



Agentschap SZW
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Scriptie Inkoopproces Agentschap SZW

*Hoe kan het Agentschap SZW in het inkoopproces de risico's beheersen met behulp van de
functionaliteiten van Digi-Inkoop of Digidoc2?*

Auteur: Manisha Nathie
Onderwijsinstelling: De Haagse Hogeschool
Opleiding: Bedrijfseconomie
Plaats: Den Haag
Datum: 01-06-2016

Vrijgave door bedrijfsbegeleider

Naam :
Handtekening :
Datum :

Scriptie Inkoopproces Agentschap SZW

Probleemstelling: Hoe kan het Agentschap SZW in het huidige inkoopproces de risico's beheersen met behulp van de functionaliteiten van Digi-Inkoop of Digidoc2?

Naam auteur:	Manisha Nathie
Adres en woonplaats:	Terwestenpad 20, Den Haag
Telefoonnummer:	06 - 28 36 9992
Studentnummer:	11056509
Onderwijsinstelling en opleiding:	De Haagse Hogeschool, Bedrijfseconomie
Klas:	BE.4A
Periode:	8 februari 2016 t/m 3 juni 2016
Naam docentbegeleider:	S.J.B. de Bruijn (MSc, MComn)
Faculteit en/ of dienst:	Fac. Business, Finance & Marketing, Bedrijfseconomie
Naam bedrijf/organisatie:	Agentschap SZW
Adres:	Hoftoren, Rijnstraat 50
Postcode en plaats:	2515 XP Den Haag
Website bedrijf:	www.agentschapszw.nl
Naam opdrachtgever:	J.E. Smit (Drs., RA)
Functie:	Afdelingshoofd Financiële Zaken/ Controller
Telefoon:	070 - 315 2162/ 06 - 11 58 5061
Naam begeleider:	J.C. de Haas
Functie:	Adviseur (Inkoper)
Telefoon:	070 - 315 2075
Plaats, datum:	Den Haag, 1 juni 2016

J.E. Smit

M. Nathie

S.J.B. de Bruijn



©ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN AAN DE AUTEUR.
NIETS UIT DEZE UITGAVE MAG WORDEN VERVEELVOUDIGD, OPGESLAGEN IN EEN AUTOMATISCH
GEGEVENSBESTAND OF OPENBAAR GEMAAKT IN ENIGE VORM OF WIJZE, HETZIJ ELEKTRONISCH,
MECHANISCH, DOOR FOTOKOPIEËN OF OP ENIGE ANDERE MANIER, ZONDER VOORAFGAANDE
SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN DE AUTEUR.

© ALL RIGHTS RESERVED TO THE AUTHOR.
NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE REPRODUCED, STORED IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR
TRANSMITTED, IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING
RECORDING OR OTHERWISE, WITHOUT PRIOR PERMISSION IN WRITING OF THE AUTHOR.

VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport dat tot stand is gekomen tijdens de afstudeerstage van de opleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool. De vierjarige opleiding wordt afgerond met een afstudeeropdracht waar de toepassing van de theorie op de praktijk centraal staat.

De uitvoering van de afstudeeropdracht vond plaats bij het Agentschap SZW te Den Haag. Het doel voor het Agentschap SZW is om het inkoopproces efficiënter te laten verlopen met behulp van risicobeheersing en digitalisering. In dit rapport wordt uitgelegd op welke wijze dit onderzoek is verricht en wat mijn bevindingen zijn. Het geeft de lezer inzicht in de administratieve organisatie, risico's en daaruit voortvloeiende aanbevelingen (ten behoeve) van het Agentschap SZW.

Hierbij wil ik een aantal personen bedanken voor hun medewerking, steun en hulp bij het tot stand brengen van dit rapport. Allereerst wil de afstudeerorganisatie bedanken voor het beschikbaar stellen van deze afstudeerplaats en -opdracht. Tevens wil ik mijn bedrijfsmentoren mevr. J. Evelien Smit en dhr. J.C. Hans de Haas bedanken voor hun professionele hulp, de vakinhoudelijke ondersteuning en beschikbare tijd. Daarnaast wil ik alle medewerkers van het Agentschap bedanken voor de leerzame en leuke tijd tijdens mijn afstudeerstage.

Tot slot wil ik mijn dankwoord uitspreken naar de begeleidende docent vanuit de Haagse Hogeschool, dhr. S.J.B. de Bruijn voor zijn uiterst nuttige feedback, ondersteuning en tijd vanuit de hogeschool.

Den Haag, 1 juni 2016

Manisha Nathie

SAMENVATTING

Binnen het Agentschap SZW worden in het huidige inkoopproces risico's gelopen. Het Management Team wil al deze risico's beter gaan beheersen. Door middel van digitalisering wil het Agentschap SZW het huidige inkoopproces herinrichten, maar hoe precies is nog niet vastgesteld. Om tot deze besluitvorming te komen is onder andere inzicht nodig in de huidige risico's en in de mate waarin systeemapplicaties die al voorhanden zijn kunnen bijdragen aan beheersing van deze risico's. Met dit afstudeeronderzoek is het huidige inkoopproces en zijn de huidige risico's in kaart gebracht. Vervolgens is nagegaan of één van de twee digitale systemen die voorhanden zijn, Digidoc2 of Digi-Inkoop, een oplossing kan bieden voor deze problematiek gegeven de functionaliteiten.

Tijdens dit onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

'Hoe kan het Agentschap SZW in het huidige inkoopproces de risico's beheersen met behulp van de functionaliteiten van Digi-Inkoop of Digidoc2?'

Allereerst is een theoretisch onderzoek gedaan om bestaande informatie te verzamelen. Vervolgens zijn er interviews gehouden om de huidige situatie van het inkoopproces bij het Agentschap SZW in kaart te brengen. Met behulp van het theoretisch onderzoek, de beschrijving van het huidige inkoopproces en de resultaten van de interviews zijn er risico's vastgesteld. Daaropvolgend is nagegaan of één van de twee digitale systemen, Digidoc2 of Digi-Inkoop, een oplossing voor deze risico's kan bieden gegeven de functionaliteiten.

In het inkoopproces is een aantal risico's geconstateerd. Bij enkele risico's zijn in de huidige situatie maatregelen getroffen. De overige risico's zullen blijven bestaan als er geen maatregelen worden getroffen.

Uit de overige risico's zijn de grootste risico's die beheerst moeten worden:

- Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten;
- De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.
- Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen'.

Uit mijn onderzoek is gebleken dat het digitaal systeem Digidoc2 de beste oplossing biedt voor de bovenstaande risico's, gegeven de functionaliteiten van dit systeem. Om de risico's te beheersen zijn voor het Agentschap een aantal aanbevelingen opgesteld. De aanbevelingen zijn als volgt:

- Het toepassen van het digitale systeem Digidoc2 in het inkoopproces voor de risicobeheersing op de risico's.
- Het inkoopproces te starten bij de medewerker die
 - in Digidoc2 het inkoopformulier met een vast sjabloon in werkmap aanmaakt en vervolgens voor parafering door de parafenstroom instuurt naar het betreffende afdelingshoofd en de inkoper.
 - in Word het inkoopformulier in te vullen en per e-mail naar de inkoper te sturen.
- Door het inkoopproces in deze vorm in te richten, wordt het bestel- en inkoopproces verbeterd door de vastlegging van de procesactiviteiten en de uniformiteit van de dossiervorming te waarborgen:
 - Inkoper → Betreffende afdelingshoofd → P&C medewerker → (Hoofd FZ)* → Coördinator FA → Directeur → Verzenden (centrale verzendkamer) → Archiveren

* van toepassing bij inkoopbedragen vanaf €15.000, -
- De Financiële Administratie voert de controle op de volledigheid en consistentie van het inkoopdossier uit.



- Het Agentschap SZW voert de inkopen tot €15.000 zelfstandig uit en de inkopen vanaf €15.000 worden aan de HIS overgedragen.
- Het inkoopformulier digitaal op de Rijksportaal SZW/AGSZW beschikbaar stellen als een internetapplicatie.
- Het inkoopstelsel Digi-Inkoop blijven gebruiken in het inkoopproces, zoals dit nu wordt toegepast.

Door deze aanbevelingen toe te passen in het inkoopproces zal dit proces voor het Agentschap SZW meer overzichtelijk en beter beheersbaar blijven.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
Verklarende lijst met afkortingen	10
Inleiding	12
Aanleiding opdracht (onderzoek).....	12
Probleemstelling en deelvragen.....	12
Doelstelling.....	13
Onderzoeksmethode.....	13
Leeswijzer	14
1. Agentschap SZW	15
1.1 Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	15
1.1.1 Organisatiestructuur	15
1.2 Huidige organisatie.....	16
1.2.1 Missie, visie en succesbepalende factoren	17
1.2.2 Organisatiestructuur	17
1.2.3 Typologie van Starreveld	18
1.3 Digitalisering.....	19
2. Inkoopproces binnen een non-profitorganisatie	21
2.1 Inkoop van goederen, diensten en werken.....	21
2.1.1 Inkoopfunctie	21
2.1.2 Inkoopproces en –activiteiten.....	22
2.1.3 Functiescheiding.....	24
2.2 Inkoop met aanbesteding.....	24
2.2.1 Aanbestedingswet 2012	24
2.2.2 Huidige wet- en regelgeving.....	25
2.2.3 Wijziging wet- en regelgeving	28
3. Inkoopproces bij het Agentschap SZW	29
3.1 Goederen, diensten en werken.....	29
3.2 Inkoopproces Agentschap SZW	30
3.3 Deelproces ‘Inkoop met het inkoopformulier’	30
3.3.1 Impuls of initiatief tot inkopen.....	31
3.3.2 Marktverkenning en offerte aanvragen	32
3.3.3 Inkoopbeslissingen	32
3.3.4 Bestellingen	33

3.3.5 Ontvangst	33
3.4 Deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop'	34
3.5 Interne controlemaatregelen	35
3.5.1 Preventieve maatregelen	35
3.5.2 Repressieve maatregelen	36
4. Risico's in het inkoopproces bij het Agentschap SZW	37
4.1 Risico's in het deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier'	37
4.1.1 De risico's van dit deelproces.....	37
4.2 Risico's in het deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop'	39
4.2.1 De risico's van dit deelproces.....	40
4.3 Risicobeoordeling	41
4.3.1 De impact	41
4.3.2 De kans	41
4.3.3 De risicomatrix.....	42
4.4 Maatregelen voor de risico's in beide deelprocessen.....	44
5. Digitale systemen van het Agentschap SZW	46
5.1 Digidoc2	46
5.1.1 Wat is het systeem Digidoc2?	46
5.1.2 De functionaliteiten van Digidoc2	47
5.2 Digi-Inkoop	47
5.2.1 Wat is het systeem Digi-Inkoop?.....	47
5.2.2 De functionaliteiten Digi-Inkoop	48
5.3 Gebruik functionaliteiten Digidoc2/ Digi-Inkoop op de risico's	48
5.3.1 Digidoc2 functionaliteiten voor risicobeheersing	48
5.3.2 Digi-Inkoop functionaliteiten voor risicobeheersing.....	50
5.4 Gebruik van Digidoc2 in het inkoopproces	52
5.4.1 Verplichting Agentschap SZW	52
Conclusie	54
De bevindingen.....	54
Aanbevelingen.....	57
Literatuurlijst	59
Bijlagen	61
Bijlage 1 Interviews	61
Uitgewerkte interviews: medewerkers Agentschap SZW	61
Uitgewerkte interviews: externen binnen Rijksoverheid.....	78



Bijlage 2A Inkoopformulier aanschaf	89
Bijlage 2B Inkoopformulier inhuur externen.....	90
Bijlage 3 Controletechnische functiescheiding	91
Bijlage 4 Concept Managementletter Agentschap SZW	92
Bijlage 5A Risicoregister en heatmap: Inkoop met het inkoopformulier	96
Bijlage 5B Risicoregister en heatmap: Inkoop met Digi-Inkoop	97
Bijlage 6 De functionaliteiten van Digidoc2	98
Bijlage 7 De functionaliteiten van Digi-Inkoop	102

VERKLARENDE LIJST MET AFKORTINGEN

Term	Omschrijving
ADR	Auditdienst Rijk
AO	Administratieve Organisatie
AOW	Algemene Ouderdomswet
Bao	Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten
Bass	Besluit aanbestedingen speciale sectoren
CDI	Coördinerend Directeur Inkoop
DG	Directeur-generaal
DIA	Diensten, Informatie en Advies
ESF	Europees Sociaal Fonds
FA	Financiële Administratie
FZ	Financiële Zaken
HIS	Haagse Inkoop Samenwerking
ICT(-systemen)	Informatie- en communicatietechnologie
IUC	Inkoop uitvoering centra
Ministerie SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
MT	Management Team
OMV-besluit	Organisatie-, Mandaat- en Volmachtsbesluit
P&C	Planning & Control
plv. SG of pSG	Plaatsvervangend Secretaris-generaal
RSO	Rijksschoonmaakorganisatie
SG	Secretaris-generaal



SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TIM	TimEnterprise (tijdschrijfsysteem)
VPA	Verplichtingennummer administratie
Wira	Wet implementatie rechtsbeschermingsrichtlijnen aanbesteden

INLEIDING

De inleiding gaat in op de opdracht waaruit het onderzoek en het adviesrapport voortvloeien. Allereerst zal de aanleiding tot het onderzoek worden besproken. De probleemstelling, oftewel de centrale onderzoeksvraag, en de deelvragen komen vervolgens aan de orde. Gevolgd door een beschrijving van de doelstelling en de onderzoeksmethode. Tot slot wordt de inleiding afgesloten met een leeswijzer, een toelichting over hoe dit adviesrapport is opgebouwd.

AANLEIDING OPDRACHT (ONDERZOEK)

Het Agentschap SZW is actief op het gebied van sociaal economisch beleid. Het Agentschap SZW voert subsidieregelingen uit, in het bijzonder voor werk en inkomen. Daarnaast voeren ze enkele nationale regelingen uit. Als organisatie heeft men goederen en/ of diensten nodig om deze regelingen en werkzaamheden te kunnen verrichten. Hier komt het inkoopproces aanbod.

Het inkoopproces binnen het Agentschap SZW start met een medewerker die getriggerd wordt omdat hij/zij behoefte heeft aan iets of iemand dat niet aanwezig is binnen het Agentschap SZW. In de loop van het proces worden de goederen en diensten aangeschaft. De laatste stap van dit proces is het accorderen van de inkoopfactuur.

Voor delen van het inkoopproces worden twee systeemapplicaties gebruikt, namelijk Digi-Inkoop en Digidoc2.

In het huidige inkoopproces worden er risico's gelopen. Voor een klein deel zijn dit compliance risico's. Het Management Team (MT) wil al deze risico's beter gaan beheersen. Daarnaast wordt er in het inkoopproces op twee manieren ingekocht waardoor het proces opgedeeld is in twee deelprocessen.

- In het eerste deelproces wordt, met behulp van het inkoopformulier, het proces handmatig uitgevoerd en worden producten en diensten ingekocht. Het inkoopformulier en de bijbehorende documenten worden in het archiefsysteem Digidoc2 als dossier opgenomen.
- In het tweede deelproces wordt in het inkoopstelsel Digi-Inkoop de bloemen, cadeaubonnen en kantoorbenodigdheden ingekocht. De afwikkeling van de bestellingen met de daarbij behorende betaling moet via één en dezelfde weg verlopen.

Met een oog op digitalisering wil het Agentschap SZW het huidige inkoopproces inrichten in een digitale omgeving. In dit onderzoek zijn de risico's in kaart gebracht en is nagegaan aan de hand van de functionaliteiten met welke van de twee digitale systemen optimaal de risico's kunnen worden beheerst.

PROBLEEMSTELLING EN DEELVRAGEN

Vanuit deze opdracht is de volgende probleemstelling afgeleid die centraal staat in dit adviesrapport, en luidt als volgt: *'Hoe kan het Agentschap SZW in het huidige inkoopproces de risico's beheersen met behulp van de functionaliteiten van Digi-Inkoop of Digidoc2?'*

De bovenstaande probleemstelling kan worden onderverdeeld in deelvragen. Om de probleemstelling zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, zijn er de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Hoe is het Agentschap SZW te typeren?*
 - a. *Wat zijn de missie, visie en succes bepalende factoren?*
 - b. *In hoeverre sluit dit onderzoek hierop aan?*
2. *Hoe verloopt het inkoopproces binnen een non-profitorganisatie, welke risico's spelen daar en hoe worden deze risico's beheerst?*

3. *Hoe verloopt het inkoopproces in de werkelijkheid (IST-situatie) bij het Agentschap SZW?*
4. *Welke risico's kunnen zich voordoen in het inkoopproces bij het Agentschap SZW?*
5. *Welke van de digitale systemen, Digidoc2 of Digi-Inkoop, kan een oplossing bieden?*
 - a. *Welke oplossing kan het digitaal systeem Digidoc2 bieden, gegeven de functionaliteit van het systeem?*
 - b. *Welke oplossing kan het digitaal systeem Digi-Inkoop bieden, gegeven de functionaliteit van het systeem?*
 - c. *Welk digitaal systeem biedt de beste oplossing om de belangrijkste risico's te beheersen?*
6. *Welke aanbevelingen kunnen er gegeven worden naar aanleiding van de bevindingen? (Op het terrein van de administratieve organisatie, bijvoorbeeld functiescheiding, een parafenlijn, vierogenprincipe, etc.)*

DOELSTELLING

Het doel van de opdracht is om de afdeling Financiële Zaken (FZ) te adviseren in hoeverre de risico's van het inkoopproces kunnen worden beheerst en hoe de systemen Digi-Inkoop en Digidoc2 hieraan kunnen bijdragen. Voor de opdracht is een onderzoek verricht waarbij onderzocht is welke risico's er in het huidige inkoopproces (tot aan het fiatteren van de inkoopfactuur die aangeeft dat de prestatie geleverd is) zijn en in hoeverre de systemen Digidoc2 en/of Digi-Inkoop kunnen bijdragen aan het beheersen van deze risico's.

