✓ Welke doelstellingen zijn bekend? ✓ Moeten er nog doelstellingen aan toegevoegd worden? ✓ Worden de inkoopdoelstellingen behaald³⁴?	Navragen in de organisatie, bij leidinggevendenden, inkopers en evt. afd. financieel beheer.
3 weken	Op welke wijze wordt de inkoop bij de gemeente Woerden georganiseerd? ✓ Hoeveel wordt er ingekocht in één jaar? ✓ Wat wordt er ingekocht? ✓ Wie koopt in bij wie? ✓ Op welke manier(-en) wordt er ingekocht? ✓ Wat vinden de inkopers van de manier van inkopen? ✓ Wat vindt de afdeling financieel beheer van de manier van inkopen? ✓ Wat vinden de eindverantwoordelijken van de manier van inkopen? ✓ Waar liggen de belangrijkste knelpunten en risico's? ✓ Worden de inkoopdoelstellingen behaald³⁵?	Inventariseren inkooppakketten; Analyseren crediteurenoverzicht -> per inkooppakket aantal leveranciers, aantal facturen, omzet. Bepalen met welke inkopers er interviews gehouden worden. Vragenlijst opstellen, naar aanleiding van de gevonden theorie, de analyse van het inkooppakket en eigen kennis. Interviews houden met de inkopers, met de afd. financieel beheer en met de eindverantwoordelijken. Alle interviews samenvatten en de belangrijkste punten eruit halen.
1 ½ week	Op welke wijze kan de inkoop van gemeente Woerden verbeterd worden om kosten te besparen? ✓ Hoe ziet de inkooporganisatie van de gemeente Woerden eruit ten opzichte van de mening van de onderzoeker, de mening van de opdrachtgever en wat de theorie zegt? ✓ Waar kunnen er kosten bespaard worden? ✓ Op welke manier (-en) kan en moet er ingekocht worden om kosten te besparen?	De inkooporganisatie analyseren a.h.v. de theorie, de mening van de onderzoeker en de mening van de opdrachtgever. A.h.v. de analyse van het inkooppakket, de interviews en de theorie bekijken waar en hoe er kosten bespaard kunnen worden.

³⁴ Hier wordt op strategisch niveau bekeken of de doelstellingen behaald worden.

³⁵ Hier wordt op tactisch en operationeel niveau bekeken of de doelstellingen behaald worden.

½ week	Op welke wijze kan de inkoop van gemeente Woerden verbeterd worden om de inkoopdoelstellingen doeltreffender te kunnen behalen? ✓ Wat kan de gemeente Woerden doen om de inkoopdoelstellingen beter te behalen/ - Wat kan de gemeente Woerden doen om de inkoopdoelstellingen te blijven behalen?	Naar aanleiding van de interviews bepalen of de doelstellingen nu al behaald worden en of dit efficiënt gebeurt. Hierna bekijken hoe dit verbeterd kan worden.
1 week	Op welke wijze hebben andere gemeenten hun inkoop geprofessionaliseerd? ✓ Hoe ziet de inkooporganisatie er bij andere gemeenten uit, die hun inkoop geprofessionaliseerd hebben? ✓ Wat zijn hun ervaringen met het proces, om professioneel inkopen in te voeren? ✓ Wat zijn hun ervaringen met professioneel inkopen? ✓ Wat kan de gemeente Woerden uit deze ervaringen meenemen in haar proces om de inkoop te professionaliseren?	Bij de organisatie zelf is er al veel informatie van andere (meerdere) gemeenten over het professionaliseren van de inkoop daar. Deze info goed doornemen en contact opzoeken met deze gemeenten. Hierna de belangrijkste punten samenvatten, vergelijken en omschrijven wat de gemeente Woerden hiermee kan.
1 week	Op welke wijze heeft dit invloed op de financiële, personele en organisatorische aspecten? ✓ Wat hebben de adviezen voor financiële consequenties? ✓ Wat hebben de adviezen voor personele consequenties? ✓ Wat hebben de adviezen voor organisatorische consequenties?	Nadat er een aantal adviezen zijn opgesteld, wordt er bij elk advies ook omschreven wat de financiële, de personele en de organisatorische consequenties zijn.
1 week	Op welke wijze kan het advies geïmplementeerd worden? ✓ Wat is de prioriteiten stelling (risico's, duurzaam inkopen etc.)? ✓ Wie moet wat doen? ✓ Wanneer moet het gedaan worden?	Hier wordt er beschreven hoe het advies geïmplementeerd kan worden. In dit advies wordt een soort actieplan gemaakt, die de gemeente Woerden kan gebruiken als leidraad, bij het implementeren van het advies.
2 weken	Conceptverslag schrijven	Ordenen verkregen informatie; Selectie maken (prioriteitenlijst) Beginnen met inhoudsopgave; Juiste info op de juiste plek -> Logische opbouw en volgorde.
Tussen 13 april & 19 april	Inleveren conceptverslag	Complete inhoud AO –rapport. 3 x ingebonden: docentbegeleider medebeoordelaar en opdrachtgever.
Vanaf teruggave concept	Verbeterperiode rapport	Opvolgen adviezen docenten en opdrachtgever.

18 Mei	Inleveren eindversie rapport	5 x ingebonden plus (separaat) en evaluatieverslag bij BOU 2x + digitaal, opdrachtgever, docentbegeleider en medebeoordelaar. Inleveren formulier AO-titel (Ned.en Eng.) bij KPR (blackboard)
8 juni	Uitslag eindbeoordeling AO rapport etc.	Wordt door docentbegeleider bekend gemaakt.
11 juni	Verzending examenroosters	Bekendmaking wanneer examengesprek plaats vindt.
21 juni t/m 7 juli	MONDELINGE EXAMENS	Presentaties en verdediging: UITSLAG EINDCIJFER

In deze fasering wordt er rekening gehouden met uitloop van activiteiten. Als er gewacht moet worden op afspraken (interviews) dan kunnen er andere activiteiten gedaan worden. Zoals alvast een literatuuropgave maken, of een andere subprobleemstelling beantwoorden als dit mogelijk is. De fasering tot het inleveren van het concept beslaat ongeveer 11 weken. De werkelijke periode beslaat 13 weken, zodat er mogelijkheid is tot uitloop. De werkelijke datum voor het inleveren van het conceptrapport is nog niet vastgelegd, dit zal in overleg met de docentbegeleidster gebeuren.

OVEREENGEKOMEN OP:

Handtekening: Student: Y.C.J. Vermoolen

Opdrachtgever: J.W.M. van Gulik

Docentbegeleider: M.C.Th. Harlaar- Oostveen

Medebeoordelaar: M. J. Scheen

*) Hierbij moet worden uitgegaan van de subprobleemstellingen. De leidraad voor het tijdspad wordt gevormd door de inleverdata van het concept en het eindproduct, zoals vermeld in de Handleiding voor de Afstudeeropdracht FM.

OVEREENKOMST AFSTUDEEROPDRACHT (DEEL 2)

De ondergetekenden:

- I Haagse Hogeschool
 Afdeling Facility Management
- II Organisatie in opdracht waarvan een afstudeeropdracht wordt verricht
- III Student(en) / uitvoerder(s) van de opdracht

In aanmerking nemende dat:

- A Bovengenoemde partijen een samenwerkingsverband aan willen gaan, waarbij centraal zal staan de uitvoering van een afstudeeropdracht welke in onderling overleg door partijen is geformuleerd en vervolgens door alle partijen als zodanig is aanvaard. De afstudeeropdracht zal worden uitgevoerd onder de voorwaarden en volgens de criteria zoals vermeld in de "Handleiding voor de afstudeeropdracht FM".
- B Partijen overeenstemming dienen te hebben bereikt met betrekking tot de opstelling en formulering van het bijgevoegde werkplan, zoals omschreven in de "Handleiding voor de Afstudeeropdracht FM", dat als basis zal dienen voor de uitwerking van de onder A genoemde afstudeeropdracht.
- C Partijen ten aanzien van de door ieder te verrichten werkzaamheden inspanningsverbintenissen zullen aangaan, gericht op het tot stand brengen van een zo goed mogelijk product.

Zijn overeengekomen als volgt:

- art.1 Het product zoals genoemd in de preambule onder C dient opgevat te worden in de ruimste zin van het woord. Gedacht kan worden aan adviesrapporten, beleidsplannen, handboeken, instructiemateriaal, computerprogrammatuur e.d.
- art.2 Voor de totstandkoming van het product zullen alle partijen die medewerking verlenen, die noodzakelijk is en redelijkerwijze kan worden verlangd.
- art.3 Partijen I en III zullen nimmer aansprakelijk kunnen worden gesteld voor schade als gevolg van het gebruik maken van het product of delen daarvan, op welke wijze dan ook.
- art.4 Ten aanzien van het auteursrecht zal partij I de rechthebbende zijn. Van deze bepaling kan eventueel in onderling overleg worden afgeweken. Wanneer men hiertoe besluit, moet op onderstaande stippellijn door middel van een toegevoegde, eenduidige formulering de aanpassing worden vastgelegd.

.....
.....
.....

Aldus in triplo opgemaakt en getekend te Woerden

d.d.19- 2- 2004

**I Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management**

namens deze:

Naam docent: M.C.TH. Harlaar - Oostveen

Handtekening:.....

II Opdrachtgevende organisatie

namens deze:

Naam: J.W.M. van Gulik

Handtekening:.....

III Student(en)

Naam: Y.C.J. Vermoolen

Naam: n.v.t.

Handtekening:.....

Handtekening: n.v.t.

Gelieve in week 46 een kopie, door alle betrokkenen ondertekend, in te leveren bij de coördinator 4e jaar.

Bijlage 5: Uitgebreide uitleg organisatievormen

De centrale inkooporganisatie

Bij een centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoop door één specifieke afdeling of functionaris uitgevoerd. In grote gemeenten is er vaak een afdeling voor (binnen een bepaalde dienst) en in de kleinere gemeenten hebben ze vaak één functionaris bijv. de facility manager.

Bij deze organisatievorm voert de afdeling inkoop ook de strategische inkoop uit. Zij zal vooral het voorbereidende werk voor strategische inkoopbeslissingen doen en het College van B&W zal de besluiten nemen.

Voor de inventarisatie en het specificeren van de producten en diensten wordt er een beroep gedaan op de gebruikers binnen de gemeente. Het selecteren en contracteren vindt uitsluitend door de afdeling inkoop plaats. Het standaardiseren van het assortiment is bij een centrale inkooporganisatie dan ook goed realiseerbaar. De afdeling Inkoop moet wel zorg dragen voor de nodige communicatie over de tactische inkoop binnen de gehele gemeente, omdat anderen te zijner tijd met de afgesloten contracten moeten werken.

Voor de operationele inkoop zijn er twee opties:

3. Het bestellen en bewaken via de afdeling Inkoop. De afdeling keurt de bestelling al dan niet goed, plaatst bij goedkeuring namens de gebruiker de bestelling en bewaakt deze ook.
4. Het bestellen en bewaken door de gebruikers vindt rechtstreeks bij de leverancier plaats, zonder dat de afdeling inkoop daarbij een sturende/controleerende rol heeft. Er wordt dus decentraal door de gebruikers besteld binnen contracten met de leveranciers die door de afdeling inkoop zijn afgesloten. Goedkeuring kan evt. gegeven worden door de afdelingshoofd. De afdeling inkoop kan bij het decentraal bestellen wel een ondersteunende rol vervullen door bijv. het ontwikkelen van bestelformulieren en productcatalogi.

Een voordeel van de centrale inkooporganisatie is dat uitsluitend de afdeling inkoop de tactische inkoopfunctie uitvoert en er daarom een bundeling van behoeften kan plaatsvinden. Dat betekent dat:

- ✓ Optimaal gebruikt wordt gemaakt van het totale inkoopvolume van de gemeente (bundeling inkoopvolumes);
- ✓ Specifieke vaardigheden (zoals onderhandelingsvaardigheden) alleen maar bij de afdeling inkoop nodig zijn;
- ✓ Er een duidelijk aanspreekpunt voor de leveranciers is gecreëerd.

Het nadeel van een centrale inkooporganisatie is een mogelijk gebrek aan draagvlak binnen de gemeente voor de contracten die door de afdeling inkoop worden afgesloten. Doordat gebruikers (te) weinig worden betrokken bij de tactische inkoop, kan de acceptatie van de door de afdeling inkoop afgesloten contracten in gevaar komen. Dit is de reden dat de centrale inkooporganisatie in de praktijk vaak ineffectief is.

De decentrale inkooporganisatie

Bij deze inkooporganisatievorm vindt de tactische en de operationele inkoop plaats, door meerdere diensten binnen de gemeente. Diverse diensten binnen de gemeente specificeren zelfstandig wat er nodig is en gaan vervolgens, zonder afstemming met andere diensten, leveranciers selecteren en contracteren. Ook het bestellen en bewaken vindt bij de diensten zelf plaats.

Bij een decentrale inkooporganisatie kan er echter nog wel sprake zijn van een centrale afdeling of functionaris binnen de gemeente, die de tactische en operationele inkoop bij de verschillende diensten ondersteunt: de afdeling inkoopondersteuning.

Voorbeelden van dergelijke inkoopondersteuning zijn:

- ✓ Het verzorgen van standaardformulieren voor de diensten:
 - Offerteaanvragen;
 - Leveranciersbeoordeling;
 - Opdrachtverstrekking;
 - Bestelling.
- ✓ Het verzorgen van standaardraamcontracten ten behoeve van de diensten;
- ✓ Het ontsluiten van kennis;
- ✓ Het uitvoeren van een inkoopcontrole (analyseren van crediteurenadministratie)

De strategische inkoop beïnvloedt de koers van de gemeente op de lange termijn, daarom kan niet elke dienst deze zelf uitvoeren. De strategische inkoopfunctie moet op één plaats binnen de gemeente worden neergelegd. Als er al een afdeling inkoopondersteuning binnen de gemeente is, dan is dat NIET de juiste plaats voor de strategische inkoopfunctie, omdat het activiteiten van een heel ander aard betreft. (ondersteunend versus koersbepalend/besluitvormend) Daarom wordt de strategische inkooporganisatie vaak bij het management neergelegd.

Een nadeel van de decentrale inkooporganisatie is het autonome gedrag van de verschillende diensten, hierdoor bestaat het gevaar dat een op zich aantrekkelijk inkoopvolume van een gemeente versnipperd wordt ingekocht, waardoor er kansen blijven liggen. Het assortiment kan niet gestandaardiseerd worden en iedere dienst koopt bijvoorbeeld verschillende soorten meubilair bij verschillende leveranciers in.

Daarentegen is het een voordeel van de decentrale inkooporganisatie dat er draagvlak voor de afgesloten contracten is, omdat de dienst zelf de contracten afsluit, staat de dienst er ook helemaal achter. Gebruikers accepteren de afgesloten contracten en maken er gebruik van.

De gecoördineerde inkooporganisatie

Een gecoördineerde inkooporganisatie neemt de hierboven vermelde nadelen van een centrale inkooporganisatie weg, zonder de voordelen aan te tasten. Deze organisatievorm creëert draagvlak en acceptatie gecombineerd met een bundeling van behoeften binnen de gemeente. Door medewerkers uit verschillende diensten zo actief mogelijk en op een gecoördineerde wijze te betrekken bij de inkoopactiviteiten.

De tactische inkoop wordt dus niet door één vaste dienst uitgevoerd, maar door diverse tijdelijke inkoopteams. Er is wel een functionaris of afdeling, die ervoor zorgt dat deze tijdelijk inkoopteams met de juiste balans in deskundigheid worden samengesteld. Voor elk inkooppakket dat tactisch moet worden ingekocht, wordt een inkoopteam samengesteld, bestaande uit medewerkers van de bij dat inkooppakket betrokken diensten.

De inkoopfunctionaris of de inkoopafdeling zorgt er ook voor dat medewerkers uit diverse diensten worden betrokken bij het uitvoeren van afgebakende delen van de strategische inkoop, zoals het ontwikkelen van inkoopbeleid.

Bij de operationele inkoop speelt de inkoopfunctionaris of de inkoopafdeling als ondersteunende rol: gebruikers kunnen (binnen bekende kaders) zelf hun bestellingen bij leveranciers plaatsen.

Er moet voor gezorgd worden dat de juiste medewerkers in een inkoopteam worden geplaatst. Voor elk team dat moet worden geformeerd, kan dat op ad-hoc basis worden opgelost, maar een structurele oplossing ligt meer voor de hand. Hiervoor zijn diverse mogelijkheden, een voorbeeld kan zijn dat er per dienst een inkoopcoördinator wordt aangewezen, die weer per inkooppakket een team samenstelt.

De verwachting is dat hierdoor heel veel inkoopteams, gemeentebreed ontstaan. De ervaring is, dat er veel inkooppakketten opgesteld kunnen worden. Bij de gemeente

Woerden zijn er tot nu toe 77 opgesteld. Het voordeel hiervan is, dat het voor een groot deel van de producten en diensten duidelijk is, onder welk inkooppakket ze vallen. Als er namelijk maar een beperkt aantal inkooppakketten zijn, is het moeilijk om producten en diensten in een pakket te plaatsen. Een voorbeeld als er alleen een inkooppakket flexibele arbeid is en een inkooppakket personeel is. De vraag is dan waar de accountants en adviseurs onder vallen. Daarom is het gemakkelijker als er apart een inkooppakket adviseurs en een inkooppakket accountants gemaakt wordt, om in de toekomst een verkeerd beeld te voorkomen.

Een nadeel is dat er een groot aantal pakketten langs gegaan moet worden, voordat een product of dienst in een juist pakket geplaatst kan worden, om zeker van de zaak te zijn, dat er geen beter pakket bij dat product of dienst past.

Een voordeel van een gecoördineerde inkooporganisatie is dat er door het opzetten van een inkoopteam gezorgd is voor aan de ene kant behoeften bundeling binnen de gemeente en aan de andere kant draagvlak voor en acceptatie van de contracten, doordat er medewerkers van alle betrokken diensten in het inkoopteam zitten.

Bijlage 6: De Europese richtlijnen

De Europese richtlijnen voor 'Werken', 'Leveringen' en 'Diensten', die er op gericht zijn de Europese markt voor overheidsopdrachten te liberaliseren, zijn vastgesteld in 1992/1993 en vervolgens aangepast in 1997.

Richtlijn	Toepassing
'Werken'	Aanbesteding van aanleg, onderhoud en bouw gebouwen, wegen, tunnels, bruggen etc.
'Leveringen'	Aanbesteding van aankoop, leasing, huur of huurkoop van een product.
'Diensten'	Alle opdracht die niet beschouwd kunnen worden als een opdracht voor de uitvoering van een werk of als levering van een product. Deze richtlijn fungeert als vangnet voor de richtlijnen 'werken' en 'leveringen'.

Tabel toepassingsgebied Europese Richtlijnen

In deze richtlijnen is omschreven in welke gevallen deze procedures verplicht gevolgd moeten worden. Het niet naleven van deze regels wordt gezien als een economisch delict. Ze zijn bedoeld om bevoordeling van nationale leveranciers tegen te gaan. Iedere aanbieder in de Europese Unie moet een eerlijke kans krijgen om een overheidsopdracht in de wacht te slepen.

Naast de openbare bekendmaking beogen de regels de markt doorzichtig te maken door het aanbesteden volgens vaste procedures te laten plaatsvinden zodat het gehele proces voor ieder duidelijk is. Een voorbeeld hiervan kunnen éénduidige eisen zijn.

Bovendien zijn aanbesteders verplicht hun opdracht objectief en functioneel te omschrijven, moet het noemen van merknamen worden vermeden en is verwijzing naar Europese normen verplicht.

Essentieel in de Europese richtlijnen is de oorspronkelijke raming van de waarde van de opdracht. De raming, en de verantwoording ervan, bepalen namelijk of er Europees aanbesteed moet worden of niet. Ligt de raming van de waarde van een opdracht boven een vastgesteld drempelbedrag, dan moet de aanbesteding volgens de Europese richtlijnen plaatsvinden.

Als raming van de waarde van de opdracht moet de totale contractwaarde worden genomen. Is er sprake van een langlopend contract, en langer dan vier jaar, dan moet de waarde over vier jaar worden berekend. De drempelbedragen worden elke twee jaar opnieuw vastgesteld en zijn exclusief BTW.³⁶

Richtlijn	Werken	Leveringen	Diensten
Drempelbedrag	€ 5.923.624	€ 236.945	€ 236.945* € 200.000*

Tabel drempelbedragen voor gemeenten per 1 januari 2004 (excl. BTW)

* Binnen de Richtlijn Diensten wordt voor het al dan niet Europees aanbesteden onderscheid gemaakt in twee klassen diensten, de zogenaamde prioritaire- en residuaire diensten, respectievelijk bijlage IA en bijlage IB Diensten.

Op prioritaire diensten is de volledige inhoud van de Richtlijn Diensten van toepassing. Op residuaire diensten is de beperkte procedure van toepassing. Dit betreft alleen de technische normen en het achteraf publiceren van het gunningresultaat..