ONDERZOEKSMETHODE

Voor het starten van dit onderzoek is er nagegaan hoe er op de centrale onderzoeksvraag antwoord verkregen kan worden. Allereerst zijn bij de centrale onderzoeksvraag enkele deelvragen opgesteld. Door het beantwoorden van deze deelvragen, kan het gewenste resultaat worden behaald. En om deze vragen te beantwoorden is zowel desk research als field research nodig.

Desk research is het bestuderen van literatuur, artikelen, documenten, etc. die gerelateerd zijn aan de administratieve organisatie van een non-profitorganisatie en het Agentschap SZW. Daarnaast is field research nodig om het huidige inkoopproces in kaart te brengen en informatie te verschaffen over de digitale systemen Digi-Inkoop en Digidoc2. Field research is voornamelijk gericht op het houden van interviews met verschillende personen uit het werkveld. Zowel enkele personen die werkzaam zijn bij het Agentschap SZW als externen. Een interview is een professioneel tweegesprek tussen een persoon vanuit het werkveld en de interviewer. Op basis van een opgestelde vragenlijst wordt mondeling informatie (feiten, meningen, ervaringen en/ of motieven) verzameld. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen, omdat de kans groot is dat men op deze manier een juist en eerlijk antwoord zal geven. Op een andere manier, via e-mail of met een vragenlijst op internet, benaderen kan ervoor zorgen dat de respondent zal proberen sociaal wenselijke antwoorden te geven en is de kans groot dat de antwoorden niet de werkelijkheid weergeven. Ook kunnen de vragen niet goed begrepen worden waar je dan niet de mogelijkheid heb tot het inspielen hierop.

Met de informatie en kennis verkregen uit de theorie en de praktijk wordt het huidige inkoopproces in zowel een non-profitorganisatie als bij het Agentschap SZW in kaart gebracht en beschreven. Vervolgens is dit inkoopproces geobserveerd en zijn de risico's gesignaleerd. Er wordt gekeken welke digitale systeem de risico's het beste kan beheersen en aan de hand hiervan worden de conclusies en aanbevelingen gegeven.

LEESWIJZER

Dit adviesrapport begint met een korte introductie over het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de organisatie Agentschap SZW, die een onderdeel is van het Ministerie. Ook wordt de organisatiestructuur beschreven om een goed beeld te krijgen.

Het tweede hoofdstuk beschrijft het verloop van het inkoopproces in een non-profitorganisatie, de risico's en de risicobeheersing.

Hoofdstuk drie zal een schets weergeven over het verloop van het huidige inkoopproces bij het Agentschap SZW.

Nadat het inkoopproces in kaart is gebracht, zullen de risico's die zich voordoen of kunnen voordoen in het inkoopproces worden toegelicht in hoofdstuk vier.

In hoofdstuk vijf zal worden ingegaan op de systemen Digidoc2 en Digi-Inkoop, de functionaliteiten en welk systeem de beste oplossing biedt voor het Agentschap SZW.

Tot slot worden de bevindingen van elk hoofdstuk gekoppeld aan de probleemstelling en als laatste volgen de conclusies en aanbevelingen.

1. AGENTSCHAP SZW

In de inleiding is kort geschetst wat het Agentschap SZW doet. Dit hoofdstuk richt zich op het Agentschap SZW als organisatie. Maar eerst zal kort het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden toegelicht, waar het Agentschap een onderdeel van is. Hierna volgt er een beschrijving van het Agentschap SZW en de huidige organisatie. Tot slot komt digitalisering aanbod, waarmee het Agentschap SZW aan de slag wil. Het Agentschap wil het inkoopproces digitaliseren.

1.1 HET MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werkt aan een sociaal en economisch krachtig Nederland in Europa, met werk en bestaanszekerheid voor iedereen.¹ Dit is tevens de missie van het Ministerie. De verantwoordelijkheden van het Ministerie liggen in de handen van de bewindslieden. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een minister en een staatssecretaris, die de bewindslieden zijn. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016), Lodewijk Asscher, is verantwoordelijk voor het SZW beleid in zijn geheel en dan met name op het gebied van de ontslag- en kindregelingen, participatie van jongeren, inspectie SZW en de gelijke behandeling van werknemers op de arbeidsmarkt. Onder de minister valt de staatssecretaris (2016), Jetta Klijnsma, die belast is met het SZW beleid onder andere op het gebied van de AOW en pensioenfondsen, Participatiewet en Wet Banenafpraak en Quotum Arbeidsbeperkten.

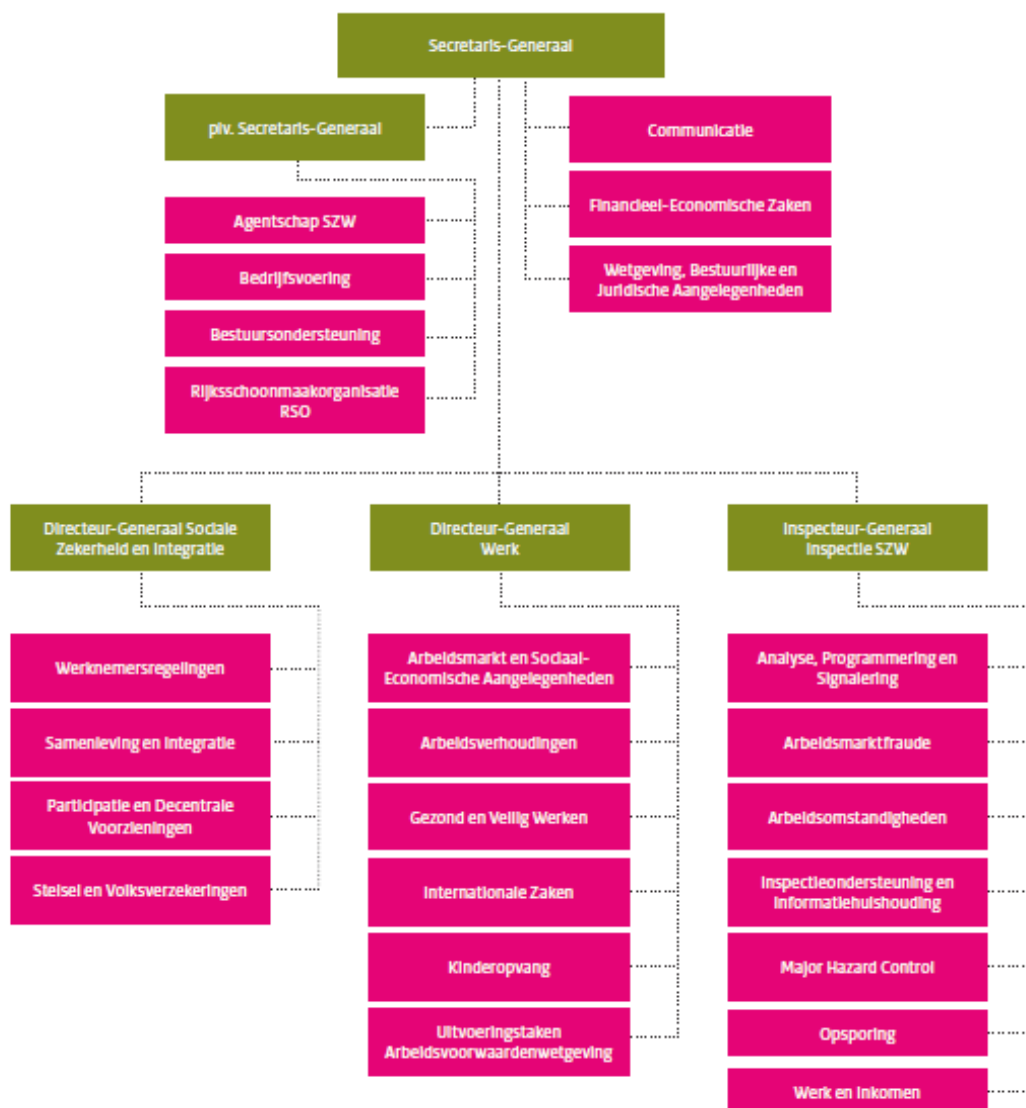
1.1.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ziet er als volgt uit, zoals hierboven beschreven politiek verantwoordelijk zijn allereerst de minister en de staatssecretaris. De hoogste ambtenaar is de Secretaris-generaal (SG) die verantwoordelijk is voor het (ambtelijk) besturen van het departement. De SG kan dit niet alleen en heeft daarom een plv. SG en 2 Directie-generaal-kolommen en 1 Inspectie-kolom met daaronder de directies². De directies zijn ieder verantwoordelijk voor de verschillende taken en activiteiten. De verantwoordelijkheid van de taken en activiteiten zijn opgedeeld en hebben betrekking op het onderwerp waar de directies naar vernoemd zijn. Elke directie geeft leiding aan meerdere afdelingen. De kolommen met de bijbehorende directies hebben de volgende indeling (zie figuur 1 'Organogram Ministerie van Sociale Zaken'):

- * Secretaris-generaal; directie Communicatie, directie Financieel Economische Zaken; directie Wetgeving, Bestuurlijke en Juridische Aangelegenheden.
- * plv. Secretaris-generaal; Agentschap SZW, directie Bedrijfsvoering, directie Bestuursondersteuning, directie Rijksschoonmaakorganisatie (RSO).
- * Directeur-generaal Sociale Zekerheid en Integratie; directie Werknemersregelingen, directie Samenleving en integratie, directie Participatie en Decentrale Voorzieningen, directie Stelsel en Volksverzekeringen.
- * Directeur-generaal Werk; directie Arbeidsmarkt en Sociaal-economische Aangelegenheden, directie Arbeidsverhoudingen, directie Gezond en Veilig werken, directie Internationale Zaken, directie Kinderopvang, directie Uitvoeringstaken Arbeidsvoorwaardenwetgeving.
- * Inspecteur-generaal SZW; directie Analyse, Programmering en Signalering, directie Arbeidsmarktfraude, directie Arbeidsomstandigheden, directie Inspectieondersteuning & Informatiehuishouding, directie Major Hazard Control, directie Opsporing, directie Werk en Inkomen.

¹ Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Organisatie: Missie SZW*. Geraadpleegd op 8-3-2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/Ministeries/Ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid>

² Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Organisatie: Organogram; Organisatiestructuur SZW*. Geraadpleegd op 8-3-2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/Ministeries/Ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid/inhoud/organisatie/organogram>



Figuur 1 Organogram Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid³

1.2 HUIDIGE ORGANISATIE

Het Agentschap SZW kan worden omschreven als een jonge organisatie die resultaatgericht is met ± 150 werknemers. Wat eerder aan bod kwam is dat het Agentschap SZW onderdeel is van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tevens worden vooral de opdrachten van het Ministerie uitgevoerd. Het Agentschap SZW geeft subsidies via regelingen zoals het Europees Sociaal Fonds (ESF), het Europees Globaliseringsfonds en de Europese migratie- en veiligheidsfondsen. De Europese migratie- en veiligheidsfondsen worden in opdracht van het Ministerie van Veiligheid en Justitie uitgevoerd. Ook voert het Agentschap SZW enkele nationaal gefinancierde regelingen uit zoals tegemoetkoming adoptiekosten en cofinanciering van sectorplannen. Naast de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van subsidies en de gefinancierde regelingen, voert het Agentschap SZW ook andere werkzaamheden uit zoals internationale project, bekostigingstaken, helpdesk etc. uit. De eigenaar van Agentschap SZW is de plaatsvervangend Secretaris-Generaal (pSG). De pSG van het Ministerie SZW is mevrouw Irene Nijboer. Zij stelt de tarieven vast en is verantwoordelijk voor het Agentschap SZW. De directeur van het Agentschap SZW is de heer Wilbert

³ Het Agentschap SZW. *Organogram SZW*. Geraadpleegd op 8-3-2016, van: Rijksportaal SZW/ AG.

van de Griendt. Aan de directeur zijn de verantwoordelijkheden gedelegeerd. Hij geeft leiding aan deze organisatie die afwijkt van de overige directies in de pSG-kolom omdat het Agentschap SZW een baten- en lastenorganisatie is met een eigen boekhouding. Een doelstelling van het Agentschap SZW is met zo min mogelijk kosten een maximaal rendement te behalen.

1.2.1 MISSIE, VISIE EN SUCCESBEPALENDE FACTOREN

De missie van het Agentschap SZW luidt: 'Het Agentschap SZW voert (Europese) subsidieregelingen en overige complexe opdrachten uit voor opdrachtgevers en aanvragers. Daarbij waarborgen wij de rechtmatigheid en de doelmatigheid van de uitvoering.'⁴

De missie is 'vertaald' naar een visie die als volgt geformuleerd is: 'Wij zijn:'⁵

1. het kenniscentrum voor de uitvoering van Europese regelingen
2. een transparante, betrouwbare en efficiënte uitvoeringsorganisatie
3. professioneel en politiek & bestuurlijk sensitief
4. in staat om te anticiperen op een veranderende omgeving
5. een aantrekkelijke werkgever die zorgt voor een stimulerend werkklimaat
6. pro-actief adviserend richting opdrachtgevers
7. gericht op het verbeteren van de uitvoerbaarheid en op administratieve lastenverlichting van (Europese) regelingen en opdrachten.'

Voor het Agentschap zijn er negen succesbepalende factoren van groot belang om de rechtmatigheid en de doelmatigheid van de uitvoering te waarborgen. De succesbepalende factoren zijn:⁴

1. Waardering aanvragers, opdrachtgevers en Europese Commissie
2. Vereenvoudiging van het aanvragen en het verantwoorden voor subsidie-aanvragers
3. Waardering werkklimaat Agentschap SZW
4. Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit
5. Imago als kenniscentrum uitdragen
6. Optimale inrichting van werkprocessen en gebruik van ICT-systemen
7. Aansluiting deskundigheid en beschikbare capaciteit ten opzichte van wat benodigd is
8. Rechtmatige uitvoering, aanpak onregelmatigheden
9. Heldere visie voor de langere termijn, inclusief het op orde houden van de opdrachtenportefeuille.

Het onderzoek sluit goed op de missie, visie, en succesbepalende factoren aan door de risico's in kaart te brengen en geeft de inzichten op welke manier het gebruik van ICT-systemen voor risicobeheersing kan zorgen. Zo zullen de rechtmatigheid en de doelmatigheid van de uitvoering van het inkoopproces beter gewaarborgd kunnen worden.

1.2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR

Het Agentschap SZW is een baten en lastendienst dat opgedeeld is in vier afdelingen: Financiële Zaken (FZ), Dienst, Advies en Informatie (DIA) en Uitvoering I en II (zie figuur 2 '*Organogram Agentschap SZW*'). Elke afdeling heeft een afdelingshoofd dat verantwoordelijk is voor het rechtmatig uitvoeren van de processen.

Door de afdeling Financiële Zaken (FZ) worden alle betalingen en de administratie gedaan. De afdeling stelt managementrapportages op ten behoeve van de uitvoering, sturing en beheersing. Onder afdeling FZ vallen de clusters Financiële Administratie (FA), Planning & Control (P&C) (en

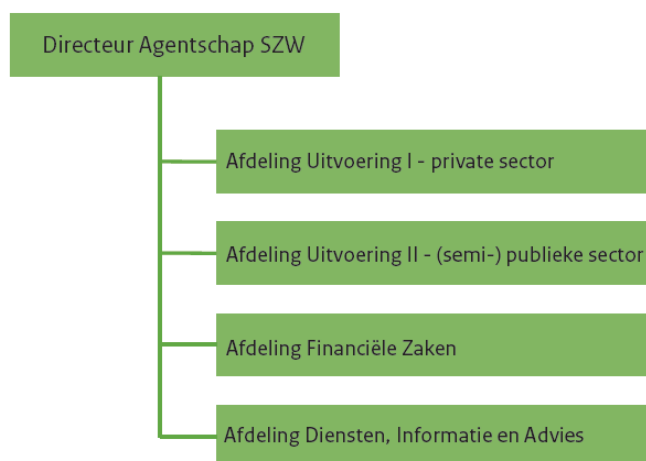
⁴ Het Agentschap SZW (2016). *A3 jaarplan*, pag.1.

⁵ Het Agentschap SZW (2016). *A3 jaarplan*, pag.2.

Inkoop). Beide clusters zijn gesplitst in beleid en beheer. Onder beleid vallen de administraties van verschillende subsidieregelingen en onder beheer valt de bedrijfsadministratie van het Agentschap SZW.

De afdeling Diensten, Advies en Informatie (DIA) doet de ondersteuning dat onder andere betrekking heeft op automatisering. Onder afdeling DIA vallen drie clusters: "Strategie, Beleid en Communicatie", "Informatie en Automatisering", en "MT-ondersteuning, DIV, Facilitaire en Personeelszaken".