³⁶ <http://www.ovia.nl/voorbeelden/index.htm>

	Totaal bedrag in euro's	Inkooppakketten	Inkoop- volume in %	Aantal leve- ranciers	Aantal facturen	Rubriek nr.
1	€ 11.760.161,02	Educatie	33,5 %	25	52	77
2	€ 7.477.356,11	Subsidies	21,3 %	321	941	52
3	€ 3.299.866,08	Afval (van containers t/m afvoeren zand)	9,4 %	47	1861	4
4	€ 2.106.297,50	Rente/ leningen/ aflossingen	6 %	11	38	62
5	€ 1.895.667,75	Groenvoorziening (nieuw en onderhoud)	5,4 %	83	695	22
6	€ 1.825.457,83	Straatmeubilair (incl. Speelplaatsen, straatstenen, abri's, anwb bewegwijzering)	5,2 %	58	498	50
7	€ 1.649.933,04	Flexibele arbeid (uitzendkrachten, adviesbureaus, advocaten, muntverwerking, parkeercontrole)	4,7 %	109	736	55
8	€ 1.369.093,37	Wegennet (incl. Bruggen, strooien, ecotoilet)	3,9 %	34	179	59
9	€ 1.263.778,50	Premies	3,6 %			41
10	€ 1.158.463,62	Onderhoud gebouwen (o.a. toilet,douches,ruiten)	3,3 %	33	101	25

Bijlage 7: Overzicht Top 10 inkooppakketten incl. aantal leveranciers, facturen en inkoopvolume

	Totaal bedrag in euro's	Inkooppakketten	Inkoop- volume	Rubrieknr.
1	€ 11.760.161,02	Educatie	33,5 %	77
2	€ 7.477.356,113	Subsidies	21,3 %	52
3	€ 3.299.866,078	Afval (van containers t/m afvoeren zand)	9,4 %	4
4	€ 2.106.297,496	Rente/ leningen/ aflossingen	6,0 %	62
5	€ 1.895.667,75	Groenvoorziening (nieuw en onderhoud)	5,4 %	22
6	€ 1.825.457,83	Straatmeubilair (incl. Speelplaatsen, straatstenen, abri's, anwb bewegwijzering)	5,2 %	50
7	€ 1.649.933,04	Flexibele arbeid (uitzendkrachten, adviesbureaus, advocaten, muntverwerking, parkeercontrole))	4,7 %	55
8	€ 1.369.093,37	Wegennet (incl. Bruggen, strooien, ecotoilet)	3,9 %	59
9	€ 1.263.778,50	Premies	3,6 %	41
10	€ 1.158.463,62	Onderhoud gebouwen (o.a. toilet, douches, ruiten)	3,3 %	25
11	€ 1.123.358,67	Milieu	3,2 %	64
12	€ 772.309,08	WVG (wet voorzieningen gehandicapten)	2,2 %	68
13	€ 772.309,08	Riolering (incl. Gemalen, kolken en pompputten)	2,2 %	45
14	€ 737.204,12	Automatisering (Hardware/ Software/ Onderhoud/ Aanschaf)	2,1 %	24
15	€ 666.994,21	Energie (gas, water, electra, CAI)	1,9 %	15
16	€ 666.994,21	Medisch	1,9 %	30
17	€ 631.889,25	Personenvervoer	1,8 %	39
18	€ 526.574,37	Samenwerking Gemeenten (incl. brandweer)	1,5 %	66
19	€ 526.574,37	Kinderopvang	1,5 %	71
20	€ 491.469,42	Salarissen en sociale lasten (incl. cafetariamodel)	1,4 %	46
21	€ 386.154,54	Accountants	1,1 %	2
22	€ 386.154,54	Schoonmaak	1,1 %	47

Bijlage 8: Top 22 van inkoopvolumes 2003 per inkooppakket

Bijlage 9: Vragenlijst interne interviews

- Hoelang koopt u al in? (Wat is uw ervaring met inkoop)
Doel: achterhalen wat ervaring is van inkoper, om in te schatten wat hij er vanaf weet.
- Heeft u het idee dat u vaak/veel inkoopt op jaarbasis?
Doel: hoe vaak hij gebruik moet maken van inkoopproces, of het routine is geworden.
- Hoe vindt u het om verantwoordelijk te zijn voor een budget?
Doel: heeft de inkoper plezier in zijn verantwoordelijke taak, wat vindt hij van het budgettensysteem.
- Wat koopt u precies in?
Doel: voor mezelf voor ogen hebben op welk gebied de inkoper inkoopt.
- Vindt u het leuk om in te kopen?
Doel: ziet de inkoper het inkopen als een last of een lust.
- Vragen over inkoopproces per fasen:
Doel: voor mezelf een beeld krijgen hoe het huidige inkoopproces eruit ziet.
- o Specificeren:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt.
 - In hoeverre zijn producten en diensten gestandaardiseerd?
 - Hoe wordt gespecificeerd?
 - Wie zijn betrokken bij de specificatie van hetgeen ingekocht moet worden?
 - Is er een investeringsbudget afgesproken?
 - Hoe worden materiedeskundigen betrokken?
- o Selecteren:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt.
 - *Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd om een offerte in te dienen?*
 - *Zijn er voor de selectie van leveranciers eenduidige selectiecriteria voorhanden?*
 - Welke criteria worden dan in beschouwing genomen en hoe worden ze onderling afgewogen?
 - Wil de organisatie de goedkoopste leverancier of degene die de beste service levert?
 - Hoeveel mag deze service extra kosten?
- o Contracteren:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt.
 - *Zijn er standaardleveringsvoorwaarden of wordt per contract tot afspraken gekomen?*
 - *Hoe wordt omgegaan met nieuwe contracten, waar worden ze bewaard en geregistreerd?*
 - Hoe wordt de inhoud van de contracten aan alle bestelbevoegden doorgegeven?
 - Wie onderhandelt met de leverancier?

- o Bestellen:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt.
 - *Wie zijn bevoegd om producten en diensten te bestellen?*
 - *Wat is de omvang van deze bevoegdheid? Is deze bevoegdheid vastgelegd?*
 - *Zijn er meerdere mensen die u laat inkopen onder uw kredietnummer?*
 - *Is er sprake van interne budgettering?*
 - *Gelden er nog aanvullende regels ten aanzien van bestelbevoegdheid binnen de budgetverantwoordelijkheid?*
 - *Is er een verplichtingen- of besteladministratie?*
- o Bewaken:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt. *Zijn er meerdere mensen die u laat inkopen onder uw kredietnummer?*
 - *Hoe vindt budgetbewaking plaats?*
 - *Hoe verloopt de afhandeling van facturen?*
 - *Bij inkoop speelt functiescheiding een belangrijke rol: bestellen, ontvangen, registreren en betalen dienen in verschillende handen te liggen om fraude te voorkomen. In hoeverre is aan deze functiescheiding tegemoetgekomen?*
 - *Hoe efficiënt verloopt de factuurafhandeling?*
- o Nazorg:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt.
 - *Zijn er afspraken over hoe vaak opnieuw wordt aanbesteed?*
 - *En hoe gaat dit dan in zijn werk?*
 - *Wie houdt het in de gaten?*
 - *Hoe wordt omgegaan met meer- en minderwerk en wie beslist daarover?*
- o Beleid:
Doel: bekijken in hoeverre de inkoper bekend is met deze fase en er daadwerkelijk gebruik van maakt.
 - *Is er bekendheid bij de medewerkers over het inkoopbeleid?*
 - *Wordt het nageleefd?*
 - *Bent u bekend met het 'nieuwe' inkoopbeleidsplan, van John v. Gulik?*
 - *Kunt u omschrijven hoe u zich houdt aan dit beleidsplan?*
 - *Waarom houdt u zich hier wel/niet aan?*
 - *Vindt u dat er aanpassingen gemaakt moeten worden in het beleidsplan? Zo ja, welke? (wat vindt u van de manier van inkopen?)*
 - *Zijn er volgens u knelpunten/risico's in het inkoopbeleid van de gemeente?*
- Vindt u het mogelijk om de sporthallen/zwembaden en het stadhuis dezelfde leverancier te laten gebruiken?(weerstand?)
Doel: achterhalen hoe de diverse inkopers erover denken om naar evt. een andere leverancier te gaan en of het mogelijk is om alles bij één leverancier te doen. Incl. de reden van alles.

Gegevens	Geïnterviewden				
	Siebe Sneep	Piet Smallenbroek	Willem Borst	Harry Siegers	Josje Beentjes
<i>Hoelang bent u al inkoper?</i>	ruim 2 jaar	10 jaar	25 jaar	27 jaar	8 jaar
<i>Wat is uw functie?</i>	Beleidsmedewerker, beleidsmatig bezig met het bouwen van scholen. Daarbij verantwoordelijk voor de schoonmaak van schoolwoningen. Samen met Dhr. Borst, beheer ik lopende contracten voor schoon houden 6 gymlokalen en 3 sporthallen. Dhr. Borst heeft voornamelijk contact met bedrijven en sluit contracten.	Facilitaire medewerker	Bedrijfsleider van sporthallen en gymzalen. 4 sporthallen en 7 gymzalen. Zegveld en Kamerik hebben ook sporthallen en gymzalen maar die vallen samen in een stichting dus buiten mijn budget.	Senior medewerker intern beheer. Intern beheer behelst beheer van stadserf, bouwkunde, weg en waterbouw, groenvoorziening, afvalreiniging; de uitvoerende tak. Daarnaast aanverwante artikelen, reclame,abri's etc. Op het stadserf zijn teamchefs.	Coördinator afd. WvG. Bestaat uit 4 consulente en 2 admin.medew. We behandelen aanvragen van gehandicapten(rolstoel,woning-aanpassingen), komt hier binnen, wij gaan op bezoek (bepalen of ze er recht op hebben) en vragen offertes, soms vragen we advies aan (medisch). En we zorgen dat de gehandicapten het krijgen.
<i>Vindt u het leuk om in te kopen?</i>	Hoort bij functie, het is een behoorlijk verantwoordelijk, zeker als t aan het eind van het jaar niet klopt en je te veel hebt uitgegeven. De contacten zijn zodanig dat het goed te doen is. Het is een stukje variatie, die leuk is.	Je bent er automatisch verantwoordelijk voor. Leuk als je in bepaalde zaken heel goed bent, veel kennis, dan kan je een goed inkoop/ verkoop spelletje houden met leveranciers. Als ik niet veel kennis van een zaak heb, dan haal ik kennis van buiten of intern, die er meer verstand van heeft en mij kan begeleiden/adviseren.	Leuk het heeft wat om met een bepaald bedrag uit proberen te komen. `Spelen met budget, daar tekort, daar te veel; het passend maken.	Ik vind het leuk, ik probeer altijd binnen het budget te blijven en te kijken naar prijs/kwaliteit verhouding. Ik doe al jaren offertes aanvragen etc. Het is een soort sport om zo goed mogelijk een product te kunnen kopen.	Je wordt aangenomen op ervaring uit je vakgebied, en krijgt er zomaar een budget bij. Dus is het in het begin moeilijk om daar mee om te gaan als je geen verstand van financiën hebt. De vraag is of dit de juiste manier is.
<i>In hoeverre zijn producten en diensten gestandaardiseerd</i>	PvE wordt vaak bijgesteld, wordt goed geluisterd naar de gebruikers. Er zal niet klakkeloos gedaan worden wat de gebruikers willen. Wel standaard PvE voor gymzalen, maar schoolwoningen zijn verschillend en anders, want daar is het gebruik ook anders.	Per onderdeel zijn ze anders, maar wel standaard.	Er is gekozen voor een aantal artikelen, elke beheerder gebruikt weer een ander middel.	Wagenpark is grootste aanschaf.Altijd om de tafel met betrokken, wat willen jullie en hier wordt naar geluisterd.Er is een meerjarenplan, waarin staat waarneer er weer opnieuw aanbesteed moet worden.	We stellen elke keer een nieuwe PvE. We hebben een boek waarin standaard richtlijnen/prijzen in staan om te vergelijken.
<i>Wie zijn betrokken bij de specificatie van hetgeen ingekocht moet worden?</i>	Schoolwoningen vooral de scholen, directie, die zijn met dagelijkse praktijk bezig dus die weten wat er nodig is, hoe het kan uitgevoerd worden.	Per onderdeel zijn ze anders, maar wel standaard.	Beheerders sporthallen en ik.	Altijd de gebruikers.	De consultants van de gemeente.