De afdeling Uitvoering I is gericht op de private sector en bestaat uit Sectorplannen en Arbeidsmarktregio's. Deze worden ieder geleid door een teamleider. Uitvoering II is gericht op de semipublieke sector en bestaat uit Migratie- en Veiligheidsfondsen en ESF oud.



Figuur 2 Organogram Agentschap SZW⁶

1.2.3 TYPOLOGIE VAN STARREVELD⁷

Volgens dhr. R.W. Starreveld is er een grote variatie in soorten (bedrijf)huishoudingen, een verzamelnaam voor bedrijven, organisaties, instellingen en zo meer, in de praktijk die op verschillende manieren kan worden vereenvoudigd tot een beperkt aantal grondtypen. Deze grondtypen kunnen geclassificeerd worden tot een typologie – op basis van gemeenschappelijke kenmerken en karaktereigenschappen.

De typologie kan ingedeeld worden in huishoudingen die voor de markt produceren en huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevrediging van hun leden beschikbaar stellen. De indeling ziet er als volgt uit:

Huishoudingen die voor de markt produceren:

- Bedrijven met doorstroming van eigen goederen:
 - Handelsbedrijven (groothandels, winkels, warenhuizen);
 - Productiebedrijven (brouwerijen, vliegtuigfabrieken, constructiewerk)

⁶ Het Agentschap SZW. *Organogram AGSZW*. Geraadpleegd op 8-3-2016, van: Rijksportaal SZW/ AG.

⁷ Starreveld, R.W., de Mare, H.B. & Joëls, E.J. (1997). *Bestuurlijke informatieverzorging deel 2B: Typologie van de bedrijfshuishoudingen*, pag. 17-19. 4e druk. Alphen aan den Rijn/ Diegem: Samsom

- Agrarische en extractieve bedrijven (landbouw, tuinbouw);
- Bedrijven zonder doorstroming van eigen goederen:
 - Organisaties, gericht op massale gegevensverwerking (sociale fondsen);
 - Dienstverlening met een zekere goederenbeweging (restaurants, wasserijen);
 - Dienstverlening met beschikbaarstelling van ruimten (ziekenhuizen, vervoerbedrijven);
 - Overige dienstverleningen en beroepen (schoonmaakbedrijven, bemiddelingsbureaus);
 - Financiële instellingen (banken, verzekeringsmaatschappijen).

Huishoudingen die niet voor de markt produceren:

- Overheidshuishoudingen, publiekrechtelijke lichamen (Rijk, provincies en gemeenten);
- Privaatrechtelijke gemeenschappen (verenigingen, stichtingen).

Met behulp van deze classificering kunnen per huishouding de risico's in kaart worden gebracht en gekeken worden naar de gevolgen. Met deze informatie kan worden gekeken welke (beheers)maatregelen moet getroffen worden om de risico's in controle te houden of te beheersen.

1.2.3.1 TYPOLOGIE AGENTSCHAP SZW

Als de kenmerken en karaktereigenschappen van het Agentschap SZW op een rijtje worden gezet, is het eerste kenmerk dat het Agentschap SZW een onderdeel is van het Ministerie van SZW. Het is een organisatie die subsidieregelingen en nationaal gefinancierde regelingen uitvoert. Deze regelingen dienen voor de bevorderingen van de maatschappij. Hier komt geen markt tussen omdat hier geen markt voor bestaat. Volgens Starreveld's typologie zijn de activiteiten van het Agentschap SZW als volgt te typeren:

Huishoudingen die voor de markt produceren	
Huishoudingen die niet voor de markt produceren	<u>Overheidshuishoudingen, publiekrechtelijke lichamen</u>
	Huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen

Uit het bovenstaande schema en de genoemde kenmerken en karaktereigenschappen is het Agentschap SZW als overheidshuishouding te typeren. Deze typologie kan gekenmerkt worden als een non-profitorganisatie. Door de afbakening van het type organisatie kan een onderscheid gemaakt worden in het verloop van het inkoopproces binnen de organisatie. Het inkoopproces binnen een non-profitorganisatie wordt in hoofdstuk 2 toegelicht.

1.3 DIGITALISERING

Het inkoopproces verloopt niet efficiënt. Zoals het inkoopproces nu verloopt is het arbeidsintensief en afhankelijk van (persoonlijke) tijd en voorkeur. Verder wordt tijdens het proces niet alles vastgelegd wat ervoor zorgt dat het dossier niet altijd compleet is. Een incompleet inkoopdossier levert risico's op en zorgt voor onrechtmatige uitgaven. Hiermee voldoet het Agentschap SZW niet aan de rechtmatigheidseisen die de Auditdienst Rijk (ADR) stelt bij een Rijksuitgave.

Bepaalde activiteiten tijdens het proces gebeuren handmatig. Het handmatige proces bestaat uit onder andere de activiteiten:

- een digitaal inkoopformulier uitprinten vanaf het web,
- op papier (met een pen) invullen en inleveren bij afdelingshoofd,
- dit getekend inkoopformulier op papier inleveren bij inkoop,
- het inkoopformulier in een tekenboek plaatsen,
- de bevoegde persoon met een pen een paraaf plaatsen

In hoofdstuk drie wordt het inkoopproces uitvoerig beschreven. Dit handmatige proces moet worden omgezet naar een proces dat mogelijk gebruik maakt van de beschikbare geautomatiseerde systemen.

Wanneer het inkoopproces gedigitaliseerd wordt, kan het Agentschap SZW op meerdere risico's inspelen en de risico's beheersen zoals omschreven in hoofdstuk vier. Het digitaliseren leidt vervolgens tot het vastleggen van de procesactiviteiten en een volledig dossier. De wens om de inkoopdossiers op orde te hebben, en te houden, wordt hiermee ingevuld. Voordeel hiervan is dat er kan worden afgestapt van het papieren tekenboek. Hierdoor ontstaat een uniforme (digitale) manier van dossier opbouw die bestaat uit:

- mailverkeer
- startnotitie
- checklist
- aanvraag/ offerte

Een bijkomend voordeel is dat met betrekking tot het nieuwe werken (plaats, tijd en onafhankelijk werken) er de mogelijkheid ontstaat om vanuit de 'hele wereld' inkopen te kunnen doen en waarbij deze altijd digitaal worden vastgelegd en uitgevoerd.

Ook op dit onderwerp sluit mijn onderzoek aan. Tijdens dit onderzoek worden de functionaliteiten van de twee systemen, Digidoc2 en Digi-Inkoop, geanalyseerd. Op basis van de functionaliteiten worden de twee systemen beoordeeld en wordt bepaald welke van de twee systemen het beste voor de risicobeheersing ingezet kan worden. Dit zal leiden tot een vorm van digitalisering. Hoofdstuk vijf richt zich op deze vorm van digitalisering.

2. INKOOPPROCES BINNEN EEN NON-PROFITORGANISATIE

Administratieve organisatie is een actueel onderwerp binnen vrijwel alle organisaties. Als een beschrijving van de administratieve organisatie niet aanwezig is, of niet up-to-date is, binnen de organisatie kan dit leiden tot het niet optimaal beheersen van processen of het niet ontvangen van een goedkeurende verklaring van de accountant. In dit hoofdstuk wordt het inkoopproces binnen een non-profitorganisatie, oftewel overheidsinstellingen, beschreven. Binnen de overheidsinstellingen wordt er op twee manieren ingekocht.

De eerste paragraaf gaat over de eerste manier; het inkopen van goederen, diensten en werken. In de tweede paragraaf wordt de tweede manier van inkopen behandeld. De tweede manier van inkopen is met een aanbesteding waarbij de inkoopdracht in de markt wordt gezet. Tevens wordt de aanbestedingswetgeving en de actualiteiten toegelicht.

2.1 INKOOP VAN GOEDEREN, DIENSTEN EN WERKEN

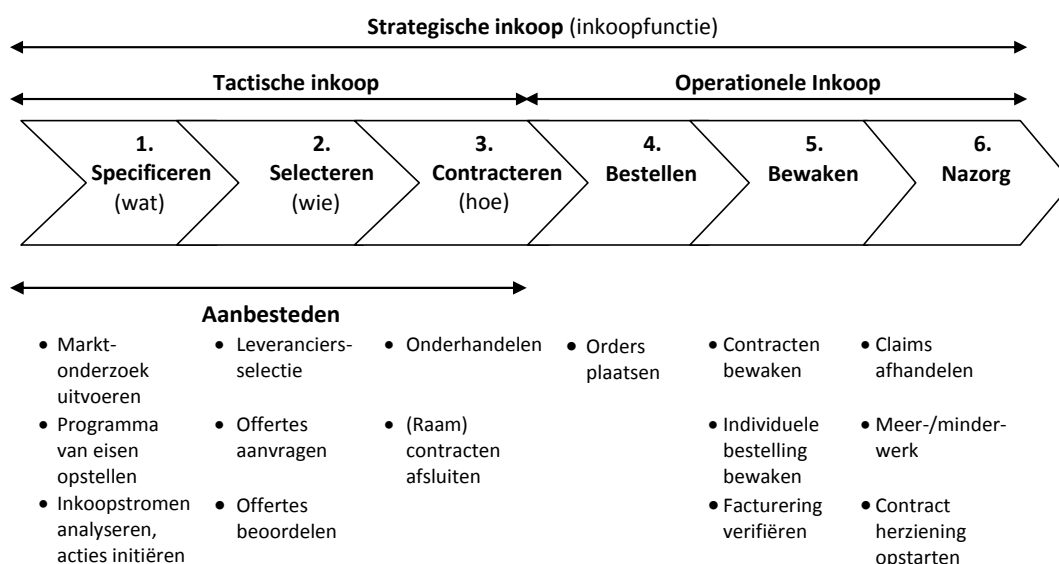
Elke organisatie heeft goederen en diensten van derden nodig om te verkopen, bewerken of voor eigen gebruik. Deze paragraaf beschrijft de theorie over deze soorten inkopen. Alle bouwkundige en civieltechnische werken komen verder in het onderzoek niet aan de orde.

2.1.1 INKOOPFUNCTIE⁸

Voor het aantrekken van goederen, diensten of werken is de inkoopfunctie in het beginsel gedelegeerd aan hoofd Inkoop door de directie. De inkoopfunctie omvat drie soorten inkoop:

- de strategische inkoop; is het formuleren van het inkoopbeleid
- de tactische inkoop; is het specificeren, selecteren van de leveranciers en contracteren.
- de operationele inkoop; gaat over het administratieve proces en de uitvoerende inkoopactiviteiten. Het gaat over het bestellen op basis van de afgesloten contracten, het bewaken van de goederen, diensten en werken en de nazorg.

Naast hoofd Inkoop kan de directeur, een van de directieleden of een afdelingshoofd de inkoopfunctie uitoefenen.



Figuur 3 Inkoopfunctie in drie niveaus

⁸ Jans, E.O.J., Bast, A.C.J. & Nijland, R. (2012). *Grondslagen van de administratieve organisatie / deel B Processen en systemen*, pag. 150-154. 21e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

2.1.2 INKOOPPROCES EN –ACTIVITEITEN

Uit de voorgaande subparagraaf kan worden geconcludeerd dat het inkoopproces een belangrijke functie heeft in de organisatie. De te ontwikkelen activiteiten tijdens dit proces kunnen in belangrijke mate de te behalen resultaten beïnvloeden. Uit het volgende kan worden afgeleid dat het inkoopproces ook wel een functioneel proces is, waarbij dit proces als een van de primaire processen worden gekenmerkt waarin de kernactiviteiten van de organisatie plaatsvinden.⁹

Het inkoopproces bestaat uit een aantal activiteiten die nodig zijn om het gehele proces op de meest efficiënte en doelmatige wijze uit te kunnen voeren. Zo heeft elke activiteit zijn eigen (bestuurlijke) informatiebehoeften om de inkoopactiviteiten en de operationele inkoopbehoeften te besturen. Het inkoopproces is te onderscheiden in de volgende activiteiten:

1. **Impuls of initiatief tot inkoop;** de eerste activiteit omvat het ontvangen van interne bestelvragen in de vorm van (bestel)aanvraagbonnen voor het aanschaffen van inventarissen, kantoorbenodigdheden, drukwerken en dergelijke. De bestelaanvragen worden gecontroleerd op de bevoegdheid van de aanvrager en er wordt beoordeeld of besteld mag worden. Tot slot wordt er nagegaan of er beschikbare budgetruimte is voor het inkopen van de aanvraag.
2. **Marktverkenning en offerte aanvragen;** wanneer het een inkoop betreft waarvoor contracten zijn afgesloten, is de leverancier bekend. Indien dit niet het geval is, vraagt de organisatie offertes aan of kan de inkoper op eigen verantwoordelijkheid initiatief nemen om offertes aan te vragen. Er wordt een keuze gemaakt uit de uit te nodigen leveranciers. Vervolgens worden offerteaanvragen opgemaakt, verzonden en geregistreerd. De offerteprocedure en de sluitingsdatum worden bewaakt.
3. **Inkoopbeslissingen**¹⁰; direct na de sluitingsdatum worden de ontvangen offertes beoordeeld op de aangeboden condities en wordt er eventueel gebruik gemaakt van externe expertise om een goede beoordeling uit te voeren. Op basis van de beoordeling volgt een beslissing die in het register wordt genoteerd, aan welke leverancier de aanvraag wordt gegund met een motivering. De betrokken leveranciers worden over de inkoopbeslissing geïnformeerd.
4. **Bestellingen;** Na de inkoopbeslissing worden de bestelaanvragen aangevuld met de gegevens van de leverancier en eventuele overige informatie die ontbrak. De bestelorders worden geprint en verzegeld verzonden samen met een aanbiedingsbrief voorzien van een handtekening van de directeur of officiële briefhoofd. Als het plaatsen van de bestellingen geautomatiseerd is, gaat de bestelprocedure geheel automatisch. Het systeem van de leverancier is gekoppeld met het systeem van de organisatie. Daarnaast kunnen er ook inkoopcontracten zijn afgesloten. Deze kunnen inhoudelijk verschillen door de verscheidenheid aan afspraken. De soorten inkoopcontracten kunnen onder andere afroep-, afname-, oogst- en raamcontracten zijn. De contracten worden op doorlopend genummerde contractformulieren vastgelegd. Deze contracten worden tevens ondertekend door de bevoegde functionaris; dit kan de directeur, hoofd Inkoop of inkoper zijn.
5. **Ontvangst;** Bij ontvangst dient degene die de goederen ontvangt over de juiste instructies te beschikken. Op basis van de bestelorders worden de afgeleverde goederen gecontroleerd op de juistheid. Ook worden de verzegelde meegezonden documenten gecontroleerd. Dit kunnen vrachtbrieven, pakbonnen en eventueel een bijgesloten factuur zijn. Als de

⁹ Jans, E.O.J., Mulder-Nooteboom, J. & Wezeman, K. (2007). *Inleiding administratieve organisatie*, pag. 43. 4e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

¹⁰ Starreveld, R.W., de Mare, H.B. & Joëls, E.J. (2005). *Bestuurlijke informatieverzorging deel 2A: Fasen van de waardekringloop*, pag. 48-51. 5e druk. Alphen aan den Rijn/ Diegem: Samsom

ontvangen goederen zijn vastgesteld, volgt er een ontvangstmelding aan de afdeling Inkoop. Het leveren van diensten kent andere aspecten. Voor de vaststelling van de juistheid wordt gebruikgemaakt van de eerder opgestelde criteria's en de geleverde uren die gefactureerd zijn.

6. **Retourneren;** In het geval dat er afwijkingen zijn geconstateerd tussen hetgeen dat besteld is en hetgeen dat is afgeleverd, zal hoofd Inkoop hierover geïnformeerd worden. Deze draagt de zorg voor een retourbon. Samen met de retourbon worden de afgeleverde goederen teruggezonden. Tevens moet er worden aangegeven als er sprake is van een creditnota.
7. **Factuurontvangst en -afhandeling;** Om aan functiescheiding te voldoen, gebeurt de procesactiviteiten met betrekking tot de inkoopfacturen op de financieel - administratieve afdeling. De ontvangen inkoopfacturen worden geregistreerd in het factuurregister. De inkoopfacturen zullen getoetst worden op de juistheid en wordt nagegaan of de daartoe bevoegde functionaris heeft besteld, de goederen of diensten goed zijn ontvangen, de overeengekomen inkooprijzen en eventuele kortingen correct zijn aangepast, bijzondere kosten zijn doorberekend en de berekeningen zoals die van btw en de tellingen goed zijn uitgevoerd. De facturen worden in de crediteurenadministratie opgenomen. Wanneer het bestelorderbestand en de inkoopfactuur aan elkaar gelijk zijn, voldoet de inkoopfactuur aan rechtmatigheid en wordt deze goedgekeurd. En het factuurbedrag wordt door het systeem rechtstreeks verwerkt in het grootboekbestand. Het factuurbedrag wordt berekend in het bestelorderbestand en vergeleken met het berekende bedrag op het grootboek 'Ontvangen facturen'. Bij digitalisering van de activiteiten, gaat alles vooral via de systemen. Na ontvangstmelding van de goedgekeurde goederen, volgt na akkoord van het gefactureerde bedrag de betalingsopdracht dat verstrekt wordt aan de bank.
8. **Factuuraafhandeling en -registratie;** Na de controle van de ontvangen inkoopfacturen, worden de eventuele afwijkingen in een foutenlijst opgenomen. De goedgekeurde facturen worden vastgelegd.
9. **Factuuraafhandeling en betaalbaarstelling;** De goedgekeurde facturen worden na vastlegging betaalbaar gesteld. Het systeem krijgt een akkoord doorgekregen en een betaaltermijn wordt gekoppeld aan de factuur. Op de vervaldatum worden de betalingsopdrachten vervaardigd met de betreffende facturen en de geleide- en opdrachtbrief ten behoeve van de bank. De brief moet door de procuratiehouder (hoofd Administratie, controller, financieel directeur) worden ondertekend. De betalingsopdrachten worden nog gecontroleerd door hoofd Administratie. Voor eventuele geconstateerde verschillen of afwijkingen, gaan de betalingsopdrachten niet door en wordt er met de betreffende organisaties contact opgenomen. De betalingsopdrachten en de brief wordt naar de bank toegezonden en de bank voert aan de hand van de toegezonden gegevens de betalingsopdrachten uit. Door de uitvoering van de betaling wordt het banksaldo verlaagd en de verplichtingen afgeboekt.