Bijlage 10: Resultaten interne interviews

<i>Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd om een offerte in te dienen?</i>	Er worden een aantal leveranciers gevraagd, beste kwaliteit/prijs verhouding wordt uitgekozen. Bij uitbreiding van een school dan wordt bestaande leverancier gevraagd wat zijn prijs is meestal krijgt hij opdracht ook. Het heeft geen zin om daar een hele nieuwe offerte ronden voor te houden. Er wordt niet bewust gekozen voor lev. uit de regio. Het heeft geen zin om leveranciers uit Maastricht te vragen. Alhoewel Europees gezien het wel zou moeten kunnen.	In eerste instantie door NIC een PvE gemaakt. Er wordt een datum geprikt waarneer alle offertes tegelijk open gemaakt worden, iedereen kan zich voor die tijd inschrijven. A.h.v. van PvE worden er cijfers gegeven door NIC. Bij europees kan iedereen zich inschrijven, maar bij kleinere bedragen een stuk of 10 a 15 bedrijven. Het NIC komt met een top 5 naar stadhuis + alle andere inschrijvingen niet uitgewerkt, uit die 5 wordt er één uitgekozen.	Uit ervaring worden leveranciers geselecteerd. Alle sporthallen worden door de beheerders zelf schoongemaakt. Al lerend, kwaliteit, service, ervaring met materiaal.	Er is een oude afspraak, om zo veel mogelijk woerdense ondernemers te vragen, maar daarnaast haal ik er ook 1 of 2 van buiten de regio.	Er is een vaste aannemer, de woningbouw heeft met hen een mondelinge overeenkomst. Ze doen onderhoud voor hen. Maar als we onze vraagtekens hebben bij een offerte dan vragen we ook bij andere aannemers een offerte aan. Vraagtekens=gezond verstand gebruiken.
<i>Wil de organisatie de goedkoopste leverancier of degene die de beste service levert?</i>	Ergens in het midden, geld is belangrijk, maar kwaliteit ook. Als je goedkoop uit bent, maar elke dag boze gebruikers aan de telefoon hebt, schiet je niks mee op, dat kost ook geld/tijd. Het mag best duurder zijn als er maar goede kwaliteit/service tegenover staat.	Er zit altijd wat tussenin. Het is niet altijd goed als het goedkoop is, service kan ook belangrijk zijn.		Niet altijd de goedkoopste, service staat in een hoog vaandel.	Beste service, omdat we een heel gedoe hebben, als het alleen maar goedkoop is. Je krijgt dan alleen maar klachten en dat kost ook weer extra tijd/geld.
<i>Zijn er standaardleveringsvoorwaarden of wordt per contract tot afspraken gekomen?</i>	De schoonmaakbedrijven hebben standaardleveringsvoorwaarden, er zijn standaardmodellen voor dus daar valt weinig aan te doen.	Per contract worden ze gemaakt. Je zet ze in het PvE. Het bedrijf zal zich dan aan onze voorwaarden moeten houden.	Ik heb niet echt contracten. Ik bestel wel bij één leverancier waar ik ook korting krijg, maar ik kan daar elk moment weg als het niet bevalt.	Dat gaat per voertuig. We hebben niet veel contracten, op een handje te tellen.	Bij de aannemer hebben we geen vaste, maar wel dat de opdracht binnen zoveel weken gerealiseerd zijn. Rolstoelen niet, maar we hebben één keer in de zoveel tijd overleg met bedrijf. We zijn de grootste klant, dus we staan in een gunstige machtspositie. Tijdens dit overleg worden er per opdracht afspraken gemaakt, het zijn namelijk specifieke opdrachten. Contract is algemeen. De cliënten worden ook besproken, waar zijn problemen hoe lossen we het op. Het bedrijf luistert er wel naar, want ze moeten anders gaan we weg.

<i>Hoe wordt omgegaan met nieuwe contracten, waar worden ze bewaard en geregistreerd?</i>	In het archief beneden, in dossier schoolwoningen. En op afdeling hebben ze een kopie	Alles wordt bewaard in het archief. Dossier Stadhuis, ik geef het meestal aan Gert Spek.	Contracten heb ik zelf in een map zitten, het zijn contracten die zich stilzwijgend verlengen.	In archief een kopie en mijn collega op stadserf heeft in logboek ook een kopie, dit is verplicht. Bij mij ligt het origineel.	Geen idee, bij het archief denk ik. Met aannemer is geen vast contract. Woningbouwvereniging heeft goede contacten met één aannemer dus die wordt vaak gebruikt, maar vertrouwen we het niet of gaat het om grote bedragen dan vragen we bij andere nog offertes aan.
<i>Wie zijn bevoegd om producten en diensten te bestellen?</i>	Schoolwoningen: alleen ik.	Sikke voor de dagelijkse werkzaamheden. (hoofd bode) De specifieke opdrachten doe ik zelf. Het gaat wel altijd in overleg, want ik ben de budgethouder.	Kleine dingen doen de beheerders zelf, bij Gerritse IJzerwaren. De beheerders komen bij mij een bonboekje invullen, met welke accommodatie, zo heb ik er zelf controle op. We krijgen korting bij Gerritsen, dus iedereen weet dat en koopt als het kan daar.	Ik ben bevoegd, in overleg met collega op het erf. Dhr. Ravensbergen	Degene die bepaalt wat voor rolstoel het moet worden, schrijft een brief, deze wordt gekeurd door een juridisch toetser en die zet uiteindelijk de handtekening en dan gaat het naar de administratie.
<i>Zijn er meerdere mensen die u laat inkopen onder uw kredietnummer?</i>	Nee.	Nee	Nee	Nee	Degene van de administratie zijn wel geautoriseerd, zodat ik niet alle facturen nog eens hoeft te accoderen.
<i>Hoe vindt de budgetbewaking plaats?</i>	We weten dat we 12 rekeningen per jaar krijgen, meer mogen het er niet zijn. Er wordt niet halverwege het jaar gecontroleerd of het precies op maat gaat. Onze afdeling administratie maakt het klaar en wij zetten handtekening onder. Bij jaarrapportage er achter komen dat er een rekening te veel op, maar dat weegt niet op tegen het maandelijks bijhouden of het goed gaat. Bij afdeling financiën wordt het ook nog eens gecontroleerd, maar er kan altijd wat doorheen slippen.	De maandelijks rekening, die houdt Sikke bij. En ik kan dat zien in Fis4all. Ik heb zelf een spreadsheet gemaakt, met alle bedrijven waarvan ik rekeningen ontvang, daarin houd ik bij wat voor rekeningen ik gehad heb. Zo trekt hij het auto. Af en dan zie ik hoeveel mijn budget nog is.	Dat doe ik zelf met fis4all, daar kijk regelmatig wat de uitgaven zijn. En de budgetten moet ook weer jaarrapporteren. Om de 2 weken budgetbesprekingen.	Met fiss4all. We hebben marap, dat is een rapportage, een overzicht van financiën, wat de stand van zaken is etc. Als ik grote bedragen ga uitgeven, dan check altijd even het huidige budget. Marap is ongeveer 3 a 4 keer per jaar.	Via fiss4all, maandelijks of om de maand, controleer ik dat.

<i>Hoe efficiënt verloopt de factuurafhandeling?</i>	Werken efficiënt, de maandelijkse rekeningen dan. (vaste uitgaven) Maar soms aparte afspraken, extra schoonmaak na verbouwing, verhuizing, dan komt de rekening bij de verkeerde persoon binnen, de administratie herkent de rekening niet, waardoor het proces iets langer duurt. Maar afd. financiën is met een nieuw systeem bezig, per 1 april. Alle rekeningen moeten op naam verstuurd gaan worden, ik weet niet of het lukt om al die leveranciers zo ver te krijgen.	Redelijk tot goed. Heel af en toe krijg ik betalingsherinnering.	Vroeger zat er heel veel tijd in, toen moest ik het zelf doen. Nu doet secretariaat het voor mij, dat scheelt veel tijd. Vanaf april gaat het veranderen bij financieel admin. De betalingen gaan verder geruisloos.	Gaat zeker efficiënt, ik ga iedere middag even naar het stadserf dan neem ik facturen mee en dat gaat prima.	Gaat goed
<i>Hoe verloopt de afhandeling van facturen?</i>		Als ik een rekening krijg, maak ik een kopie daarvan + dat factuurgeleidebiljet. Die kopiën stop ik in een map hier en het origineel stuur ik naar de boekhouding. Als ik dan de betalingsherinnering krijg, kijk ik eerst in de map of het aan mij ligt of niet. (of de kopie er in zit of niet) als dit zo is, stuur ik nog een kopie + de herinnering naar de boekhouding en dan kan ik niet meer doen. Als ik geen kopie in de map heb, dan bel ik wel ff naar boekhouding, hoe kan dat heb je mijn naam er wel opgezet.		Wij hebben een systeem, als mensen op het stadserf bestellen, dan komt er een stempel op de opdrachtbon dat de factuur op naam van mij moet en naar het stadshuis verstuurd moet worden. Waardoor de factuur niet zoek raakt. Ik krijg die factuur, ik controleer het en dan hang ik het papier eraan, dan gaat hij naar het stadserf, om de persoon die bestelt heeft de factuur te laten checken. Dan komt ie terug naar mij, ik geef mijn paragraaf en dan pas gaat ie naar financiële administratie. Dat loopt heel goed.	

<i>Zijn er afspraken over hoe vaak opnieuw wordt aanbesteed?</i>	Nee, scholen zijn er opgebrand dat ze een vaste schoonmaker hebben, die ze kennen, weten wie het is. Er verandert toch al zoveel, aangezien schoonmakers vaak kort in dienst zijn, dus waarom dan bewust nieuwe offerte ronden doen. Wij hebben er geen behoefte aan.	Globaal tussen 3 en 5 jaar. Liggt aan het contract, de meeste tot 5 jaar. Nu willen we naar 3 jaar gaan. Onbepaalde tijd willen we ook na 3 a 5 jaar nieuwe offerte ronden laten doen. Dat wordt nog niet goed geregeld, daar zou je een mooi termijn kalender voor gemaakt moeten worden. Misschien een software pakket aanschaffen.	Vorig jaar nieuwe sporthal, dus nieuwe inventaris, maar dat is om de 20 jaar. Er zijn daarvoor 3 bedrijven uitgenodigd, wensenlijst en daaraan zijn cijfers gegeven. Het is niet zo dat iemand van tevoren al weet dat hij het zal krijgen.	Nee, niet echt. Dat meerjarenplan, voor de voertuigen, kan je daarvoor zien.	Nee, wij dreigen als we niet tevreden zijn.
<i>Bent u bekend met het 'nieuwe' inkoopbeleidsplan, van John v. Gulik?</i>	Nee ik ken het niet, wist niet dat er een nieuwe was. Ik kan er dus niet over oordelen, maar voor de scholen loopt het goed. Zouden we er winst uit kunnen behalen, om één gezamenlijke leverancier te nemen, ik weet het niet. Bedrijf waar wij contract mee hebben is gespecialiseerd op scholen en gymlokalen, ze weten precies wat er nodig is wat er in omgaat, kunnen een personeel daar op aansturen. Het bedrijf van het stadhuis is dat misschien niet. Dat hebben we niet onderzocht.	Ja hij is mijn buurman, dus dat kan niet anders.	Nee, er is bij ons nog geen presentatie gegeven, dus daar kan ik weinig over zeggen.	Ja we hebben de presentatie gehad.	Nee nog geen presentatie gehad.

Wordt het nageleefd?		Ja ik loop vaak even bij hem naar binnen, voor advies. Ik vind het een goede zaak.		Goede zaak, wij hebben altijd al zo gewerkt.	
Zijn er volgens u knelpunten/risico's in het inkoopbeleid van de gemeente?			Als ik spullen nodig heb dan weet ik bedrijven te vinden. Ik zit nu wel in een nieuwe sporthal, waar veel mee aan de hand is. Maar dat is meer bouwtechnisch, dus dan haal ik een collega van bouwzaken erbij, die heeft daar meer verstand van. Ik huur een aannemer in en met hen bepaal ik hoe ik het aanpak en hoe het bekostigd wordt. Het is niet mijn dagelijkse bezigheid om dingen te bestellen, kijk schoonmaakmiddelen die bestel je een paar keer per jaar in grote hoeveelheden. Losse dingen bestellen beheerders zelf, zoals bezems die kapot gaan etc.	Nee, aandachtig door gelezen, er valt veel te verdienen denk ik.	Als je wil dat mensen met iets gaan werken wat jij hebt uitgezocht, dan moet je er een voorbeeld bij pakken wat bij die mensen leeft. Zo van kijk als jullie dit en dat doen, dan levert dat voor jullie dit op. Dan krijg je meer mensen overstag om met jou product te werken.
Bent u bereid mee te werken aan nieuw beleid?		ja		ja	ja

Vindt u het mogelijk om de sporthallen/zwembaden en het stadhuis dezelfde leverancier te laten gebruiken?(weerstand?)	Sluit het niet uit, maar we staan niet te trappelen. Reden? Het wordt wel erg groot. We hebben nu kleine bedrijven, dus hebben direct contact met de directeur. Als het één groot contract wordt, dan zit er ergens in een groot toren ver weg een directeur, waar je misschien het contract mee sluit en die zie je daarna nooit meer. Die verder zegt, daar heb je je contacten. Hij is bang dat het veel lastiger is om de speciale wensen duidelijk te maken, dat denkt hij/schat hij in. Maar zo'n klein bedrijf als Wiegmans zou het niet aan kunnen om zo'n grote opdracht te volbrengen? Ik kan daar niet over oordelen, maar hij zal extra personeel voor moeten inhuren is dat aantrekkelijk voor hem, wil hij het überhaupt. Hij doet wel aardige projecten buiten het onderwijs. Qua prijs zou je er winst uit kunnen halen en of het uiteindelijk effectiever/plezieriger werkt, is voor hem de vraag. Waarop gebaseerd: dat het toch groot is. Als zij vinden dat het niet schoon genoeg is, zie dan maar eens dat ene facetje uit het contract te halen. We zijn nu vrij per locatie dat we naar een ander kunnen. De kwaliteit is heel afhankelijk van de vaste persoon die op de locatie schoonmaakt.	Ja dat maakt echt niks uit, volgens mij. Wie zet je verantwoordelijk voor het totale contract? Voor elke school heb je een aanspreekpunt. Als er op een school het niet goed gaat, die gaat naar de projectleider als dit niet goed blijft gaan, kan je aftrek doen van de rekening, dat wil natuurlijk geen één bedrijf. Dus dat zou moeten werken. Wil het toch niet werken, dan kan de school naar de verantwoordelijke gaan voor het totale contract, zodat deze het kan oplossen met de regiomanager van de leverancier. Omdat je juist nu zo'n grote opdrachtgever bent kan je veel meer pushen om een goed resultaat te krijgen dan dat je zo'n klein schooltje bent. Dus dat zit volgens mij wel goed.	Alles kan natuurlijk. Ik weet welke schoonmaakmiddelen er bij zwembaden gebruikt kunnen worden. Die hebben vast specifiekere eisen, met chloor etc. Het moet wel goed werken, als je er voordeel uit kunt halen dan... Mensen hebben soms ook voorkeur voor schoonmaakspullen, heel apart, maar als ze er al heel lang mee werken dan willen ze er niet vanaf. Als het groot voordeel zou opleveren dan willen wij wel meegaan.	Voorheen wiegmans, beviel ons op een gegeven moment niet. Stadhuis ging in zee met ISS, ik heb daar ook contact mee gezocht. Zouden we niet een leuke afspraak kunnen maken, om stadserf er bij te betrekken. Zag er goed uit en zijn we mee in zee gegaan. Maar schoonmaak bedrijf valt of staat met personeel wat ze hebben. Als je nou goede vaste krachten zou hebben, dan zou het anders gaan. Nu kwam pietje en morgen trusje. Er was iedere keer wel wat, in logboek veel klachten, dat hebben we nog ff aan gezien. Toch beëindiging contract, want ze konden niet aan onze eisen voldoen. Het is natuurlijk een buiten gebeuren, je kan het niet vergelijken met stadhuis. Heel ander vuil. Ze wilden er wel meer mensen op zetten, maar daar zat ook een ander prijskaartje aan. Dat paste niet in budget. Probleem: wisseling schoonmakers, konden de gevraagde kwaliteit in de bepaalde tijd niet volbrengen. Anders werd het te duur. Dus weer de markt op gegaan, offertes aangevraagd. Toen kwamen we weer uit bij Wiegmans, maar wel heel nadrukkelijk gezegd: goede prijs, mag weer binnen komen, maar we willen wel een vast team over de vloer. Totdat dat team weer weg ging en nu is er weer wisseling in	
--	---	---	--	---	--

				personeel. Je houdt dit bij alle bedrijven. De regeling van ISS nu is niet goede kwaliteit, minder geld te betalen. Was toen nog niet. Bij wiegmans niet bekend zo'n systeem. Er is wel regelmatig overleg, met teamleidster, hier wordt aangegeven wat de klachten zijn. Hierdoor zijn er ook wel weer andere mensen opgezet. Want ze willen wel heel graag de kwaliteit leveren die ze belooft hebben. In principe sta ik er voor open om weer met ISS in zee te gaan, i.s.m. prestatiemeting en stadhuis afspraken. Of elk ander schoonmaak bedrijf natuurlijk in samenwerking met stadhuis.	
--	--	--	--	--	--

Bijlage 11: Resultaten contractanalyse**Schoonmaakwerkzaamheden**

	Stadhuis	Stadserf	Sporthallen/Gymzalen	Schoolwoningen
Leverancier	ISS	Wiegmans	Wiegmans	Wiegmans
Contract	Ja via NIC	Ja	Ja	Ja
Ingang contract	1 juni 1994	1 april 1996	6 oktober 2003	3 september 2001
Duur contract	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd
Opzegtermijn	3 maanden, schriftelijk	2 maanden, schriftelijk	2 maanden, schriftelijk	2 maanden, schriftelijk

Glazenwasserwerkzaamheden

	Stadhuis	Stadserf	Sporthallen/Gymzalen	Schoolwoningen
Leverancier	ISS	Wiegmans	Wiegmans	Wiegmans
Contract	Ja via NIC	Ja	Niet specifiek benoemd	Niet specifiek benoemd
Ingang contract	1 juni 1994	14 juli 1995	6 oktober 2003	3 september 2001
Duur contract	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd
Opzegtermijn	3 maanden, schriftelijk	2 maanden, schriftelijk	2 maanden, schriftelijk	2 maanden, schriftelijk

Schoonlooppotten

	Stadhuis	Stadserf	Sporthallen/Gymzalen	Schoolwoningen
Leverancier	Initial Hokatex	Wilhelmina Texieldiensten	Wilhelmina Texieldiensten	Nvt.
Contract	Ja	Nee	Nee	Nvt.
Ingang contract	29 januari 2003	?	?	Nvt
Duur contract	2 jaar, daarna stilzwijgend verlengd	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Nvt.
Opzegtermijn	3 maanden, schriftelijk	Per direct	Per direct	Nvt.

Dameshygiëne

	Stadhuis	Stadserf	Sporthallen/Gymzalen	Schoolwoningen
Leverancier	Initial Hokatex	Initial Hokatex	Initial Hokatex	Nvt.
Contract	Ja	Nee	nee	Nvt.
Ingang contract	1 december 2003	Nvt.	Nvt.	Nvt
Duur contract	2 jaar, daarna stilzwijgend verlengd	Nvt.	Nvt.	Nvt.
Opzegtermijn	3 maanden, schriftelijk	Elk moment	Elk moment	Nvt.

Disposables

	Stadhuis	Stadserf	Sporthallen/Gymzalen	Schoolwoningen
Leverancier	JohnsonDiversey	JohnsonDiversey	Vendor en Ecolab	Nvt.
Contract	Ja	Nee	Nee	Nvt.
Ingang contract	1 maart 2003	Nvt.	Nvt.	Nvt
Duur contract	2 jaar, daarna stilzwijgend verlengd	Nvt.	Nvt.	Nvt.
Opzegtermijn	3 maanden, schriftelijk	Elk moment	Elk moment	Nvt.

Bijlage 12: Vragenlijst externe interviews

Gemeentebrede organisatie:

- Hoeveel medewerkers heeft uw gemeente in totaal? (Aantal medewerkers?)
- Kunt u mij een organogram toe sturen van de gehele organisatie? (Structuur?)
- Waar zit de afd. inkoop in uw organisatie? (als staf, onder FZ?)

Inkooporg.:

1. Is er gedaan aan professionalisering van inkoop? (doorlichting huidige situatie, betere structuur, zodat er kosten bespaard kunnen worden?)

Hoe is het allemaal begonnen?

Wat is er al bekend, hoe ver zijn jullie?

2. Hoe heeft u de inkoop geprofessionaliseerd? Met behulp van een adviesbureau, stagiaire of zelf?
(Door scan crediteurenadmin., inkooppakketten, conclusies)
3. Hoe is de inkoop georganiseerd?
4. Wat wordt er centraal ingekocht?
5. Wat wordt er decentraal ingekocht?
6. Of wordt er gecoördineerd ingekocht? (bijv. schoonmaak sporthallen, stadhuis bijelkaar?)
7. Wordt het inkoopproces doorlopen? (6 fasen) (vb. schoonmaak)
 - o Specificeren:
Specificeren: Alle eisen worden samengenomen in een Programma van Eisen. Het is raadzaam om vast te stellen wat de beoordelingscriteria zijn, waarop de keuze voor één of meer leveranciers en zijn product(en) of dienst(en) wordt gebaseerd en hoe deze tegen elkaar worden afgewogen.
 - In hoeverre zijn producten en diensten gestandaardiseerd?
 - Hoe wordt gespecificeerd?
 - Wie zijn betrokken bij de specificatie van hetgeen ingekocht moet worden?
 - o Selecteren:
Selecteren: Voordat leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen, moet worden vastgesteld bij welke leveranciers deze offertes worden aangevraagd. Ook moet tijdens deze fase een offerteaanvraag worden opgesteld met alle relevante informatie over de behoefte en de juiste vragen aan de leveranciers, gebaseerd op het Programma van Eisen.
 - *Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd om een offerte in te dienen?*
 - *Zijn er voor de selectie van leveranciers eenduidige selectiecriteria voorhanden?*
 - Wil de organisatie de goedkoopste leverancier of degene die de beste service levert?
 - Hoeveel mag deze service extra kosten?

o Contracteren:

Contracteren: bij de contractering van de uiteindelijke leverancier kunnen de laatste details worden geregeld en juridisch sluitend in een contract worden vastgelegd. Het resultaat is een contract waarin beide partijen hun wederzijdse verplichtingen hebben vastgelegd.