Een veelvoorkomende taakverdeling in de praktijk is de samenvoeging van enkele activiteiten bij elkaar waardoor zogezegd drie 'subprocessen' worden gevormd, namelijk offerte en prijsvergelijking (nr. 1 t/m 3), bestellen en ontvangen (nr. 4 t/m 6), en betalen (nr. 7 t/m 9). Dit komt voort vanwege het feit dat grote delen van het inkoopproces geautomatiseerd wordt. Ook dit aspect is aan de orde bij dit onderzoek en komt dit tijdens het onderzoek naar voren met betrekking tot de twee digitale systemen. Verder valt retourneren, de factuurontvangst, -afhandeling en betaling buiten de scope. Deze activiteiten worden niet meegenomen bij dit onderzoek.

2.1.3 FUNCTIESCHEIDING

Het is essentieel om controletechnische functiescheiding binnen het inkoopproces te realiseren. Om ongewenste functie vermenging te voorkomen en een transparant en betrouwbaar proces te genereren, wordt in de functies naar aard van de activiteiten de volgende indeling⁷ gemaakt:

- Beschikkende functie
- Bewarende functie
- Registrerende functie
- Controlerende functie
- Uitvoerende functie

Een medewerker met een beschikkende functie is bevoegd om de organisatie tegenover derden te verbinden. Hierbij kan gedacht worden aan een medewerker met de inkoop- of verkoopfunctie. Een medewerker die de bewarende functie uitoefent, draagt de zorg voor het bewaren van goederen en geldmiddelen. De functies van een magazijnchef of kassier sluit hierop aan.

Het vastleggen van gebeurtenissen en toestanden wordt door de registrerende functie vervuld, zoals de financieel - administratieve functie. Deze functie is onafhankelijk van de overige functies. Er wordt gecontroleerd of de beschikkende, bewarende en uitvoerende de uitvoering en wat er is overeengekomen daadwerkelijk nastreven.

Namens de leiding moet er gecontroleerd worden, de interne controle, op de naleving van voorschriften, de bewaring van goederen en geldmiddelen en de juistheid en volledigheid van verantwoordingsverslagen. Dit wordt uitgevoerd door de controlerende functie, deze is tevens onafhankelijk van alle bovengenoemde functies. Tot slot is er de uitvoerende functie die de opgedragen taken uitvoert.

2.2 INKOOP MET AANBESTEDING

Naast het inkopen van goederen en diensten (en werken) worden bij overheidsinstellingen inkopen gedaan met een aanbesteding. De theorie omschrijft dat de overheid aan bepaalde aanbestedingseisen moeten voldoen. Voor het aanbesteden zijn er nationale en Europese regels opgesteld. De inkoopopdracht wordt op de markt gezet waarbij elke leverancier een eerlijke kans krijgt de opdracht binnen te halen. De opgestelde regels zorgen voor het bevorderen van het vrij verkeer goederen, diensten en kapitaal tussen EU-lidstaten en het bereiken van optimale marktwerking.

2.2.1 AANBESTEDINGSWET 2012

De Aanbestedingswet 2012 is de nationale wet die geldt voor alle aanbestedingen door (semi-) publieke instellingen in Nederland. Tevens geeft deze wet invulling aan de Europese richtlijnen voor aanbesteden. De Europese richtlijnen zijn wetgevende voorschriften van de Europese Unie. Inzake de aanbestedingen zijn de belangrijkste Europese regelgeving Richtlijn Speciale Sectoren (2004/17/EG), Richtlijn Werken, Diensten en Levering (2004/18/EG) en Richtlijn voor aanbesteding defensieopdrachten (2009/81/EG). Uit de Aanbestedingswet 2012 zijn een aantal bepalingen nader uitgewerkt in het Aanbestedingsbesluit.

Per 1 april 2013 is de Aanbestedingswet en de Aanbestedingsbesluit in werking getreden. Deze nationale wet is de vervanging van het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao) en Besluit aanbestedingen speciale sectoren (Bass). En de Wet implementatie rechtsbeschermingsrichtlijnen aanbesteden (Wira) is ingetrokken. De nieuwe aanbestedingsregels hebben voordelen voor leveranciers/ ondernemers. Men kan makkelijker meedoen aan een aanbesteding en de maatregelen hebben geleid tot lagere kosten en minder administratie voor leveranciers/ ondernemers en de overheid. Tevens is bij inwerkingtreding van deze wet besloten dat

binnen twee jaar moeten wordt onderzocht wat de effecten zijn van de wet. Op 8 juli 2015¹¹ is aan de Tweede en Eerste kamer het evaluatieonderzoek gestuurd. Er zijn drie onderzoeken uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Uit de evaluatie blijkt dat niet alle mogelijkheden binnen de wet voldoende worden gebruikt en zullen er meerdere verbeteringen komen.

Enkele maanden later, op 29 oktober 2015, is er een wetsvoorstel tot wijziging van de Aanbestedingswet 2012 ingediend aan de Tweede Kamer vanwege de modernisering van de Europese richtlijnen. De twee richtlijnen Speciale Sectoren en Werken, Diensten en Levering zijn herzien in maart 2014. Het wetsvoorstel is op 22 maart¹² aangenomen. De wijzigingen van de drie richtlijnen moeten voor 18 april 2016 geïmplementeerd zijn in de Aanbestedingswet. In een plenair debat op 9 maart 2016 heeft de minister van Economische Zaken aangegeven dat de wet pas inwerking zal treden na de implementatieperiode, op 1 juli 2016.¹³

2.2.2 HUIDIGE WET- EN REGELGEVING

Bij de huidige wetgeving moet de inkoopopdracht beoordeeld worden om te kijken of er sprake is van aanbesteden. Allereerst wordt bepaald wat de inkoopbehoefte is en of een overheidsinstelling de opdracht zelf wil uitvoeren of door de markt wil laten uitvoeren (outsourcing). Het uitbesteden (outsourcing) van opdrachten zijn onder andere; de automatisering, catering-, schoonmaak of beveiligingswerkzaamheden. Tijdens dit proces komen onder andere opdrachtplaatsing, -vorm, looptijd etc. aan de orde. Afhankelijk van het bepaald bedrag van het uit te voeren werk, dienst of levering wordt er bepaald of er moet worden aanbesteed. Er zijn drempelbedragen vastgelegd in de Europese aanbestedingsrichtlijnen om te bepalen wanneer er aanbesteed moet worden. Als een inkoopopdracht gelijk aan of meer dan het drempelbedrag bedraagt, dan moet verplicht Europees aanbesteed worden. Bij een drempelbedrag van minimaal €5.225.000 als er sprake is van werken of een drempelbedrag van minimaal €135.000 als er sprake is van diensten of leveringen berekend over een periode van vier jaar, moet er Europees aanbesteed worden (zie figuur 4: Grensbedragen en aanbestedingsprocedure Aanbestedingswet 2012).

Bij het aanbesteden is het van groot belang dat er aan de vereisten van de Aanbestedingswet is voldaan. Daarnaast moet de aanbesteding rechtmatig zijn. Bij een zorgvuldige afweging moeten er relevante keuzes gemaakt worden en een daarvan is de keuze van de geldende aanbestedingsprocedure. In de Aanbestedingswet zijn grensbedragen opgenomen en dienen de procedures op de correcte wijze worden nagestreefd. Het is niet toegestaan om de opdracht in clusters of percelen op te delen om te voorkomen dat het aanbestedingsbedrag wordt overschreven. Een onderdeel van de aanbesteding is de doelmatigheid. Dit is de wijze waarop de overheidsmiddelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet en besteed. Hier ziet de accountant op toe door de controle op de jaarrekening. De accountant controleert of de procedures zijn nageleefd en correct zijn uitgevoerd. Naast dat inkoopopdrachten niet mogen zijn opgedeeld, mogen opdrachten ook niet zijn samengevoegd om kleinere organisaties uit te sluiten.

¹¹ Rijksoverheid. *Evaluatie Aanbestedingswet: Bereikte verbeteringen bij aanbesteden*. Geraadpleegd op 29-03-2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/inhoud/aanbestedingsregels/evaluatie-aanbestedingswet-2012>

¹² PIANOo. *Wetsvoorstel wijziging Aanbestedingswet aangenomen*. Geraadpleegd op 29-03-2016, van: <https://www.piano.nl/actueel/nieuws/wetsvoorstel-wijziging-aanbestedingswet-aangenomen>

¹³ PIANOo. *Aanbestedingswet 2012: Wetsvoorstel tot wijziging Aanbestedingswet 2012*. Geraadpleegd op 29-03-2016, van: <https://www.piano.nl/regelgeving/aanbestedingswet-2012>

(Bijvoorbeeld; Een overheidsinstelling heeft 100 gebouwen in beheer. Voor een aanbesteding schoonmaak mogen deze gebouwen niet tot een opdracht worden samengevoegd. Een klein schoonmaakbedrijf maakt anders geen kans om de aanbesteding te winnen en de opdracht in de wacht te slepen. Bij een goede motivering voor samenvoeging van opdrachten kan er een uitzondering worden gemaakt (Waiver procedure)).

Naar aanleiding van het aanbesteden zijn er risico's die niet weg te denken zijn:

1. Het eerste risico is als er niet wordt voldaan aan wet- en regelgeving bij het aanbesteden, dat de EU een hoge boete kan opleggen.
2. Een tweede risico is het niet ontvangen van een goedkeurende verklaring door de accountant als er naar zijn oordeel niet volgens de wet is aanbesteed.
3. Het laatste risico kan het benadelen van leveranciers zijn, waarbij niet op de correcte manier wordt aanbesteed. En dit kan leiden tot een rechtszaak.

Voor dit onderzoek is een deskundige van het inkoop uitvoeringscentrum de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) geïnterviewd. Deze deskundige was, voor zijn huidige functie, werkzaam als plaatsvervangend Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) oftewel inkoopdirecteur bij het ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid. De deskundige beschikt over de deskundigheid met betrekking tot het verloop van het inkoopproces naar aanleiding van zijn ervaringen binnen het ministerie. In dit interview zijn de bovenstaande risico's ook genoemd door de deskundige. Daarnaast heeft de deskundige nog drie extra risico's opgesomd (zie bijlage 1: *Uitgewerkte interviews: externen binnen Rijksoverheid*). Deze risico's zijn als volgt:

4. Bij elk departement onderscheid wordt gemaakt in de aanbestedingsprocedures. Er wordt verwacht dat de overheid een standaard procedure heeft maar dit verschilt per departement. Daarnaast bestaat er ook nog een regeling waarbij met goedkeuring van het bevoegd gezag van de officiële procedures afgeweken kan worden (Waiver procedure). Dit leidt echter wel tot onrechtmatige inkopen.
5. Als de Algemene Rekenkamer te veel onrechtmatigheid geconstateerd heeft, dan zal het departement elke uitgave moeten motiveren en zal alles onder toezicht moeten gebeuren.
6. Sinds de Aanbestedingswet 2012 is de samenvoeging van meerdere clusters of percelen niet altijd van toepassing geworden en moet het clusteren worden gemotiveerd. Dit is tijdrovend, doordat meer administratie worden verricht en de hoeveelheid aan percelen of clusters zijn meer voor de beoordeling. Dit risico sluit aan op de volgende paragraaf Wijziging wet- en regelgeving.

Tijdens het interview heeft deze deskundige op de bovenstaande risico's enkele maatregelen gegeven voor het beheersen van deze risico's. Voor de risicobeheersing zijn de volgende maatregelen voorgesteld:

1. Het eerste risico kan verkleind en beheerst worden door meer gebruik van de inkoop uitvoering centra (IUC) waardoor professionele uitvoering gegarandeerd is. En bij inkoopbedragen, waarbij men zelf mag bestellen, moeten zo laag mogelijk worden gehouden. Daarnaast zouden de IUC voorlichtingen kunnen geven over de inkoopprocedures.
2. Dit risico kan ook beheerst worden door meer gebruik van de IUC waardoor professionele uitvoering gegarandeerd is. Ook kunnen de IUC voorlichtingen geven over de inkoopprocedures.
3. Dit risico kan beheerst worden door meer duidelijkheid over de contracten en de inhoud van deze contracten te verschaffen aan elk departement. Het Rijksportaal van het departement kan hieraan bijdragen.

4. Binnen elk departement zou dezelfde aanbestedingsprocedures moeten geïmplementeerd worden zodat er uniformiteit ontstaat. In dit traject kunnen de inkoop uitvoering centra zoals de HIS de inkoopafdelingen in begeleiden en voorlichtingen over de inkoopprocedures geven.
5. Ook hier moet meer gebruik gemaakt worden van de IUC. De kans zal verkleind worden op constatering van onrechtmatigheid.
6. In geval van complexe aanbestedingen zou de IUC ingeschakeld moeten worden voor het inkooptraject om te waarborgen dat de inkoper conform de geldende wet- en regelgeving handelt.
7. Als laatste maatregel zou bijscholing en/ of begeleiding een optie kunnen zijn.

Deze risico's en maatregelen zullen meegenomen worden in het onderzoek voor de risico's in het inkoopproces van het Agentschap SZW.

Soort opdracht	Grensbedrag excl. BTW	Aanbestedingsprocedure
Werk	Vanaf €5.225.000	Europese aanbestedingsregels
	Vanaf €1.500.000 tot €5.225.000	Nationale aanbesteding (publicatie) Art. 1.11, jo art. 1.22 Aanbestedingswet 2012 jo art. 11 Aanbestedingsbesluit
	Met een duidelijk grensoverschrijdend belang, Art.1.7; lid b en 1-9, derde lid, sub b jo 1.18 Aanbestedingswet 2012	Nationale aanbesteding (publicatie) Art. 1.11, jo art. 1.22 Aanbestedingswet 2012 jo art. 11 Aanbestedingsbesluit
	Vanaf €150.000 tot €1.500.000	Meervoudige onderhandse procedure Art. 1.14, jo art. 1.22 Aanbestedingswet 2012 jo art. 11 Aanbestedingsbesluit
	Tot €150.000	Enkelvoudige onderhandse gunning
Levering of dienst	Vanaf €135.000	Europese aanbestedingsregels
	Vanaf €50.000 tot €135.000	Meervoudige onderhandse procedure Art. 1.14 Aanbestedingswet 2012
	Met een duidelijk grensoverschrijdend belang, Art.1.7; lid b en 1-9, derde lid, sub b jo 1.18 Aanbestedingswet 2012	Nationale aanbesteding (publicatie) Art. 1.11 Aanbestedingswet 2012
	Vanaf €33.000 tot €50.000	Enkelvoudige onderhandse gunning OF
		Meervoudige onderhandse procedure Art. 1.14 Aanbestedingswet 2012
	Tot €33.000	Enkelvoudige onderhandse gunning

Figuur 4: Grensbedragen en aanbestedingsprocedure Aanbestedingswet 2012¹⁴

¹⁴ Het Agentschap SZW. *Inkoop en aanbesteding: Formulieren en documenten (Grensbedragen)*. Geraadpleegd op 29-03-2016, van: Rijksportaal SZW/ AG

2.2.3 WIJZIGING WET- EN REGELGEVING

Ten opzichte van het huidige wet- en regelgeving wijzigen een aantal zaken in verband met het wetsvoorstel tot de wijziging van de Aanbestedingswet 2012 per 1 juli 2016:¹⁵

- het opnemen van bepalingen met betrekking tot de proportionaliteit van eisen die worden gesteld aan ondernemers, aan inschrijvingen en aan contractvoorwaarden;
- het opnemen van regels voor procedures onder de Europese drempelwaarden;
- het opnemen van diverse motiveringsverplichtingen, zoals de verplichting om (op verzoek) te motiveren waarom gekozen is voor een bepaald type aanbestedingsprocedure en voor de ondernemers die zijn toegelaten;
- de introductie van een zorgplicht voor aanbestedende diensten om zo veel mogelijk maatschappelijke waarde te leveren bij het aangaan van een overeenkomst;
- het verplicht gunnen op de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) bij het merendeel van de aanbestedingen. De laagste prijs toepassen mag alleen als een aanbestedende dienst in de aanbestedingsstukken motiveert waarom;
- het opnemen van bepalingen over niet-samenvoegen en verplicht splitsen van opdrachten en;
- het opnemen van bepalingen over het beperken van de kosten van het deelnemen aan een aanbesteding.

¹⁵ PIANOo. *Aanbestedingsregels: Aanbestedingswet 2012*. Geraadpleegd op 30-03-2016, van:
<https://www.piano.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/aanbestedingsregels>

3. INKOOPPROCES BIJ HET AGENTSCHAP SZW

In de inleiding is het inkoopproces van het Agentschap SZW kort ter sprake gekomen. Binnen een non-profitorganisatie worden er verschillende soorten inkopen gedaan, wat blijkt uit hoofdstuk twee. Aangezien het Agentschap SZW getypeerd wordt als een non-profitorganisatie, worden geen grondstoffen of halffabricaten ingekocht maar goederen, diensten en werken waar de werknemers behoefte aan hebben voor de te verrichte werkzaamheden. Met een aanbesteding worden de inkoopopdrachten op de markt aangeboden.

Bij het continuïteitsstreven is het beheersen van het functioneren van organisaties gebaseerd op de beheersing van procesactiviteiten en het gedrag van de organisatie in de samenleving.¹⁶ Het is belangrijk dat de verantwoordelijken de juiste informatie verkrijgen om het functioneren van de processen goed te kunnen beheersen. Het geheel van procedures en maatregelen dat leidt tot effectieve en betrouwbare informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie en voor het afleggen van verantwoordingen wordt administratieve organisatie genoemd.¹⁷

In dit hoofdstuk wordt het verloop van het inkoopproces binnen het Agentschap SZW in kaart gebracht, met behulp van de verkregen informatie uit de afgenomen interviews (zie bijlage 1: *Uitgewerkte interviews: medewerkers Agentschap SZW*).

In de eerste paragraaf worden de begrippen goederen en diensten behandeld. Vervolgens wordt het inkoopproces beschreven in paragraaf twee.

Het inkoopproces is verdeeld in twee deelprocessen. Een van de deelprocessen verloopt met behulp van een inkoopformulier waarmee handmatig goederen en diensten worden ingekocht. De huidige situatie van dit deelproces komt in de derde paragraaf aan de orde. Verder wordt de huidige situatie van het andere deelproces in paragraaf 3.4 toegelicht waar het inkoopstelsel Digi-Inkoop wordt gebruikt om inkopen te doen. Ten slotte zal de interne controlemaatregelen worden behandeld in de laatste paragraaf.

De Europese aanbesteding valt buiten de scope en wordt in de inkoopactiviteiten niet toegelicht, omdat deze aanbesteding door de HIS wordt uitgevoerd. De uitvoering van dit inkooptraject valt buiten het Agentschap SZW.

3.1 GOEDEREN, DIENSTEN EN WERKEN¹⁸

In paragraaf 2.1 wordt gesproken over goederen, diensten en werken. Het is van belang om te weten wat het Agentschap SZW onder deze begrippen verstaat.

Onder goederen oftewel leveringen worden de aankoop, huurkoop, huur of leasing van producten verstaan, waar een overeenkomst voor is afgesloten. De overeenkomst is afgesloten tussen de leverancier (natuurlijk persoon of rechtspersoon) en het Agentschap SZW. Enkele voorbeelden zijn kantoorartikelen, meubilair, bloemen, cadeaubonnen en randapparatuur.

¹⁶ Jans, E.O.J., Bast, A.C.J. & Nijland, R. (2012). *Grondslagen van de administratieve organisatie / deel B Processen en systemen*, pag. 12. 21e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

¹⁷ Jans, E.O.J., Mulder-Nooteboom, J. & Wezeman, K. (2007). *Inleiding administratieve organisatie*, pag. 37. 4e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

¹⁸ PIANOo. *Wat zijn Werken, Leveringen en Diensten?* Geraadpleegd op 15-04-2016, van: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-werken-leveringen-diensten>

Onder diensten vallen de opdrachten in de vorm van een dienstverlening op contractuele basis, zoals onderzoeksopdrachten verricht door derden, communicatiediensten, inhuur uitzendkrachten en accountantswerkzaamheden.

Alle bouwkundige en civieltechnische werken waaronder de bouw van een brug, een kantoorgebouw, de aanleg van de weg of verbouwwerkzaamheden vallen bij de aanbesteding onder het begrip 'werken'. Dit begrip komt verder in het onderzoek niet aan de orde, omdat het Agentschap SZW geen werken aanbesteedt.

3.2 INKOOPPROCES AGENTSCHAP SZW

Het inkoopproces is één van de hoofdprocessen van het Agentschap SZW. In beginsel zijn de inkooptaken door de directie gedelegeerd aan het cluster Inkoop van de afdeling FZ. De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de aanschaf van goederen en de inhuur van extern personeel. De inkoop van (school)opleidingen en persoonlijke begeleiding door middel van coaching wordt gedaan door de medewerkers in samenwerking met de inkoper. Het reserveren van een hotel, vergaderlocatie of (team)uitje wordt gedaan door de inkoper. De facilitair medewerker en het secretariaat kopen de kantoorartikelen, bloemen en waarde-/ cadeaubonnen in. Ten slotte wordt de Europese aanbesteding door de HIS uitgevoerd in samenwerking met de inkoper en de desbetreffende medewerker.

Het inkoopproces heeft een sterke samenhang met het betalingsproces. Als de goederen en diensten zijn ontvangen en het afdelingshoofd een prestatieverklaring heeft gegeven, dan is het inkoopproces afgerond.

In de volgende twee paragrafen worden de huidige deelprocessen binnen het Agentschap SZW beschreven.

3.3 DEELPROCES 'INKOOP MET HET INKOOPFORMULIER'

In deze paragraaf komen de inkoopactiviteiten die binnen de scope voor dit onderzoek vallen aan de orde. Deze inkoopactiviteiten zijn:

1. Impuls of initiatief tot inkoop
2. Marktverkenning en offerte aanvragen
3. Inkoopbeslissingen
4. Bestellingen
5. Ontvangst

De inkoopactiviteitsnummers 6 tot en met 9 worden niet meegenomen in de procesbeschrijving. In hoofdstuk 2 heb ik de theorie beschreven. Retourneren wordt in theorie als onderdeel van de inkoopactiviteit gezien. Binnen het Agentschap SZW wordt dit niet als een onderdeel van het inkoopproces gezien. Het ruilen/ retour sturen aan de leverancier wordt door de ontvanger van de goederen gedaan. Dit onderdeel valt buiten de scope van het onderzoek. Tot slot worden de activiteiten 'Factuurontvangst, -afhandeling en Betaling' niet meegenomen aangezien het betalingsproces in het Agentschap SZW buiten het onderzoek valt.

Er kan onderscheid gemaakt worden in dit eerste deelproces. Dit betreft de volgende punten tijdens het verloop van de inkoopactiviteiten:

- Bij inkoopbedragen tot €135.000 wordt het aanbesteden zelfstandig gedaan door het Agentschap SZW. Boven dit bedrag wordt het aanbesteden door de inkoop uitvoeringsorganisatie HIS uitgevoerd.
- Bij inkoopbedragen tot €135.000 wordt het inkoopdossier gevormd door het Agentschap SZW. Boven het inkoopbedrag van €135.000 wordt het inkoopdossier gevormd door het HIS.
- Bij aanbestedingen onder een raamovereenkomst wordt altijd een minicompetitie met de gecontracteerde leveranciers opgezet.
- Als er sprake is van een raamovereenkomst komt de inkoopactiviteit 'Marktverkenning' niet aan de orde. Als er geen raamovereenkomst is waaronder de aanbesteding valt, wordt deze inkoopactiviteit wel uitgevoerd.
- Bij uitvoering van de inkoopactiviteit 'Marktverkenning' wordt de marktverkenning niet vastgelegd tot het inkoopbedrag van €15.000. Bij de aanbestedingen boven de €15.000 wordt de marktverkenning wel vastgelegd.
- Bij de inkoopbedragen tot €15.000 wordt geen startnotitie opgesteld. Boven €15.000 wordt een startnotitie opgesteld waarin de aanleiding, leverancierskeuze, prijs en beslissing is vastgelegd. Boven de inkoopbedragen €50.000 en €135.000 wordt de startnotitie met de aanleiding voorgelegd aan het MT en het MT geeft akkoord met een maximaal aan te besteden bedrag. Vervolgens worden de prijs, leverancierskeuze en beslissing erin vastgelegd.

3.3.1 IMPULS OF INITIATIEF TOT INKOPEN

Inkoop begint bij een behoefte van het Agentschap SZW. In de meeste gevallen begint het proces bij de medewerker maar in enkele gevallen bij de inkoper. Er kan vraag zijn naar een bepaald product of competenties die niet aanwezig is/zijn binnen het Agentschap SZW. Allereerst gaat de medewerker na wat hij/ zij nodig heeft. Vervolgens stelt de medewerker een startnotitie op. De startnotitie kan de vorm hebben van een e-mail, nota aan het MT of een interne memo. De startnotitie bevat onder andere de aanleiding en de behoefte. Het dossier wordt later aangevuld met de leverancierskeuze en motivatie.

Als de behoefte concreet is, stelt de medewerker het betreffende afdelingshoofd over de behoefte op de hoogte via een e-mail, een intern telefoontje, of de medewerker gaat langs bij het afdelingshoofd. Bij inhuur van externen stelt het afdelingshoofd een startmemo op voor het MT aan de hand van de capaciteitsplanning. Tevens wordt met deze memo toestemming gevraagd aan het MT voor inhuur van externen. Het afdelingshoofd toetst bij afdeling FZ of sprake is van budgettaire dekking. Immers de afdeling gaat over de financiële aspecten en weet of er begrotingsruimte is. Indien er niet genoeg budget is, is het betreffende afdelingshoofd verantwoordelijk voor het vrijmaken van meer budget.

Na het besluit tot inkopen komt categoriemanagement aan de orde. De medewerker gaat na onder welke categorie het product of dienst valt en gaat na of er sprake is van een raamovereenkomst. Als er sprake is van een raamovereenkomst, moet er een inkoopaanvraag worden gedaan bij de partijen (leveranciers) die gecontracteerd zijn. Indien er geen sprake is van een raamovereenkomst, volgt er een marktverkenning en dienen er offertes worden aangevraagd wat leidt tot een inkoopbeslissing van de gekozen leverancier. Deze inkoopactiviteiten zullen in de twee volgende subparagrafen worden toegelicht. Afhankelijk van het bedrag worden de offerteaanvragen opgesteld (zie figuur 4).

3.3.2 MARKTVERKENNING EN OFFERTE AANVRAGEN

Wanneer er geen sprake is van een raamovereenkomst, moet er worden nagedacht over de procedure. Er dient aan de Aanbestedingswet te worden voldaan om rechtmatig inkopen te doen. Men loopt het risico dat de richtlijnen niet juist worden toegepast. Door het afwijken van de bestaande procedures kan er onrechtmatig worden aanbesteed.

De procedure staat bijna gelijk aan het traject waar sprake is van een raamovereenkomst, alleen is het verschil dat er geen vaste partijen zijn waar een keuze uit gemaakt moet worden. Elke leverancier kan benaderd worden.

De medewerker start met een marktverkenning. De medewerker doet een onderzoek om inzicht te krijgen in welke leveranciers er zijn en wat deze kunnen bieden. Voor de selectie van de leveranciers vraagt de medewerker advies aan de inkoper. Enkele leveranciers worden geselecteerd (een, drie of vijf offertetraject) aan wie een aanvraag voor een offerte kan gestuurd worden. Door de medewerker wordt een offerteaanvraag opgesteld. In de offerteaanvraag is een programma van eisen opgenomen waarin staat waaraan de diensten, het product of de levering minimaal moeten voldoen. Voor advies wordt de inkoper benaderd. Na het opstellen van de offerteaanvraag wordt de aanvraag eventueel ter controle naar het afdelingshoofd/ de teamleider gestuurd. Vervolgens wordt de offerteaanvraag naar de inkoper gestuurd. De inkoper loopt de offerteaanvraag na en verstuurt de offerteaanvraag per mail naar de geselecteerde leverancier(s).

Afhankelijk van de hoogte van het inkoopbedrag (Europese aanbesteding) moet de HIS worden ingeschakeld zodat zij het gehele inkooptraject uitvoeren. De HIS zet de inkoopaanvraag op het tendernet openbaar, zodat iedere Europese onderneming hierop kan inschrijven. Op basis van de inschrijvingen wordt een keuze gemaakt uit de uit te nodigen leveranciers door de medewerker in samenwerking met de inkoper. De Europese aanbesteding valt buiten de scope voor dit onderzoek, dus zal er niet verder worden ingegaan op dit inkooptraject.

Als er een raamovereenkomst is, wordt er niet aan marktverkenning gedaan. Bij een raamovereenkomst zijn basisafspraken over prijs, kwaliteit en contractvoorwaarden met meerdere leveranciers gemaakt. Zoals hierboven beschreven wordt een offerteaanvraag opgesteld en verstuurt de inkoper per mail de offerteaanvraag naar de geselecteerde leverancier(s).

3.3.3 INKOOPBESLISSINGEN

De offerte(s) komen binnen in de postbus Inkoop en worden doorgestuurd naar de medewerker. De ontvangen offertes worden beoordeeld op het wel of niet voldoen aan de gestelde eisen door de inkoper of medewerker. De beoordeling(en) word(t)(en) in een beoordelingsoverzicht verwerkt. Op basis van de beoordeling(en) wordt besloten aan welke/ of de leverancier de aanvraag wordt gegund.

De gunningnotitie (kan ook een Proces Verbaal zijn) wordt opgesteld en aangevuld met de gegevens van de leverancier, kostprijs en de afwijzingsgronden voor de afgewezen leveranciers. Met de gunningnotitie wordt aan het betreffende afdelingshoofd toestemming gevraagd voor de inkoop. Wanneer het afdelingshoofd akkoord geeft voor de inkoop, vult de medewerker digitaal in Excel het inkoopformulier in (zie bijlage 2A of 2B, afhankelijk van de soort inkoop). Het inkoopformulier wordt uitgeprint en getekend door de medewerker. Voor de beoordeling en goedkeuring van de inkoop wordt het formulier samen met de startnotitie, offerteaanvraag en de ontvangen offertes bij het betreffende afdelingshoofd ingeleverd. Het afdelingshoofd geeft als budgetverantwoordelijke een paraaf voor akkoord op het geprinte formulier en dit pakket wordt ingeleverd bij Inkoop.

Nadat de inkoper dit ontvangt wordt aan de hand van het inkoopformulier een e-mail of gunningsbrief opgesteld, afhankelijk van het geen dat aangeschaft dient te worden. En indien nodig

wordt een nadere overeenkomst opgesteld. Daarnaast worden de andere twee leveranciers in geval van een drie offertetraject per mail geïnformeerd over de inkoopbeslissing met de motivering van de afwijzing.

3.3.4 BESTELLINGEN

De inkoper kent een referentienummer toe aan het inkoopformulier en er wordt een paraaf geplaatst. Vervolgens wordt het inkoopformulier, de offerteaanvraag en de overige documentatie in een tekenboek geplaatst. Het tekenboek gaat naar het cluster P&C. Hier zal er een budgetcontrole volgen. Er wordt gekeken of er geld beschikbaar is op basis van de begroting. Na controle plaatst de bevoegde P&C medewerker een paraaf en brengt het tekenboek bij het hoofd Financiële Zaken (hoofd FZ).

Bij inkoopbedragen tot en met €15.000 is er geen tussenkomst van het hoofd FZ en gaat het tekenboek van P&C naar de directeur. Voor bedragen boven de €15.000 dient het hoofd FZ het inkoopformulier te tekenen voor akkoord, omdat het hoofd FZ er verantwoordelijk voor is dat de uitgaven binnen de begroting vallen. Hoofd FZ tekent als begrotingsverantwoordelijke het inkoopformulier voor akkoord en het tekenboek gaat naar de directeur. De directeur plaatst een paraaf op het formulier voor gezien of akkoord en ondertekent de brief als deze aanwezig is in het tekenboek. De secretaresse brengt het tekenboek terug bij het cluster Inkoop voor het plaatsen van de bestelling.

Na het plaatsen van de bestelling gaat dit fysieke inkoopdossier door naar het cluster FA voor de vastlegging. De inkoopbedragen tot €3.000 worden alleen in een Excel bestand vastgelegd. Indien het inkoopbedrag €3.000 of meer is dient er eerst een VPA (verplichtingenummer administratie) worden aangemaakt in Exact. En vervolgens wordt het VPA en het inkoopbedrag in het Excel bestand vastgelegd. Hiermee wordt een verplichting vastgelegd. Als de VPA is aangemaakt, gaat het formulier door naar een senior medewerker FA of de coördinator en wordt de VPA door een van hen gefiatteerd.

Na vastlegging gaat het tekenboek naar de inkoper en er wordt in Digidoc2 een werkmap aangemaakt dat het inkoopdossier is. Het inkoopformulier en de bijlagen (de startnotitie/ motivatie van verlening, offerteaanvraag, offerte, beoordelingsoverzicht, nadere overeenkomst en overige documentatie) worden ingescand en opgenomen in het inkoopdossier door de inkoper. De opgenomen bijlagen moeten indien nodig voorzien zijn van een paraaf voor het geven van akkoord. Het inkoopdossier wordt afgerond en daarmee doorgezeten naar de centrale verzendkamer. De gunningbrief en de nadere overeenkomst worden geprint en verzonden. Tot slot worden de fysieke documenten in een map gezet en opgeborgen door de inkoper.