- *Zijn er standaardleveringsvoorwaarden of wordt per contract tot afspraken gekomen?*
- *Hoe wordt omgegaan met nieuwe contracten, waar worden ze bewaard en geregistreerd?*

o Bestellen:

Bestellen: Op basis van het contract kunnen bestellingen plaatsvinden volgens de daarin opgenomen procedures en voorwaarden.

- *Wie zijn bevoegd om producten en diensten te bestellen?*
- *Wat is de omvang van deze bevoegdheid? Is deze bevoegdheid vastgelegd?*
- *Is er sprake van interne budgettering? Hoe is bevoegdheid/besluitvaardigheid? (Zijn er budgethouders op elke afdeling, is er een centrale inkoper) (structuur)*
- *Gelden er nog aanvullende regels ten aanzien van bestelbevoegdheid binnen de budgetverantwoordelijkheid?*

o Bewaken:

Bewaken: dit vindt op twee niveaus plaats, zowel op contractniveau als op bestellingniveau. Nog een onderdeel van deze fase is het verwerken van de facturen en het verrichten van de bijbehorende betalingen.

- *Hoe vindt budgetbewaking plaats?*
- *Hoe verloopt de afhandeling van facturen?*
- *Hoe efficiënt verloopt de factuurafhandeling?*
- *Worden er facturen ontvangen per kwartaal/ maand?*
- *Denkt u dat er mogelijkheid is om facturenstroom in te krimpen?*
- *Zijn er veel foute boekingen?*

o Nazorg:

Nazorg: In geval van problemen volgt er nog een fase. Enerzijds gericht op het oplossen van de onmiddellijke aanleiding voor de problemen, maar anderzijds ook gericht op het leren van lessen uit dergelijke incidenten voor volgende inkopen.

- *Zijn er afspraken over hoe vaak opnieuw wordt aanbesteed?*
- *En hoe gaat dit dan in zijn werk?*
- *Wie houdt het in de gaten?*

Implementatie:

8. Hoe is het nieuwe inkoopproces/beleid ingevoerd?

Iedereen is op de hoogte gesteld dat alles via mij moet, voor het DAZ dan.

Hoe is het bekend gemaakt aan medewerkers

Hoe zijn de veranderingen ingevoerd? Was er veel weerstand?

Knelpunten/ risico's tegengekomen tijdens prof. proces?

9. Zijn er al besparingen gerealiseerd?

10. Hoe kijkt men tegen europees aanbesteden aan in organisatie?

(bij ons, denkt men: veel te veel werk)

11. Loopt u nu, na de professionalisering, tegen knelpunten/ risico's aan?

12. Ziet u mogelijkheid om met andere gemeenten samen in te kopen?

Op welke gebieden denkt u dat dit vooral mogelijk is?

Uitkomsten	benchmark				
Vraag	Gem. Heusden	Gem. Gouda	Gem. Amersfoort	Gem. Ridderkerk	Gem. Doetinchem
Hoeveel inwoners heeft de gemeente?	43.000	72.000	126.000	47.000	48.000
Hoeveel medewerkers heeft de gemeente totaal? (incl. Parttimers)	250	900	800	300-350	520
Wat is de functie van de geïnterviewde?	Beleidsmedewerker facilitaire zaken. Daarnaast inkoop coördinator gemeentebreed.	Inkoopcoördinator, daarnaast voorzitter inkoopcommissie.	Centraal inkoop afdeling Dienstverlening en Algemene Zaken	Inkoopcoördinatoren	Beleidsmedewerker groep Huisvesting, daarnaast inkoopcoördinator
Wat wordt er centraal ingekocht?	De facilitaire inkoop, door centraal inkoper. Maar de producten kunnen decentraal besteld worden.	De facilitaire inkoop, door het bureau inkoop.	Facilitaire inkoop, maar de producten kunnen decentraal besteld worden.	Facilitaire inkoop heeft raamcontracten, waardoor men decentraal kan bestellen.	De bedoeling is dat bij over facilitaire inkoop raamcontracten worden afgesloten en dat men decentraal blijft bestellen.
Wat wordt er decentraal ingekocht?	De primaire inkoop, waarbij men advies kan vragen aan de inkoop coördinator.	De primaire inkoop, maar bij bepaalde bedragen moet de inkoopcommissie betrokken worden. (1 per sector)	De primaire inkoop, elke sector heeft weer zijn eigen centrale inkoper.	Eigenlijk dus alles, maar de facilitaire inkoop is centraal gecontracteerd. De primaire inkoop niet.	Primaire inkoop en het bestellen van facilitaire zaken.
Wat wordt er gecoördineerd ingekocht?	Voor strategische niveau en alles wat europees aanbesteed wordt gaat via één inkoop coördinator	Alles wat europees aanbesteed wordt, waarbij advies wordt gevraagd.		Er zijn 2 inkoop coördinatoren, die sturing geven aan het inkoopproces.	Er moet een inkoopgroep ontstaan die het gehele inkoopproject kan begeleiden. Eén zal gevestigd worden bij de eenheid wijkzaken, de andere 2 bij de eenheid concern.
Heeft u de inkoop geprofessionaliseerd met behulp van een adviesbureau? Zo ja welke?	Ja, met NIC	Ja, met NIC	Nee, zelf	Ja, met Compenium	Ja, met WIN
Wie zijn betrokken bij de specificatie van het geen dat ingekocht moet worden?	Afhankelijk van bedrag. Soms alleen met financieel consultant. Bij wat hogere bedragen, ook beleidsmedewerker en budgethouder. Bij Europees aanbesteden een heel team: jurist, de inkoper, de budgethouder en coördinator inkoop.	De productdeskundige, de afdeling die de aanvraag doet. Bij grote aanbestedingen: afdelingshoofd als projectleider, een jurist, bureau inkoop als adviseur.	De beheerder/budgethouder maakt PvE, bespreekt centrale inkoper door, daarna maakt centrale inkoper offerte aanvraag	Een inkoopteam: materiedeskundige; die bepaald eisen, een jurist; controleert juridische aspecten, coördinator inkoop; om kritisch inkoopproces te beoordelen. Ligt aan grote project, hoeveel materiedeskundigen er bij betrokken zijn.	Budgethouder, die eisen/wensen aan gebruikers moet vragen. Toekomst, moet bedrag leidend zijn voor grote groep betrokkenen.

Bijlage 13: Resultaten externe interviews

Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd om een offerte in te dienen?	Per afdeling verschillend. Bouwafdelingen houden zelf lijst met aannemers bij, die roulerend uitgenodigd worden. Facilitaire zaken hebben vrijwel vaste leveranciers. Bij opnieuw aanbesteden, zoeken op internet, ervaring etc.	Verskillend, vaak weten de inkopers zelf een aantal leveranciers. Belangrijk is dat er concurrentie gesteld moet worden.	In overleg met beheerder en afdelingshoofd. Sowieso huidige leverancier, verder van vorige baan, of uit het circuit. Waarbij opgelet moet worden dat je vergelijkbare leveranciers uitnodigt.	Marktkennis, meestal weet materiedeskundige een paar leveranciers. Wij nodigen ook graag 2 onbekende leveranciers uit.	Bij wijkzaken hebben wij een crosslijst, m.a.w. een lijst met alle leveranciers die nuttig kunnen zijn. Verder uit kennis.
Is er sprake van een voorkeursregeling voor ondernemers uit uw eigen regio?	Nee, sommige willen dat wel, maar ik vind niet dat je het kan verkopen aan de burgers dat je 30% meer betaald, omdat die ondernemer in onze gemeente zit. Bij sommige producten is het wel handig als de leverancier in de buurt zit.	Vanuit B&W wordt het wel gepromoot, maar vanuit inkoop roepen wij dat dit niet kan. Er worden ook ander leveranciers uitgenodigd.	Nee, hier wordt geen rekening mee gehouden.	In ons beleid staat, dat wij absoluut niet regionaal gebonden zijn.	Doetinchem is niet specifiek een eis, maar het is soms wel handig. Asphalt uit Groningen is hard, voordat het hier is.
Wil de organisatie de goedkoopste leverancier of degene die de beste service levert?	De economisch meest voordelige, dus niet alleen prijs, maar ook kwaliteit, service etc. Bij sommige producten gaat het ook alleen om de goedkoopste, zoals bij kantoorartikelen.	Met de beste service. Het ligt er natuurlijk aan wat het is. Voor complexere producten/diensten de beste service, voor producten die minder belangrijk zijn laagste prijs.	Beste service, want voor het goedkoopste is meestal toch het duurste. Vaak zit je nog met onderhoudscontracten, dan zie je dat er bij de offerte geknepen is in de prijs, maar daarna betaal je een heleboel extra's.	Afhankelijk wat je koopt. Bijv. bij pc's heb je de kwaliteit heel goed omschreven, de omschrijving is zo gespecificeerd, dat je alleen een prijsvergelijking hoeft te maken. Meestal gaan we voor economisch meest voordelige.	Op het moment dat je service opneemt in PvE, dan wil ik de goedkoopste. Dan is al gegarandeerd dat je de service krijgt.
Zijn er standaardleveringsvoorwaarden (inkoopvoorwaarden) of wordt per contract tot afspraken gekomen?	Ja, standaard inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten, die sturen we in de offerte mee. Daar valt soms wel over te onderhandelen	De Goudse inkoopvoorwaarden liggen klaar, worden nog niet gehanteerd, omdat inkoopbeleid nog niet is vastgesteld. Daarnaast vind ik dat je niet voor alles standaard voorwaarden kan hanteren, voor een complex gebeuren kan het de lading niet voldoende dekken. Dan wordt er een maatwerk contract opgesteld.	Wij hebben onze inkoopvoorwaarden voor zowel diensten als leveringen van goederen. Die worden standaard bij de offerte aanvraag meegestuurd. Er kan niet meer onderhandeld worden, er staat ook bij dat ze hiermee akkoord moeten gaan.	Bij de offerteaanvraag hebben we de specifieke leveringsvoorwaarden staan, daarnaast hebben we ook algemene voorwaarden, die ook meegestuurd worden met offerte. Degene die het beste aan de offerteaanvraag voldoet, krijgt de opdracht. Na de leverancierskeuze, kan er wel onderhandeld worden over bijv. het leveringstermijn.	We hebben in voorbereiding nieuwe leveringsvoorwaarden, deze worden gedeponeerd bij KvK/notaris, zodat er naar verwezen kan worden in offerte, want het zijn 10 kantjes, dus wordt anders te veel papier werk.