3.3.5 ONTVANGST

Na het bestellen volgt de ontvangst van de goederen en diensten. Er kan een onderscheid worden gemaakt bij deze inkoopactiviteit. Het verloop van de goederenontvangst gaat anders dan het ontvangen van diensten.

Wanneer we het over goederen oftewel leveringen hebben, worden deze ontvangen door de secretaresse of de facilitair medewerker. De goederen worden samen met een pakbon ontvangen en eventueel wordt de factuur meegestuurd. De ontvanger controleert op basis van de pakbon of alle bestelde goederen geleverd zijn. Met de pakbon wordt beoordeeld of de geleverde prestatie aan de gestelde eisen voldoet. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de prestatie controle. Als de geleverde prestatie voldoet aan de eisen, wordt de pakbon getekend voor prestatieverklaring.

De toetsing van een ontvangen dienst verloopt aan de hand van de opgestelde eisen en de gefactureerde uren. De gestelde eisen worden getoetst op het geleverde werk, de expertise en het gedrag op de werkvloer. De gefactureerde uren worden getoetst op basis van tijdschrijven. In het tijdschrijfsysteem TIM (TimEnterprise) worden de gewerkte uren geregistreerd. Het afdelingshoofd fiatteert de geregistreerde uren. Dit is de prestatieverklaring. Deze uren worden uitgedraaid en naar de werkgever verstuurd. Op basis van deze uren worden de facturen opgesteld en verstuurd. Tot slot gaat het cluster FA na of deze gefactureerde uren overeen komen met de gefiatteerde uren.

3.4 DEELPROCES 'INKOOP MET DIGI-INKOOP'

Bij het Agentschap SZW wordt van het inkoopstelsel Digi-Inkoop gebruik gemaakt voor het inkopen van bloemen, kantoorartikelen en waarde-/cadeaubonnen. Hier is sprake van categoriemanagement en deze goederen vallen in een categorie waarvoor rijksbreed een raamovereenkomst is afgesloten. Jaarlijks worden jaarverplichtingen geaccordeerd door de budgetverantwoordelijke afdelingshoofden en wordt hiermee toestemming gegeven voor de aanschaf. In hoofdstuk 5 zal dieper op het inkoopstelsel Digi-Inkoop worden ingegaan. In deze paragraaf wordt het tweede deelproces van het inkoopproces beschreven dat digitaal is vormgegeven (subproces bestellen en ontvangen: inkoopactiviteit 1, 4, 5, en 6).

Het huidige inkoopproces begint bij een medewerker die behoefte heeft aan bijvoorbeeld een bos bloemen, pennen of VVV-bonnen. Een medewerker meldt de behoefte aan de facilitair medewerker of het secretariaat en wil dit graag laten bestellen. De facilitair medewerker of het secretariaat vervult de rol van de aanvrager.

Voor het bestellen wordt het inkoopstelsel Digi-Inkoop gebruikt. In het inkoopstelsel Digi-Inkoop is er een link naar het leveranciersportaal waar men in de aanwezige catalogus de bestelling kan plaatsen. In de leverancierscatalogus zijn alle artikelen uit hun assortiment opgenomen. Uit de catalogus kunnen dan artikelen besteld worden. Niet alle artikelen zijn ondergebracht in de raamovereenkomst, deze worden gezien als uitzonderingen. Deze artikelen zijn geblokkeerd in het stelsel. Als alle aan te schaffen artikelen geselecteerd zijn, wordt de bestelling doorgevoerd. De aanvrager krijgt een melding of de bestelling wordt geaccepteerd. Als er sprake is van uitzonderingen, kunnen er twee dingen worden gedaan. De uitzonderingen worden verwijderd uit de bestelling en de overige artikelen worden besteld. De uitzonderingen worden via een ander kanaal (de inkoper) besteld buiten het stelsel om (zie paragraaf 3.1).

Deze bestelling wordt doorgezonden naar het cluster FA voor codering. De FA medewerker beheer controleert in het stelsel of de artikelen op de juiste grootboeknummer zijn geboekt. Bij akkoord wordt de bestelling geaccordeerd en worden de artikelen digitaal besteld. Bij de ontvangst van de goederen wordt tevens de pakbon ontvangen. Met behulp van deze pakbon wordt de ontvangst in Digi-Inkoop ingevoerd door de aanvrager. In het stelsel wordt automatisch een controle uitgevoerd tussen de ingevoerde ontvangst en de bestelling. Er wordt gecontroleerd of alle bestelde goederen ook geleverd zijn en wordt er gekeurd of het inkoop correct is. Komen de bestelling en pakbon overeen, dan stelt het stelsel een voorstel factuur op aan de leverancier.

3.5 INTERNE CONTROLEMAATREGELEN¹⁹

Binnen de administratieve organisatie wordt interne controle namens of door de leiding uitgevoerd voor het functioneren van de organisatie. Er zijn diverse controlemaatregelen om de risico's te verminderen en de interne beheersing te optimaliseren. De controlemaatregelen zijn te onderscheiden in preventieve of repressieve maatregelen. Deze paragraaf beschrijft de preventieve en repressieve maatregelen die door het Agentschap SZW zijn getroffen om de risico's te beheersen.

3.5.1 PREVENTIEVE MAATREGELEN

Preventieve maatregelen zijn maatregelen die vooraf worden getroffen ter voorkoming van mogelijke op te treden risico's. Deze maatregelen zijn organisatorisch van aard en worden vaak getroffen in de vorm van controletechnische functiescheiding, vaste werkprocedures, budgettering en richtlijnen en instructies.

3.5.1.1 CONTROLETECHNISCHE FUNCTIESCHEIDING

Om ongewenste functievermenging te voorkomen, mogen functionarissen niet meer dan één rol uitoefenen in het proces. In het Organisatie-, Mandaat- en Volmachtsbesluit (OMV-besluit)¹⁹ is de controletechnische functiescheiding binnen het Agentschap SZW ingericht. Tijdens het inkoopproces wordt conform het OMV-besluit gewerkt. Uit dit besluit kan worden afgeleid welke geautoriseerde functies binnen het Agentschap SZW zijn en wat de verantwoordelijkheden zijn. Door het OMV-besluit juist toe te passen, kunnen verschillende risico's vermeden worden. In bijlage 3 (pag. 89) zijn alle functionarissen, de taken en de aard van de functie in een tabel opgenomen.

3.5.1.2 VASTE WERKPROCEDURES

Als er vaste werkprocedures zijn, is er ook een vast voorgeschreven wijze van het te verrichte werk. Het Agentschap SZW hanteert vaste inkoopwerkprocedures voor het inkoopproces. Uit deze procedures is af te leiden hoe het verloop van een aanbesteding gaat en welke stappen dienen uitgevoerd te worden door welke functionarissen. De werkprocedure dient geüpdatet te worden om diverse risico's te verkleinen.

3.5.1.3 BUDGETTERING

Voor de volledigheid van de uitgavenverantwoording dienen de reële kosten in de boekhouding worden vastgelegd en niet de periodieke uitgaven. In de begroting van het Agentschap SZW worden de te verrichten werkuren, vaste bedragen (verplichtingen) en tarieven van kantoorartikelen, bloemen en waarde-/cadeaubonnen opgenomen door het afdelingshoofd. Iedere verplichting die wordt aangegeven wordt vooraf getoetst op de vraag of er nog voldoende budget beschikbaar is. Met deze toets kunnen de fouten in de voorcalculaties beperkt worden.

3.5.1.4 RICHTLIJNEN EN INSTRUCTIES

Binnen de Rijksoverheid zijn er richtlijnen in de vorm van wet- en regelgeving. In deze richtlijnen staat expliciet beschreven waaraan een ambtenaar behoort te voldoen om rechtmatig te handelen. Bij het aanbesteden dient men zich aan de Aanbestedingswet 2012 te houden. Door de inkoopprocedures met de instructies juist toe te passen, zal men rechtmatig handelen.

¹⁹ Jans, E.O.J., Mulder-Nooteboom, J. & Wezeman, K. (2007). *Inleiding administratieve organisatie*, pag. 26-27. 4e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

3.5.2 REPRESSIEVE MAATREGELEN

Repressieve maatregelen zijn maatregelen die worden getroffen als controle op de preventieve maatregelen en deze vormen de 'harde controles'. Deze maatregelen zijn administratief van aard en worden getroffen in de vorm van verbandcontroles, detailcontroles en cijferbeoordeling.

3.5.2.1 VERBANDCONTROLES

Het Agentschap SZW kan verschillende verbandcontroles verrichten ter controle of de controletechnische functiescheiding naar behoren wordt toegepast. Een van de verbandcontroles is de vastlegging door functionarissen die elk een tegengesteld belang hebben. Hierbij kan gedacht worden aan een verbandcontrole van de inkoopfactuur met de bestelgegevens en de ontvangst in de goede staat van de bestelde goederen.

3.5.2.2 DETAILCONTROLES

Detailcontroles dienen ter controle op de naleving van de werking en naleving van de procedures. Aan de hand van detailcontroles kunnen afwijkingen rechtstreeks en nauwkeurig worden aangekaart.

3.5.2.3 CIJFERBEOORDELING

Met behulp van cijferbeoordelingen kan worden nagegaan of de normen behaald worden. Op basis van de cijferbeoordelingen kan het MT van het Agentschap SZW besluiten of er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het inkoopproces. De soorten cijferbeoordelingen zijn:

- **Efficiencyverschillen;** Efficiencyverschillen kunnen voorkomen door onder andere het aantal verantwoorde uren van diverse verrichte werkzaamheden en de gemaakte kosten. Het aantal uren wordt verantwoord in tijdschrijfsysteem TIM en het afdelingshoofd fiatteert de geregistreerde uren. Vervolgens komen de facturen binnen van de gemaakte kosten. Deze gefactureerde uren worden vergeleken met de gefiatteerde uren en wordt er nagegaan of de uren overeenkomen. Door per opdracht te bepalen of er sprake is van een verschil, wordt inzicht verkregen op de verrichten werkzaamheden en de wijze waarop. Als dit soort efficiencyverschillen vaak nadelig uitpakken, kan dit uitgezocht worden en moet er gekeken worden waaraan deze negatieve verschillen te verwijten zijn.
- **Calculatieverschillen;** Naast efficiencyverschillen kunnen ook calculatieverschillen voorkomen. Dit betreft de werkactiviteiten waaraan vaste kosten zijn verbonden. De facturen worden vergeleken met de aangegane verplichting. Op basis van deze vergelijking kunnen calculatieverschillen worden geconstateerd. Deze verschillen kunnen onder andere inzicht geven in de foutieve bepaling van de voorcalculatie, aan de hand van de vergelijking tussen de voor- en nacalculatie.

4. RISICO'S IN HET INKOOPPROCES BIJ HET AGENTSCHAP SZW

Elke organisatie loopt risico's. Een risico is een onzekere gebeurtenis met onwenselijke gevolgen voor een organisatie. Ook het Agentschap SZW loopt risico's in het huidige inkoopproces. Dit is eerder in de inleiding aangekondigd.

In het hoofdstuk 'Inkoopproces' bij het Agentschap SZW is het huidige inkoopproces in kaart gebracht. Het inkoopproces bestaat uit twee deelprocessen waarbij het ene deelproces handmatig wordt uitgevoerd en het andere deelproces digitaal is vormgegeven. Hoofdstuk 4 zal de risico's die zich voordoen of kunnen voordoen identificeren en vaststellen. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk richt zich op de bruto-risico's in het handmatig deelproces, inkoop met het inkoopformulier. De tweede paragraaf gaat in op de bruto-risico's die afspelen in het digitaal deelproces, inkoop met Digi-Inkoop. Deze risico's zullen beoordeeld worden in paragraaf 4.3. Tot slot worden de maatregelen toegelicht en volgt de rangordebepaling van de netto-risico's.

4.1 RISICO'S IN HET DEELPROCES 'INKOOP MET HET INKOOPFORMULIER'

Met behulp van de theorie, afgenomen interviews met deskundigen (zie bijlage 1) en mijn kennis en de ervaringen opgedaan in dit deelproces is de huidige situatie geanalyseerd en zijn er acht risico's voor het Agentschap SZW geconstateerd. De geconstateerde risico's in het deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier' zijn de volgende:

- Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd.
- Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW.
- Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.
- Het zoekraken of ontbreken van documenten uit het tekenboek.
- De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.
- Het cluster Inkoop heeft één inkoper.
- De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar.
- Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.

Deze acht risico's zijn door het hoofd FZ van de afdeling FZ als deskundige beoordeeld. Deze deskundige weet hoe dit deelproces moet verlopen door haar deskundigheid over dit deelproces. Deze opsomming van risico's is door de deskundige als juist en volledig geaccordeerd.

De bovenstaande risico's worden toegelicht in subparagraaf 4.1.1.

4.1.1 DE RISICO'S VAN DIT DEELPROCES

Op basis van het in kaart gebracht deelproces in paragraaf 3.3 worden de risico's en de gevolgen die kunnen optreden in dit deelproces toegelicht in deze subparagraaf. Onder elk risico is cursief een toelichting geven op welke manier het risico geconstateerd is.

1. Bij inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd.

Dit risico is geconstateerd door de beschreven theorie in hoofdstuk 2 te toetsen op het huidige inkoopproces beschreven in paragraaf 3.3.

- Wanneer men een aanbesteding doet van minder dan €15.000, wordt de inkoopactiviteit marktverkenning niet vastgelegd. Hierbij gaat het om het vastleggen hoe de selectieprocedure van de leverancier is verlopen. Als de medewerker op onderzoek uitgaat naar een geschikte leverancier bestaat de mogelijkheid dat er gekozen wordt voor een leverancier waarmee geen raamovereenkomst afgesloten is. Dit is een risico omdat het

mogelijk is dat er wel een leverancier gecontracteerd is waarvan de aan te schaffen producten of diensten ondergebracht zijn in een raamovereenkomst. De aanbesteding kan nadelig zijn omdat men onnodig meer zal betalen. Daarnaast kunnen de gecontracteerde partijen een schadevergoeding eisen en leidt dit tot claims of een rechtszaak. Indien de aanbesteding via de inkoopafdeling van het moederdepartement of via de HIS zou lopen, zou dit een lager risico zijn. Hiermee wordt het risico verlegd en kan de HIS aansprakelijk gesteld worden.

2. Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW.

Dit risico is het derde risico beschreven in hoofdstuk 2 dat voorkomt binnen een non-profitorganisatie. En de deskundige van de HIS kaartte dit risico aan in het interview.

- Dit risico sluit op het voorgaand risico aan. Het komt voor dat niet alle (raam)contracten bekend zijn en welke en hoeveel partijen/ leveranciers gecontracteerd zijn. Hierdoor worden soms partijen overgeslagen of wordt de verkeerde partij uitgenodigd om een aanbieding te maken. De aangesloten partijen kunnen hierdoor benadeeld worden en dit kan ten koste gaan van de overheidsreputatie. Er is een website, onderdeel van het Rijksportaal, met alle overheidsraamcontracten alleen deze wordt niet geüpdatet omdat op dit moment (voor 6 maanden) de website wordt heringericht.

3. Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.

Dit risico is het eerste risico beschreven in hoofdstuk 2 dat voorkomt binnen een non-profitorganisatie. Ook dit risico werd opgenoemd door de deskundige van de HIS tijdens het interview.

- De situatie doet zich voor dat er mogelijk wordt afgeweken van de bestaande procedures. Dit kan leiden tot onrechtmatig aanbesteden. Als de Algemene Rekenkamer bij haar controles te veel onrechtmatigheid heeft geconstateerd, dan zal in het uiterst geval het departement bij elke uitgave een verklaring moet opstellen/ de uitgave alsnog moeten motiveren. Alles zal onder toezicht moeten gebeuren wat ten koste gaat van de reputatie en veel extra tijd kost.

4. Het zoekraken of ontbreken van documenten uit het tekenboek.

Dit risico heeft de inkoper als eigenaar van het tekenboek genoemd in het interview. Daarnaast blijkt uit mijn onderzoek in het VPA overzicht dat enkele inkopen niet zijn afgevinkt waaruit blijkt dat deze inkoopdossiers nog niet afgewikkeld zijn wegens onvolledigheid van stukken in het dossier.

- Voor het verantwoorden en de controletechnische functiescheiding dient de bevoegde personen een paraaf te plaatsen op de documenten voor de aanbesteding. De documenten gaan in een tekenboek rond. Dit is een risico omdat papier tijdens het verplaatsen kan zoekraken of ontbreken. Men moet nagaan waar de documenten zich bevinden of bij wie deze zijn achter gebleven. Of wordt er geconstateerd dat men een document vergeten is. Dit zorgt voor een vertraagd proces.

5. De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.

Dit risico is geconstateerd door de ADR en vermeld in de concept managementletter (zie bijlage 4). De inkoper en hoofd FZ hebben dit risico bevestigd.

- De controlewerkzaamheden en transacties van de aanbestedingen dienen gestructureerd te worden vastgelegd in het inkoopdossier. Bij controles op deze dossiers moeten de aanwezige stukken te herleiden zijn naar de brongegevens. In de concept managementletter van de ADR is opgemerkt dat de dossiervorming van de inkoopdossiers inconsistent en ongeordend

plaatsvindt. Hiermee voldoen de inkoopdossiers niet aan de door de Wet gestelde eisen. Dit brengt het risico met zich mee dat een inkoopactiviteit als onrechtmatig wordt gezien.

6. Het cluster Inkoop heeft één inkoper.

Dit risico is geanalyseerd door het huidige inkoopproces in kaart te brengen en beschreven in paragraaf 3.3 en uit mijn ervaring binnen afdeling FZ tijdens het onderzoek. Daarnaast heeft de inkoper dit risico genoemd in het interview.

- De inkoper bezit (als enige) kennis over het inkoopproces, de procedures en wet- en regelgeving. Als de inkoper voor enige tijd wegvalt, is niemand aanwezig die over al deze kennis en ervaringen beschikt. Het risico is dat de werkzaamheden niet volledig of goed opgevangen zullen worden. Dit zorgt voor een stagnering in dit deelproces.

7. De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar.

Dit risico heeft de inkoper aangekaart in het interview.

- Dit risico sluit aan op het voorgaand risico. Een medewerker die vragen heeft over een aanbesteding, zal altijd de inkoper moeten raadplegen. De deskundigheid over het aanbesteden, hoe de aanbesteding verloopt bij het Agentschap SZW, ervaring met leveranciers etc. zijn niet beschikbaar wanneer de inkoper niet aanwezig is. Dit betekent dat het proces stil ligt tot de inkoper terug is. Hierdoor vertraagt het proces.

8. Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.

Dit risico heeft hoofd FZ aangekaart in het interview.

- Een medewerker die de procedures niet kent is geneigd om naar eigen inzicht te handelen (ook wel zelf verrijking). Het handelen gaat buiten de inkoopprocedures om. Indien dit gebeurt, heeft dit ook effect op de afdeling FZ omdat er geen toestemming is verleend. De factuur wordt dan niet betaald.

4.2 RISICO'S IN HET DEELPROCES 'INKOOP MET DIGI-INKOOP'

Dit deelproces is digitaal vormgegeven waardoor de kans op een risico vrij klein blijkt. Ondanks het gebruik van een inkoopstelsel zijn er meerdere mogelijke risico's in dit deelproces geïdentificeerd. Met behulp van de theorie, afgenomen interviews met deskundigen en mijn kennis en de ervaringen opgedaan in dit deelproces is de huidige situatie geanalyseerd en zijn er 5 risico's voor het Agentschap SZW geïdentificeerd. De geïdentificeerde risico's in het deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop' zijn de volgende:

- Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.
- De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel om besteld.
- Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.
- Er is één facilitair medewerker aanwezig.
- Het stelsel kampt met storingen of het stelsel is niet beschikbaar.

Deze vijf risico's zijn door de Financieel economisch medewerker van de afdeling FZ als deskundige beoordeeld. Deze deskundige weet hoe dit deelproces moet verlopen door zijn deskundigheid over dit deelproces en het stelsel op papier. Er kan niet geconcludeerd worden dat dit alle risico's zijn binnen het proces omdat de aanbestedingen in dit deelproces gering zijn. Deze opsomming van risico's is door de deskundige als juist en volledig geaccordeerd.

Deze risico's worden toegelicht in subparagraaf 4.2.1.

4.2.1 DE RISICO'S VAN DIT DEELPROCES

In deze subparagraaf worden risico's en de gevolgen die kunnen optreden in dit deelproces toegelicht op basis van beschreven huidige situatie. Indien nodig is er nog een extra toelichting gegeven onder het risico in cursief op welke manier het risico geconstateerd is.

1. Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.

- In Digi-Inkoop is de leverancierscatalogus beschikbaar waarin het hele assortiment is opgenomen. Niet alle artikelen zijn ondergebracht in de raamovereenkomst en worden gezien als uitzonderingen. Hier is het risico dat deze uitzonderingen aangeschaft kunnen worden maar is het mogelijk dat dit artikel ondergebracht is in een andere raamovereenkomst met een andere leverancier. Dit leidt tot onrechtmatigheid. Daarnaast kunnen de gecontracteerde partijen een schadevergoeding eisen en leidt dit tot claims of een rechtszaak.

2. De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel Digi-Inkoop om besteld.

Dit risico is geconstateerd door de beschreven theorie in hoofdstuk 2 te toetsen op het huidige inkoopproces beschreven in paragraaf 3.4.

- Wanneer er sprake is van uitgezonderde artikelen, moeten deze door de inkoper besteld worden. Het inkoopproces verandert en het verloopt op een andere manier. Men loopt hier het risico dat er afgeweken kan worden van de bestaande procedure. Dit kan leiden tot onrechtmatig aanbesteden. Daarnaast kan de aanvrager vergeten de uitzonderingen te laten bestellen door de inkoper. Dit leidt toch geen of een late aanschaf waardoor men de benodigde artikelen niet op tijd in huis heeft.

3. Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.

- Als er rijksbreed een nieuwe leverancier beschikbaar is in Digi-Inkoop, geldt dit niet voor het Agentschap SZW. Elke leverancier dient eerst op het stelsel aangesloten te worden voordat het Agentschap SZW bij deze leverancier kan bestellen. Omdat elke nieuwe leverancier apart in het stelsel moet worden aangesloten en niet direct beschikbaar is, kan het Agentschap SZW niet bestellen bij de juiste gecontracteerde leverancier. Het risico kan optreden dat bij de huidige leverancier wordt besteld, maar deze leverancier valt niet onder de raamovereenkomst. Dit leidt tot onrechtmatig aanbesteden. Ook hier kunnen de gecontracteerde partijen een schadevergoeding eisen en leidt dit tot claims of een rechtszaak.

4. Er is één facilitair medewerker aanwezig.

Dit risico is geconstateerd door de beschreven theorie in hoofdstuk 2 te toetsen op het huidige inkoopproces beschreven in paragraaf 3.4.

- De facilitair medewerker beschikt als aanvrager over de kennis en ervaringen met betrekking tot de inkopen van kantoorartikelen. Deze persoon is op de hoogte van de (ijzeren) voorraad, weet wat nodige hoeveelheden zijn die besteld moeten worden en bij welke partijen men terecht kan. Bij afwezigheid kunnen de werkzaamheden en het proces tijdelijk stil komen te liggen.

5. Het stelsel kampt met storingen of het stelsel is niet beschikbaar.

- Het laatste geïdentificeerde risico is het te kampen krijgen met storingen in het inkoopstelsel. Dit kan komen door een fout in het stelsel, een stroomstoring of een serverfout. Hierdoor zullen werkzaamheden tijdelijk staken en wordt er onjuiste informatie verkregen van het stelsel.

4.3 RISICOBEOORDELING

De bruto-risico's van de huidige deelprocessen zijn geïdentificeerd. Het is van belang om deze risico's te beoordelen om de rangorde van de risico's te bepalen. Het beoordelen van de risico's van het Agentschap SZW staat centraal in deze paragraaf.

4.3.1 DE IMPACT

Voor de rangordebepaling van de risico's zijn twee factoren nodig. De eerste factor voor de rangordebepaling is de impact oftewel het gevolg. In andere woorden als het risico optreedt, wat is het gevolg van dit risico? Is de impact laag, gemiddeld of hoog? Het is mogelijk om risico's te beoordelen op basis van gevolgen door deze factor te koppelen aan gevolgklassen. In de onderstaande tabel, tabel 1, is te zien welke gevolgklassen zijn toegepast voor de gevolgen van de risico's van het Agentschap SZW.

Klasse	Kwalitatief	Kwantitatief
5	Belangrijk	≥ €50.000
4	Hoog	€33.000 - €50.000
3	Gemiddeld	€15.000 - €33.000
2	Klein	€3.000 - €15.000
1	Onbelangrijk	< €3.000

Tabel 1 Legenda gevolgklassen

De gevolgklassen zijn gebaseerd op het aantal inkoopopdrachten en de uitgaven van 2015. Het aantal inkoopopdrachten in 2015 bedroeg 300. De uitgaven van het Agentschap SZW bedroegen €7.794.635,70 voor het jaar 2015. Binnen de klasse tot €3.000 vallen 120 inkoopopdrachten met een totale uitgave van €122.092,29. Dit komt neer op een gemiddeld inkoopbedrag van €1.034,68 per opdracht. Als er een risico optreedt dat een uitgave van ten hoogste €3.000 met zich meebrengt, zijn de gevolgen voor het Agentschap SZW niet belangrijk. Meer dan de helft van de opdrachten zijn kleiner dan €1.000. Derhalve worden de risico's waarvan de uitgaven maximaal €3.000 bedragen gecategoriseerd als 'onbelangrijk'.

In 2015 waren er 34 inkoopopdrachten die een minimaal bedrag hadden van €50.000. Deze inkoopopdrachten liggen tussen €50.000 en €135.000. De totale uitgaven van inkoopopdrachten binnen deze klasse de totale uitgave bedroeg 1.703.755,55. Als hier een risico optreedt, dan kan dit risico oplopen tot meer dan een miljoen euro. Wanneer bij zulke uitgaven een risico op onrechtmatig aanbesteden optreedt, wordt de directeur hierop aangesproken door de Algemene Rekenkamer. Dit leiden tot imago schade van het Agentschap SZW. Daarom behoren deze risico's tot de belangrijke risico's.

In klasse 4 hadden de inkoopopdrachten een totale uitgave van €600.000 en worden de risico's gecategoriseerd als 'hoog'. In klasse 4 en 5 kan het Agentschap SZW risico's lopen waar de impact zwaar zal vallen voor de organisatie.

Naast deze drie klassen heeft het Agentschap SZW tevens te maken met klein en gemiddelde risico's.

4.3.2 DE KANS

Naast de factor impact speelt de kans ook een belangrijke rol bij de risicobeoordeling. De kans wil zeggen hoe vaak of hoe snel het risico kan optreden. In tabel 2 zijn de toegepaste kansklassen voor de kans van de risico's van het Agentschap SZW weergegeven.

Klasse	Kwalitatief
3	Hoog
2	Gemiddeld
1	Laag

Tabel 2 Legenda kansklassen

De kansklassen zijn gebaseerd op de kans dat een bepaald risico zich voordoet of voor kan doen.

4.3.3 DE RISICOMATRIX

Nu de factoren zijn bepaald, zullen de twee factoren tegen elkaar afgezet worden in een zogeheten heatmap. Een heatmap is een matrix waarin op één as de kansen dat een gebeurtenis zich voordoet wordt afgezet tegen de andere as, waarop de gevolgen in kaart worden gebracht. In één opslag is te zien welke risico's de meeste aandacht nodig hebben, door middel van de kleurenverdeling in de matrix.

Allereerst is voor elk bruto-risico bepaald wat de kans en gevolg is, gebaseerd op de interviews (zie bijlage 1). Vervolgens zijn de scores van deze factoren met elkaar vermenigvuldigd om tot de risicoscore te komen. Hoe hoger de risicoscore, des te hoger het risico. Deze risicoscores zijn voor de risico's van beide deelproces berekend. De risicoscores zijn in een risicoregister verwerkt. Op basis van de scores zijn de risico's in de heatmap opgenomen, in de vorm van een uitroepeteken.

Zoals eerder beschreven is de heatmap verdeeld in een aantal kleuren. Deze kleuren duiden aan hoe belangrijk het risico is. De kleuren hebben de volgende betekenis:

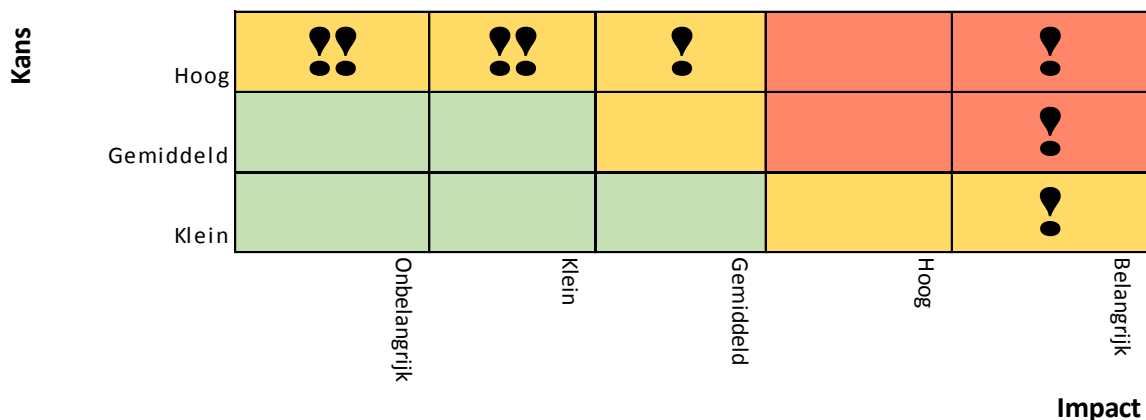
- Groen: Zowel de kans als de impact is laag. Kortom, het risico heeft geen hoge prioriteit.
- Oranje: Een van de factoren is hoog met daartegenover de andere hogere factor. Het risico is belangrijk, het dient scherp in de gaten te worden gehouden en eventueel maatregelen moeten worden getroffen.
- Rood: Zowel de kans als de impact is hoog. Kortom, voor het risico moeten maatregelen worden getroffen.

Voor beide deelprocessen is het risicoregister en de heatmap opgesteld. Het risicoregister en de heatmap van het deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier' ziet er als volgt uit:

Risico - Inkoop met het inkoopformulier		Kans-score	Gevolg-score	Risico-score
1	Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd.	3	2	6
2	Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW.	3	2	6
3	Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.	2	5	10
4	Het zoekraken of ontbreken van documenten uit het tekenboek.	3	1	3
5	De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.	3	3	9
6	Het cluster Inkoop heeft één inkoper.	3	5	15

7	De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar.	3	1	3
8	Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.	1	5	5

Schema 1 Risicoregister Deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier'

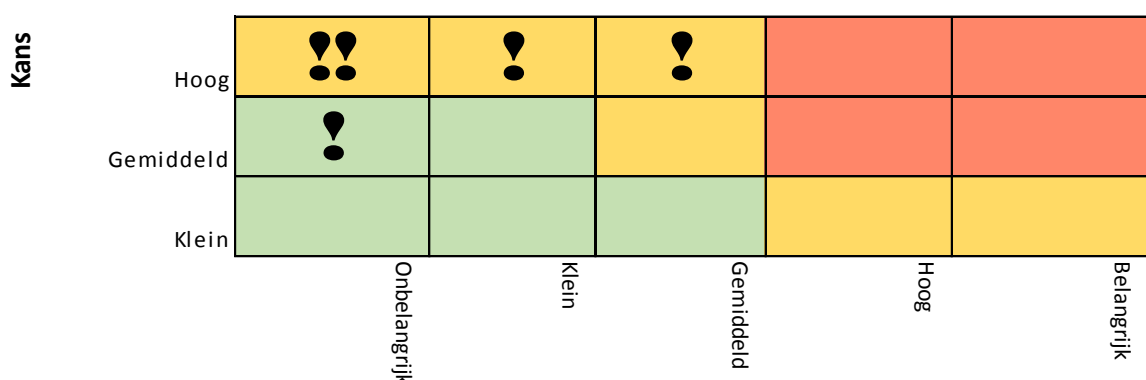


Figuur 5 Heatmap Deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier'

Voor het deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop' zijn het risicoregister en de heatmap als volgt uit opgebouwd:

Risiko - Inkoop met Digi-Inkoop		Kans- score	Gevol- score	Risiko- score
1	Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.	3	3	9
2	De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel Digi-Inkoop om besteld.	3	1	3
3	Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.	3	2	6
4	Er is één facilitair medewerker aanwezig.	3	1	3
5	Het stelsel kampt met storingen of het stelsel is niet beschikbaar.	2	1	3

Schema 2 Risicoregister Deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop'



Figuur 6 Heatmap Deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop'

In figuur 5 is de risicomatrix van dit deelproces te zien dat van de acht risico's de meeste risico's in de oranje zone vallen maar twee risico's bevinden zich in de rode zone. Voor deze risico's dienen er zeker maatregelen getroffen te worden. De overige risico's dienen te worden gemonitord en voor

één van de zes risico's kan maatregelen getroffen worden zodat de kans en/of de impact kleiner word(t)(en).

Uit de tweede risicomatrix is af te leiden dat vier van de vijf risico's zich in de oranje zone bevinden en één risico zelfs in de groene zone valt. Deze risico's in de oranje zone dienen in de gaten te worden gehouden en voor één van de vijf risico's kan maatregelen getroffen worden zodat de kans en/of de impact kleiner wordt.

4.4 MAATREGELEN VOOR DE RISICO'S IN BEIDE DEELPROCESSEN

Tijdens dit onderzoek zijn voor enkele risico's een maatregel getroffen om de risico's te beheersen. In het deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier' zijn voor de volgende risico's maatregelen getroffen:

➤ **4. Het zoekraken of ontbreken van documenten uit het tekenboek;**

Momenteel is de inkoper in samenwerking met mij bezig met een experiment waar het tekenboek is vervangen door het systeem Digidoc2. In plaats van dat het tekenboek rondgaat voor parafering van de stukken, worden de stukken in Digidoc2 gezet waar in een werkstroom de stukken ter parafering langs dezelfde personen gaan. Tijdens dit experiment verloopt het proces op dezelfde manier, alleen is het handmatige proces gedigitaliseerd.

➤ **5. De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan;**

Door de maatregel op het bovenstaande risico worden alle stukken geplaatst in een map die het inkoopdossier vormt. Voordat de map in de werkstroom gaat, gaat de inkoper na of alle stukken voor parafering aanwezig zijn. Hier wordt de volledigheid en consistentie van de dossiervorming getoetst.