Hoe wordt omgegaan met nieuwe contracten, waar worden ze bewaard en geregistreerd?	Nu is dat per afdeling nog heel verschillend, sommige sturen het goed naar centraal archief, sommige houden het zelf bij of doen er niks aan. Toekomst komt er een systeem, waarmee het digitaal gearchiveerd kan worden. Gekeken naar Planon, maar is hartstikke duur, dus we kijken of we zelf iets kunnen bouwen.	Daar hebben we geen idee van, daar wordt op dit moment hard aan gewerkt. Toekomst alle contracten ter inzage/ beheert worden door bureau inkoop en wij zullen ook signalen gaan afgeven: contract loopt af, jullie moeten na gaan denken wat jullie willen; gaan evalueren. We willen ook een FMIS aanschaffen, zodat we het kunnen digitaliseren, maar dat zit nog in een vroeg stadium	In centrale contractendatabank bewaard, beheert door DIV, ze worden daar ook gedigitaliseerd, zodat wij ze op onze werkplek kunnen zien. Ook werken we met Planon een FMIS, deze geeft aan wanneer een contract afloopt etc.	De bedoeling is dat ze centraal gearchiveerd zijn in archief, maar in werkelijkheid zal daar maar 30%/40% van de contracten liggen. We proberen al contracten boven water te krijgen, we hebben vorig jaar zelf een systeem ontwikkeld, waarmee de contracten bij archief gedigitaliseerd worden. Toekomst zullen wij een sein geven wanneer contract afloopt. De coördinator inkoop registreert en signaleert en budgethouder blijft eigenaar van contract.	In principe hoort het in het archief te liggen, maar vaak houden budgethouders ze ook zelf. Toekomst leveranciersmanagement op zetten, waardoor er van elke leverancier die wat levert aan de gemeente gegeven in 1 bestand staan. Waaronder dus ook de contracten digitaal te zien zijn.
Wie zijn bevoegd om producten en diensten te bestellen?	De budgethouders en machtingshouders. De facilitaire inkoop wordt alleen door centrale inkoper gedaan.	Op dit moment nog iedereen. Standaard kantoorartikelen/meubilair worden door bureau inkoop gedaan. Toekomst simpele producten/diensten geregeld door preferred suppliers; lijst met voorkeursleveranciers, zodat iedereen bij dezelfde leveranciers besteld. Er worden centrale voorwaarden vastgesteld met leveranciers, maar er wordt decentraal gebruik van gemaakt. Er hoeft niet met elke leverancier een contract te zijn, maar wel kortingsafspraken.	Binnen DAZ; de helpdesk van afdeling FZ, en ik zelf, dit gaat via Planon. De andere sectoren zouden het op een ander manier kunnen doen, dat weet ik niet.	In principe doen de coördinerende inkopers de tactische inkoop, en de operationele inkoop wordt door de betreffende afdeling gedaan. (l.s.m. raamovereenkomst) Dit betreft ook de facilitaire inkoop.	Iedere budgethouder

Hoe vindt budgetbewaking plaats?	Sinds 1 jan. 2004 een financieel systeem; CODA. Hierin zit een verplichtingenadministratie, dus voordat je iets koopt maak je een verplichting aan, die berekend automatisch wat er dan overblijft van budget etc. Ook kan je via een managementtool overzichten maken om te zien hoe je er voor staat. Ook hebben de financiële consultants overzichten.	Een centraal financieel systeem. Op dit moment kunnen wij zelf alleen ons budget bewaken, maar toekomst budgethouders verplicht, de verplichtingen te registreren.	Op intranet staan alle budgetten en wat er al besteed is etc. Daar vind je ook alle facturen terug.	Iedere budgethouder eigen budget en moet verantwoording afdragen aan hogere chef. Ze kunnen overzichten krijgen via een software programma. Ook moeten ze maandelijks rapporteren; Marap.	Budgethouders moeten iedere 3 maanden rapporteren; Marap. Daarnaast krijgen ze elke maand een overzicht zodat ze zichzelf kunnen controleren. Ze kunnen elke dag in het systeem kijken; fis4all.
Hoe verloopt de facturenafhandeling?	Per 1jan. 2004 digitaal. Facturen komen centraal binnen in postkamer, worden daar gescand, deze sturen ze digitaal door naar financiële administratie, die zet ze uit naar desbetreffende persoon, die accodeert en verstuurd hem weer digitaal terug naar financiële administratie ter betaling.	Nu komt centraal binnen bij financiële admin., wordt doorgesluisd naar budgethouder die gaat akkoord. Toekomst pilot met FMIS zodat afhandelen facturen digitaal georganiseerd wordt.	Per sector, facturen van DAZ komen bij de financiële administratie binnen, die zien dat het voor mij is en ze sturen het door. Ik geef akkoord en het wordt betaald.	Facturen komen centraal binnen bij financiële administratie, die sturen hem naar desbetreffende afdelingshoofd, die kijkt welke medewerker de bestelling heeft gedaan. Medewerker controleert, afdelingshoofd parafeert. Het is dus een lang proces. In de toekomst willen we dit digitaal laten verlopen.	Facturen komen binnen bij budgethouders, die controleert en parafeert, hij stuurt ze door naar financiële administratie voor betaling. Toekomst om dit proces te digitaliseren, maar ik kan niet zeggen welk termijn. Er zou dan een applicatie kunnen komen waarin budgethouder zijn verplichting invoert, deze geeft dan een link naar fis4all.
Verloopt de factuuraafhandeling efficiënt?	Nog niet efficiënt, omdat het net nieuw is, maar het zal straks veel beter zijn.	Nog niet genoeg	Het loopt prima, zo.	Absoluut niet.	Het gaat beter, maar kan nog veel beter worden.
Ziet u mogelijkheid om de facturenstroom in te krimpen?	Ja, maar er zijn hier nog geen afspraken over gemaakt. Daarbij komt dat minder facturen niet altijd minder werk is. Alles op een verzamelfactuur, dan moet intern uitgezocht worden wie allemaal verantwoordelijk is, dan kan je beter losse facturen binnen krijgen.	Ja, we proberen zoveel mogelijk verzamelfacturen te creëren. Het probleem is dat je facturen niet in stukken kan knippen om langs de betreffende budgethouders te sturen. Straks als dit digitaal gaat, is dat gemakkelijker.	Ja, het verschilt bij ons per leverancier, staat niet standaard in onze voorwaarden.	Ja	We proberen het wel.

Zijn er afspraken over hoe vaak opnieuw wordt aanbesteed?	Nee, maar er wordt geadviseerd om contracten voor 3 jaar aan te gaan, met opties tot verlenging tot max. 5 jaar. Het is wel wisselend, een markt die heel beweeglijk is, zullen we maar een contract van 1 jaar afsluiten	Is afhankelijk van wat het is. Op dit moment lopen er veel eindeloze contracten, soms niet eens op papier. In inkoopbeleid staat nu ook, dat contracten niet langer dan 3 tot 5 jaar afgesloten moeten worden. Behalve bij marktgevoelige zaken, dan kan er per aanbesteding opnieuw concurrentie worden gesteld.	Nee, daar zijn we wel mee bezig. We willen een overzicht maken over wat er de komende maanden nog aanbesteed moet worden. Dan gaan we kijken of dat werkelijk gaat gebeuren. Er zijn verder geen afspraken na 3 jaar opnieuw aanbesteden.	Ja, is in principe afhankelijk van het product. Waar wij van afgestapt zijn is het automatisch verlengen. Meestal voor 3 jaar, met misschien nog optie voor 2x 1 jaar te verlengen.	We trachten het wel. (3 jaar en 2x optie van een jaar)
Hoe is het nieuwe beleid ingevoerd?	Daar zijn we nog steeds mee bezig. Na presentaties aan betrokkenen is iedereen aan de slag gegaan. Alle documenten zijn te vinden op intranet. Nu wordt er ook steeds vaker gezegd: "heeft inkoop er al naar gekeken?"	Ik ben al anderhalf jaar bezig, ik heb beleid geformuleerd, maar ben ook bezig mensen al te laten wennen aan het nieuwe beleid, op vrijwillige basis. De overgang is straks dan niet zo groot. Voor alle diensthoofden is het beleidsplan gepresenteerd. Als het beleid goedgekeurd is wordt er een handboek gemaakt, waarin ze voorbeelden kunnen halen, van procedures en middelen etc. Ook dit wordt gepresenteerd.	Iedereen is op de hoogte gesteld dat alles via mij moet, voor sector DAZ. Je moet goed duidelijk maken wat jou toegevoegde waarde is.	Er is een presentatie gegeven aan betrokkenen en al werkend via nieuw beleid, leert men.	Nog niet, het bestuur moet het beleid nog goedkeuren. Niet iedereen weet er dus al van, maar sommigen werken er al wel mee. Per eenheid zal het aangepakt worden om het beleid in te voeren.

Waren er knelpunten tijdens en/of na de invoering?	Mensen die nieuw zijn accepteren het meer dan mensen die hier al jaren werkzaam zijn. Het scheelt ook dat ik best jong ben en niet zo lang werkzaam ben hier, dat is een extra handicap. In een aantal gevallen wordt er van bovenaf opgelegd dat men rond de tafel moet met mij. Ik wil alles uitleggen en adviseer, de ander mag zijn mening geven en iemand anders moet maar beslissen. Als het maar volgens beleid gaat. Wat we nu ontdekt hebben is dat er veel meer Europees aanbesteed zou moeten worden, maar er is een groot stuk onbekendheid met Europese regelgeving	De weerstand op een aantal afdelingen. Heel vaak hebben budgethouders zoiets: het is mijn budget, ik bepaal en het gaat toch allemaal goed. Terwijl dit vaak niet het geval is. Maar de meeste zijn er zo blij mee, dat het bureau inkoop het zo druk heeft en het niet meer met z'n tweeën aan kan. We gaan dus onder in ons eigen succes! We moeten er nu voor waken dat we onze kwaliteit kunnen blijven leveren, anders verliezen we onze geloofwaardigheid!	Je ziet mensen eerst raar kijken, maar nu komen ze wel naar me toe. Er komt nu veel werk op me af, maar dat is een kwestie van goede afspraken maken. Je doet het alleen en het is moeilijk in te schatten hoeveel werk je op je af krijgt, hoeveel aanbestedingen er komen. Daarom willen we daar ook een overzicht van maken.	Wisselende weerstand, maar mensen zullen er toch aan moet geloven. Achteraf blijkt dat de inkoopscan niet goed waterdicht is, dit blijkt een moeilijke opgave te zijn, zelfs voor een adviesbureau.	We verwachten natuurlijk wel weerstand, mensen moeten over een drempel. Straks moeten er meerdere mensen betrokken worden, hiermee wordt het ook moeilijker afspraken te plannen, aangezien er meerdere agenda's aan vast zitten. De budgethouders denken op dit moment dat ze het goed doen, maar kom je met iets nieuws, een extra verantwoordingslijn, dan denken mensen dat ze het niet goed gedaan hebben. Je moet niet een insteek kiezen dat het niet goed gaat, maar dat het beter kan.
--	--	--	---	---	---

Zijn er al besparingen gerealiseerd?	Ja, ik heb zelf twee kleine inkopen gedaan, waar geld mee bespaard is gerelateerd aan het budget wat er voor is. Maar het kan ook anders, omdat er zo goed opgeschreven is wat je wilt, krijg je hele goede kwaliteit, maar dat kan wel boven het budget uitkomen. Het is een besparing, niet in harde euro's, maar je krijgt meer kwaliteit.	Ja, uitzendcontracten hebben verlengd, op onze manier, zo hebben we het tarief met 10% kunnen verlagen. Ik kan niet zeggen hoeveel we daarop hebben bespaard, want het ene moment wordt er meer ingehuurd dan het andere moment. Met uitzendkrachten op hoger niveau hebben we mantelcontracten afgesloten. Dat zijn bedrijven die al heel veel voor gemeente werkte, waarvan verschillende contracten rond slingerde in de organisatie. Door staffel kortingen af te spreken heeft dat ons flink geld bespaard. Er zijn ook besparingen die je niet in geld kan uitdrukken, zoals effectiever afhandeling van facturen.	Ja, eind vorig jaar aanbesteding gedaan voor renovatie werkzaamheden onder aannemers. Er kwam 1 aannemer uit die ver onder het bestemde budget uit kwam. Of dit komt omdat wij te hoog calculeren of omdat de aannemers verlegen zitten om werk, dat blijft de vraag.	Ja, maar is heel lastig om aan te geven wat er precies gerealiseerd is. Geld wat een budgethouder overhoudt, doordat proces goed doorlopen wordt, gebruikt hij weer voor iets anders, dus een budget eindigt altijd weer op 0.	Er is al wel gerealiseerd, weliswaar op kleine schaal.
--------------------------------------	---	--	---	--	--

Hoe kijkt men tegen het europees aanbesteden aan in de organisatie?	Heel verschillend. Sommige hebben zoiets: wat moet dat moet, ik moet toch alles al opschrijven wat ik hebben wil en of ik dat naar Luxemburg stuur, maakt dan ook niet uit. Anderen zullen er alles aan doen om niet Europees te hoeven aanbesteden. Dit komt vaak door een groot stuk onbekendheid met proces, waardoor ze denken dat het 10x langer duurt. Ook het specificeren is een probleem, dat kan niet iedereen en dat is hier heel belangrijk. Sommige zien het nut er ook niet van in. Terwijl het heel transparant en objectief is, want iedereen moet aan een heleboel criteria voldoen. Omdat je heel goed moet opschrijven wat je wil en dat soms heel moeilijk blijft, besteden wij dat stukje ook soms uit aan een specialistisch bureau, zodat je zeker weten niks over het hoofd ziet. Er zitten dus voor- en nadelen aan.	Een beetje dubbel. Door duidelijk te zijn dat het moet is en geen willen en aan te geven hoe ze binnen die regelgeving toch kunnen krijgen wat ze willen, kunnen de negatieve gedachten hierover verwijderd worden. Het is natuurlijk moeilijk te roepen wat Europees aanbesteed moet worden als wij niet weten wat er aanbesteed gaat worden. Daarom zijn die inkoopcommissies belangrijk, zodat wij controle kunnen houden, op de bedragen van aanbestedingen.	Als een bureaucratische rompslomp. Zo'n proces kan heel lang duren, ik denk dat het zeer kostenverhogend is. Je moet aan gigantisch veel voorwaarden voldoen, dat maakt het lastig. Ik vind het ook overdreven dat je heel veel eisen neerlegt bij leveranciers (specificatie) en deze leveranciers moeten heel veel afschriften, bewijzen, bankgaranties etc. bij offerte leveren. Ik heb zoiets dat kan je toch doen als je een keuze gemaakt hebt voor een leverancier?	In principe maken we duidelijk dat het niet veel schilt met ons normale (verbeterde) inkoopproces. Het controleren of mensen ook daadwerkelijk Europees aanbesteden is moeilijk, we communiceren gewoon heel duidelijk wanneer men dit verplicht is te doen, waarbij we ze erop attent maken wat de consequenties zijn als er niet aan gehouden wordt. We verwachten ook dat de accountant tijdens zijn jaarlijkse controle er achter komt.	Sceptisch, het kost meer tijd etc. Terwijl de openheid die het heeft, veel goedkoper is. Het proces hoort in wezen niet anders te zijn dan normaal. Je moet ook net alles zelf willen kunnen, je kunt af en toe beter een specialist inhuren.
Ziet u mogelijkheid om met andere gemeenten samen in te kopen? Zo ja, op welke gebieden?	Voor bepaalde gebieden wel en dat doen we ook al. Kantoortakten hebben we al met een stuk of 15 gemeenten uit Noord-Brabant als Europese aanbesteding gedaan. Voor papier willen we nu gaan kijken of dat ook weer met z'n allen kan. Het initiatief is gekomen vanuit de kring gemeentesecretarissen, die komen vaak samen en die dachten misschien is het mogelijk, dat is het dus ook!	Ja, we hebben vorig jaar een kennisronde gehouden om te zien of daar belangstelling voor is. Hieruit bleek dat er veel behoefte is aan samenwerking, maar hoe we dat precies gaan invullen weten we nog niet. Dat we het gaan uitvoeren is zeker!	Ligt er aan wat. Ik denk dat het op een aantal gebieden wel mogelijk is bijv. Kantoortakten, op gebied van telecom, maar kantoormeubilair lijkt me te specifiek. In gemeente Drenthe weet ik dat ze met energie iets doen.	Ja, dat doen we al samen met ongeveer 12 à 13 gemeenten, die hebben een stuk of 5/6 professionele inkopers. Hardware hebben we net achter de rug. We zijn nu bezig met personenvervoer en rolstoelen om dat opnieuw aan te besteden met 2 andere gemeente.	Ja hoor, wij hebben nu al met een aantal gemeenten de telefoonkosten onder één leverancier.

Bijlage 14: Structuur van de 5 gemeenten geïnterviewd tijdens de externe analyse

Gemeente Heusden

Deze gemeente had eerst een sectorenmodel. Met de sectoren: Middelen, ruimtelijke zaken en maatschappelijke zaken.

Dit model hebben ze los gelaten, daarvoor is er een directiemodel gekomen met 3 directeuren, waarvan er één ook gemeentesecretaris is.

Financiën, personeel en organisatie en facilitaire zaken zijn geen stafafdeling, maar vallen onder de dienst middelen.

De inkoop is nog steeds decentraal, alleen de facilitaire inkoop is centraal georganiseerd.

De enige echte inkoper die ze hebben, zit bij facilitaire zaken. De andere mensen die inkopen hebben dit als extra taak bij hun functie.

De geïnterviewde is werkzaam bij de facilitaire zaken, daar is ze beleidsmedewerker en daarnaast heeft ze ook de functie van inkoopcoördinator voor de gehele gemeente. Ze koopt niks in, ze is puur adviserend, begeleidend, een vraagbaak voor de medewerkers die iets moeten inkopen. Het organisatiebrede inkoopbeleid valt onder facilitaire zaken. In de toekomst moeten er richtlijnen zijn voor wanneer de inkoopcoördinator verplicht ingeschakeld moet worden. Een voorbeeld is, dat een brandweerauto boven een bepaald bedrag komt dan moeten ze een verplicht advies bij de inkoopcoördinator aanvragen. Dit is voornamelijk dat er getoetst wordt of het beleid gevolgd wordt of niet. Daarbij is het zo, dat als mensen af willen wijken van wat er in het beleid staat, ookal gaat het om een bedrag van 200 euro, moeten ze sowieso eerst naar de inkoopcoördinator toe komen.

Gemeente Gouda

Bij deze gemeente is een hele grote reorganisatie aan de gang. Op dit moment wordt er decentraal ingekocht onder begeleiding van een centraal inkoopbureau. Het bureau inkoop valt onder de sector Middelen en Ondersteuning en onder de dienst facilitaire zaken. De geïnterviewde is inkoopcoördinator en werkzaam bij het bureau inkoop.

De sector Stadswerken heeft sinds anderhalf jaar een inkoopcommissie. Daar worden alle aanvragen van aanbestedingen boven de €25.000 ingebracht op een standaardformulier. Daar wordt op aan gegeven wat de raming is, wie ze gaan uitnodigen en op welke manier ze de aanbesteding gaan doen. Als het inkoopproces afgelopen is moeten ze ook aan geven wie het is geworden, wat het voordeel is (wat heeft het opgeleverd), wat het werkelijk heeft gekost en wat het verschil is met de raming en de daadwerkelijke gunning. Op deze manier kan er gemakkelijk vooraf sturing gegeven worden. Nu is Stadswerken nog de enige met zo'n commissie, maar het plan is wel om nog dit jaar, bij de andere sectoren ook zo'n commissie op te zetten.

De commissie kan er voor kiezen om ondersteuning te vragen van het bureau inkoop, maar dat is niet altijd nodig. Met Europese aanbesteding moet bureau inkoop sowieso ingeschakeld worden.

De inkoopcommissie bestaat uit de diensthoofden, de afdelingshoofden en alles wat dat uit de afdelingen wordt ingebracht wordt door de medewerkers opgesteld. De diensthoofden en inkoopcoördinator (als voorzitter van de commissie) bepalen of het wordt goed gekeurd of niet. De afdelingshoofden kunnen invloed uitoefenen, maar het beslissingsrecht ligt bij de diensthoofden en de inkoopcoördinator.

Gemeente Amersfoort

Gemeente Amersfoort heeft haar takenpakket verdeeld over drie sectoren. De sector Dienstverlening en Algemene Zaken, de sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer en de sector Welzijn, Sociale zekerheid en onderwijs. Elke sector heeft zijn eigen directeur, die voor afstemming en coördinatie van de gemeentetaken zorgen. De samenhang bespreken zij in het centrale managementteam. Bestaande uit gemeentesecretaris, de 3 directeuren van de 3 sectoren en de gemeentecontroller (bewaker van de amersfoortse schatkist).

De geïnterviewde is werkzaam bij de sector Dienstverlening en Algemene Zaken. Bij deze sector werken medewerkers aan de kwaliteit van de dienstverlening, zowel intern als extern. Ook verzorgt deze sector de meeste publiekszaken, informatievoorziening en het archief. Gemeentelijke belastingen, centrale inkoop, onderzoek en statistiek, landmeten en vastgoed zijn vaste onderdelen in het takenpakket van deze sector.

De organisatie heeft één inkoopcoördinator die houdt zich bezig met de strategische inkoop en elke sector heeft zijn eigen centrale inkoper die zich met de tactische inkoop bezig houden.

De functie van de geïnterviewde is centraal inkoper van de sector DAZ.

Gemeente Ridderkerk

Deze gemeenten heeft een 3 dienstenmodel. Inkoop is weggezet onder facilitaire zaken, dat weer valt onder de dienst bestuursdienst. De geïnterviewden zijn twee inkoopcoördinatoren van deze gemeente. Ze adviseren hoe medewerkers, organisatiebreed, moeten inkopen.

Wat ze nu doen is ook het PvE opstellen voor de medewerkers, aangezien daar deze daar zelf nog niet toe in staat zijn. Het is wel de bedoeling dat we in de toekomst alleen nog maar mensen hoeven te begeleiden en te adviseren.

De facilitaire inkoop wordt centraal georganiseerd, met uitzondering van de kantoorartikelen. Hiervoor is een raamcontract opgesteld, zodat elke afdeling een eigen kast heeft, die aangevuld wordt door de leverancier.

Gemeente Doetinchem

De gemeente heeft een directiemodel met vier eenheden: publiekszaken, wijkzaken, stadszaken en het concern, die is er ter ondersteuning van de andere drie eenheden en van het bestuur.

De inkoop in deze gemeenten is nog groeiende. Er zijn op dit moment twee inkoopcoördinatoren. De geïnterviewde is een inkoopcoördinator die zit bij de dienst concern onder de groep huisvesting. De andere inkoopcoördinator zit bij de dienst wijkzaken, die een heel ingenieursbureau om zich heen heeft.

zijn twee inkoopcoördinatoren van deze gemeente. Ze adviseren hoe medewerkers, organisatiebreed, moeten inkopen. Zij zullen adviezen geven en begeleiden zodat er minder externe hulp nodig is, om aan te besteden.

De facilitaire inkoop is zo georganiseerd dat een aantal budgethouders het zelf doen, dan wel dat schoonmaak en catering bij de groep huisvesting geconcentreerd is. De bedoeling is dat er raamcontracten worden afgesloten, maar dat de mensen zelf bestellen.