➤ **6. Het cluster Inkoop heeft één inkoper;**

Momenteel loopt een FA medewerker mee met de inkoper om bij afwezigheid van de inkoper het werk op te vangen. Het inwerken van de medewerker zal voor een periode van ±6 maanden zijn. Na deze inwerkperiode heeft de medewerker de deskundigheid om zelf het werk uit te voeren.

In het andere deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop' is voor één risico een maatregel getroffen:

➤ **4. Er is één facilitair medewerker aanwezig;**

Sinds kort is Adviseur Bedrijfsvoering van de afdeling DIA de achtervang van de facilitair medewerker. Deze adviseur neemt de inkoopwerkzaamheden op zich als de facilitair medewerker afwezig is.

De getroffen maatregelen voor de risico's zorgen ervoor dat het risico zich voor kan doen kleiner wordt. Deze maatregelen zorgen voor de beheersing van de risico's op de kansfactor. In bijlage 5A en 5B (pag. 94-95) zijn het risicoregister en de heatmap te vinden. In het risicoregister zijn de scores bijgewerkt voor deze netto-risico's en is de heatmap hierop aangepast.

Op basis van bijlage 5A en 5B, kunnen drie conclusies getrokken worden voor elk deelproces. Voor het deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier' is het van belang dat voor twee risico's maatregelen worden getroffen. Dit betreffen de netto-risico's:

- 3. Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten;
- 5. De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.

Naast deze drie risico's dienen drie risico's in de gaten gehouden worden. De oranje zone is geen 'gevaarzone' maar het is niet de bedoeling dat deze risico's doorstromen naar de rode zone. Als dit wel gebeurt, dient er op korte termijn te worden ingegrepen. Deze netto-risico's zijn als volgt:

- 1. Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd;
- 2. Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW;
- 7. De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar;
- 8. Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.

De laatste twee risico's vallen in de groene zone. Ze vallen in de veilige zone, dus het is niet nodig om in te grijpen. Dit zijn de netto-risico's:

- 4. Het zoekraken of ontbreken van documenten uit het tekenboek;
- 6. Het cluster Inkoop heeft één inkoper.

Voor het tweede en het zevende risico is een maatregel getroffen die meegenomen zal worden in hoofdstuk vijf met betrekking tot het onderwerp digitalisering in dit onderzoek.

Voor het deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop' is het belangrijk dat voor één risico maatregelen wordt getroffen en dit is risico 1: 'Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen'.

Daarnaast zijn drie risico's belangrijk die in de gaten moeten worden gehouden, want deze vallen in de oranje zone. Dit betreffen de volgende netto-risico's:

- 2. De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel Digi-Inkoop om besteld;
- 3. Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.

Tot slot vallen twee risico in de groene zone, wat inhoudt dat het niet nodig is om in te grijpen. Dit zijn de risico's:

- 4. Er is één facilitair medewerker aanwezig;
- 5. Het stelsel kampt met storingen of het stelsel ligt er uit.

5. DIGITALE SYSTEMEN VAN HET AGENTSCHAP SZW

In dit hoofdstuk zullen twee systemen waar het Agentschap SZW momenteel van gebruik maakt aan de orde komen. De eerste paragraaf geeft een beschrijving van het eerste systeem Digidoc2 en zal ingaan op de functionaliteiten. In de tweede paragraaf zal het tweede systeem worden toegelicht dat het systeem Digi-Inkoop is en tevens komen de functionaliteiten aan de orde. In paragraaf drie zal inzicht worden gegeven en worden afgewogen welke van de twee systemen, Digidoc2 of Digi-Inkoop, de beste oplossing biedt voor het Agentschap SZW. Paragraaf vier geeft een beschrijving van het inkoopproces waar het gebruik van dit systeem is toegepast.

5.1 DIGIDOC2²⁰

Op 1 juni 2013 is het Agentschap SZW op Digidoc2 aangesloten. Binnen het inkoopproces wordt gebruik gemaakt van het systeem Digidoc2. Het gebruik van dit systeem is in hoofdstuk 3 toegelicht. Naast het gebruik is het noodzakelijk om te weten wat dit systeem is en wat de functionaliteiten zijn om het maximale uit dit systeem te halen. In deze paragraaf wordt stil gestaan bij het systeem Digidoc2, wat dit systeem is en wat het systeem kan.

5.1.1 WAT IS HET SYSTEEM DIGIDOC2?

Digidoc2 is een document management systeem (DMS) waarin men digitaal kan samenwerken aan documenten binnen het ministerie. Als alternatief voor veelheid aan opslagplaatsen op harde schijven, netwerkschijven en in papieren dossiers wordt er één omgeving gebruikt voor de documentenhandeling, archivering en besluitvorming op stukken. Dit gebeurt door het elektronisch paraferen van stukken. Dit systeem maakt het makkelijker informatie volledig en juist te archiveren. Men werkt altijd met de juiste versie en hierdoor is het afleggen van verantwoording veel eenvoudiger over wat het ministerie heeft uitgevoerd. Met de aansluiting van Digidoc2 werkt het hele ministerie voortaan binnen één centraal toegankelijk systeem. Digidoc2 zorgt voor digitalisering van de gehele documentenhuishouding.

5.1.1.1 HOE ZIT DIGIDOC2 IN ELKAAR?

Digidoc2 bevat twee werkomgevingen: een algemene en een persoonlijke werkomgeving. In de Algemene werkomgeving staan alle (sub)dossiers, werkmappen en documenten die in Digidoc2 worden aangemaakt. Deze werkomgeving is procesgericht onderverdeeld om 'aan de achterkant' een logische structuur niet te verliezen. Dit klinkt ingewikkeld maar als gebruiker ervaar je het als gemak, want men heeft een Persoonlijke omgeving waarin de favoriete (sub)dossiers zijn opgeslagen. Men creëert een omgeving waarin alleen te zien is die informatie die relevant is voor het persoonlijk gebruik.

Naast de archieffunctie is Digidoc2 ook een systeem waarin alle formele stukken worden afgehandeld. Via werkmappen met diverse (voor gedefinieerde) parafenlijnen gaan de documenten, waarvoor een paraaf nodig is, de lijn in. Nadat de werkmap de parafenlijnen is ingestuurd, kan men de werkstroom blijven volgen. Zo blijft men altijd betrokken en geïnformeerd.

²⁰ Rijksweb. *Digidoc2* - wiki. Geraadpleegd op 13-05-2016, van <https://samenwerkruimten.rijksweb.nl/ruimtes/Digidoc2/Wiki/Actuele%20informatie%20SZW.aspx>

5.1.2 DE FUNCTIONALITEITEN VAN DIGIDOC2

Voor het gebruik van Digidoc2 dient iedere medewerker van het Agentschap SZW de juiste autorisaties te krijgen om de werkzaamheden te kunnen vervullen in Digidoc2. Ook krijgt elke SZW-medewerker een basis training (klassikale instructie) van 1x 3 uur en op aanvraag kan een individuele werkplektraining (1-op-1 begeleiding) worden aangevraagd. Met betrekking tot de functieomschrijving kunnen de medewerkers gebruik maken van de functionaliteiten in Digidoc2 die in bijlage 6 zijn opgenomen.

5.2 DIGI-INKOOP²¹

Naast Digidoc2 wordt het inkoopstelsel Digi-Inkoop gebruikt binnen het inkoopproces. Ook dit stelsel is in hoofdstuk 3 aan de orde gekomen. Digi-Inkoop is verplicht opgelegd door de toenmalige plv. SG. In deze paragraaf staat Digi-Inkoop centraal. Allereerst zal Digi-Inkoop inhoudelijk worden behandeld door een stelselbeschrijving. Vervolgens worden de functionaliteiten van Digi-Inkoop opgesomd om een beter beeld te krijgen van de werking van dit stelsel.

5.2.1 WAT IS HET SYSTEEM DIGI-INKOOP?²²

Digi-Inkoop is een nieuwe digitale voorziening voor de Rijksdienst en haar leveranciers om samen te werken via een digitaal inkoopproces. Digi-Inkoop is ook wel een e-procurementsysteem. Het is een inkoopstelsel van de Rijksoverheid om elektronisch goederen en diensten te bestellen en te factureren. Dit kan vergeleken worden met een webwinkel of elektronische handelsplaats. Digi-Inkoop leidt tot een vereenvoudigd, doelmatig en betrouwbaar inkoopproces bij bedrijven en overheden.

5.2.1.1 WAAROM DIGI-INKOOP GEBRUIKEN?

Digi-Inkoop is:

- Efficiënter; geautomatiseerd verwerking van orders en facturen
- Rechtmatiger; verschillende rollen en autorisaties
- Makkelijker; een eenduidig stelsel
- Professioneler; één compleet stelsel.

Dit stelsel vereenvoudigt het bestel- en leveringsproces van goederen en diensten voor de Rijksdienst en de leveranciers van de Rijksdienst. Deze voorziening managet op minder fouten, snellere verwerking, beter inzicht en kostenbesparingen bij de overheid en de leveranciers.

Digi-Inkoop bestaat uit een berichtenverkeerveziening en een e-purchasingvoorziening. In het inkoopstelsel zit het ingebouwde bestel- en goedkeuringsproces waarin offerteaanvragen of bestellingen bij gecontacteerde leveranciers worden geplaatst. De leveranciers ontvangen deze berichten. Via het inkoopstelsel kunnen de leveranciers reageren door een offerte te sturen, een order te accepteren, tot levering over te gaan en/ of facturen in te dienen. In het stelsel zitten vijf inkoopkanalen/ inkoopvormen: cataloguskanaal, niet-cataloguskanaal (klant order), abonnementen, inhuur en nacalculatie.

²¹ Het Agentschap SZW. *Digi-Inkoop en E-factureren*. Geraadpleegd op 14-5-2016, van: Rijksportaal SZW/ AG.

²² Logius. *Digi-Inkoop*. Geraadpleegd op 14-5-2016, van: <https://www.logius.nl/diensten/digiinkoop/>

5.2.2 DE FUNCTIONALITEITEN DIGI-INKOOP

Voor het gebruik van Digi-Inkoop ontvangen de medewerkers de inloggegevens om zich aan te kunnen melden in het systeem. Aan de inloggegevens zijn de juiste autorisaties gekoppeld om de werkzaamheden te kunnen vervullen in Digi-Inkoop. Deze SZW-medewerkers krijgen een klassikale instructie van 1x 2 uur en 'vragen- en oefenuurtjes'. Daarnaast kan er 1-op-1 begeleiding worden aangevraagd. Op basis van het interview met de implementatie adviseur voor Digi-Inkoop en de handleidingen van dit systeem, zijn de functionaliteiten van Digi-Inkoop te vinden in bijlage 7.

5.3 GEBRUIK FUNCTIONALITEITEN DIGIDOC2/ DIGI-INKOOP OP DE RISICO'S

Op basis van de beschreven functionaliteiten in bijlagen 6 en 7 (pag. 96-100) wordt nagegaan in hoeverre deze kunnen bijdragen aan het beheersen van de risico's, die beschreven zijn in paragraaf 4.4. Er zal per systeem worden afgewogen of een functionaliteit als maatregel kan worden getroffen om het risico te verkleinen. De negen risico's die beheerst moeten worden zijn:

- 1. Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd;
- 2. Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW;
- 3. Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten;
- 4. De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan;
- 5. De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar;
- 6. Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan;
- 7. Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen;
- 8. De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel Digi-Inkoop om besteld;
- 9. Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.

5.3.1 DIGIDOC2 FUNCTIONALITEITEN VOOR RISICOBEBEERSING

1. Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd.

- In Digidoc2 is het mogelijk een Word document aan te maken met een sjabloon. In een sjabloon kunnen de onderdelen opgenomen worden die grotendeels in het huidige inkoopformulier zijn te vinden (bijlage 2A en 2B). In dat sjabloon kan een extra onderdeel bijgevoegd worden wat zich richt op de marktverkenning en kunnen de gegevens na het invullen van alle aanvullende gegevens op een lege pagina opgenomen worden. De medewerker wordt met deze sjabloon verplicht de marktverkenning toe te lichten omdat het een onderdeel is van het document.

2. Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW.

- Op het Rijksportaal is een overzicht aanwezig waarin men de raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers kan raadplegen. Alleen is het niet goed traceerbaar op het Rijksportaal en weet een medewerker vaak niet waar dit overzicht te vinden is. Omdat dit overzicht beschikbaar wordt gesteld voor alle Agentschap SZW medewerkers op het Rijksportaal, kan Digidoc2 op dit risico niet inspelen.
 - Met de zoekfunctie in Digidoc2 kan men een eerdere leveringsopdracht raadplegen. Hiermee kan een check worden uitgevoerd of de eerdere opdracht viel onder een raamovereenkomst of anderszins.

3. Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.

- Door gebruik te maken van het inkoopformulier met sjabloon in een werkmap in Digidoc2, ontstaat er een standaardprocedure in het verloop van het inkoopproces. Aan dit Word document kan een parafenstroom gehangen worden met daarin de rollenverdeling voor het inkoopproces. De rollenverdeling zal gebaseerd zijn op het traject dat voor het tekenboek en de parafering van toepassing is. Afhankelijk van het inkoopbedrag kan de parafenstroom in Digidoc2 aangepast worden. Doordat alle inkoopstukken in Digidoc2 worden gezet en vervolgens de parafenstroom ingaan voor parafering, is het inkoopproces gestandaardiseerd en is er controle aanwezig door de verschillende functionarissen die in de parafenstroom zitten. Met de functionaliteit 'Formele voortgang volgen' kan de medewerker na zijn of haar stap precies volgen in de werkstroom wat er in het proces gebeurt.

4. De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.

- In paragraaf 4.4 is beschreven dat de inkoper in samenwerking met mij een experiment heeft uitgevoerd door gebruik te maken van de parafenstroom voor de parafering van de stukken. Deze stukken worden in een werkmap aangemaakt en deze werkmap wordt in de parafenstroom gezet. Wanneer de inkoper de werkmap aanmaakt met de stukken die ter parafering worden aangeboden, kan de inkoper controleren of alle stukken voor de dossiervorming van het inkoopdossier aanwezig is. Op deze manier wordt de dossiervorming van de inkoopdossiers consistent gedaan en wordt er gecontroleerd of alle inkoopstukken aanwezig zijn om de inkoopdossiers compleet te maken. Dit zorgt voor een standaard dossiervorming van de inkoopdossiers.

5. De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar.

- In Digidoc2 kan elke medewerker het verloop van het inkoopproces en het inkoopdossier voor zijn of haar behoefte raadplegen. Men kan de persoonlijke inbox raadplegen onder 'Ter info' of 'Afgerond werk'. Maar specifieke vragen met betrekking tot de aanbesteding en de ervaringen van de inkoper kan niet geraadpleegd worden in Digidoc2.

6. Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.

- Wanneer de inkopen op een gestandaardiseerde manier worden gedaan door de dossiervorming van inkoopdossiers in Digidoc2, het aanmaken van werkmappen waarin de stukken zitten en de mappen de parafenlijn insturen, kan een medewerker zelfstandig geen inkopen doen. Het inkoopformulier zal altijd langs de inkoper gaan die vervolgens het inkoopdossier (werkmap) in de parafenlijn doorzet en de directeur ziet altijd de inkoopdossiers vanaf €1.000.

7. Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.

- Dit is het risico als er via Digi-Inkoop wordt ingekocht. Bij het gebruiken van de functionaliteiten van Digidoc2, verloopt het inkoopproces anders. Bij de aanschaf van producten wordt nagegaan of deze onder een raamovereenkomst vallen of niet door gebruik te maken van het inkoopformulier met een sjabloon in Digidoc2. En als er geen raamovereenkomst is, volgt er een marktverkenning dat onderdeel is van het inkoopformulier. De inkoper heeft in Digidoc2 de contracten staan. De inkoper kan dit raadplegen voor de controle van de stukken voordat de werkmap de parafenstroom wordt ingestuurd. Hierdoor kan de aanschaf van artikelen bij de leverancier besteld worden met wie in de raamovereenkomst afspraken zijn gemaakt. Met deze functionaliteiten kan op dit risico ingespeeld worden.

8. De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel Digi-Inkoop om besteld.

- Dit is het risico als er gebruik wordt gemaakt van Digi-Inkoop voor de inkopen. Dit risico loopt men niet als via Digidoc2 de inkopen verlopen. Als met behulp van één systeem de aankopen worden gedaan, is er één manier van inkopen doen. Dus wordt er niet afgeweken van de inkoopprocedures. Het inkoopproces start bij de medewerker die het inkoopformulier met een vast sjabloon invult. Vooraf is per e-mail afgestemd met het afdelingshoofd over de aanschaf. Het ingevulde inkoopformulier en de vooraf gestemde e-mail worden naar de postbus van het cluster Inkoop gestuurd en een CC'tje naar het afdelingshoofd. De inkoper maakt de werkmap aan met het inkoopformulier en aan het inkoopformulier een parafenstroom hangt. De gegevens worden overgenomen en de inkoper vult het document nog aan. Er wordt nog eventueel stukken aan de werkmap toegevoegd. De inkoper controleert de stukken in de werkmap en past indien nodig de parafenstroom aan. De inkoper rondt de werkmap af en deze gaat de parafenstroom in. Dus dit risico wordt verkleind op basis van de functionaliteiten in Digidoc2: werkmap aanmaken met inkoopformulier (vast sjabloon), controle van de werkmap, de parafenstroom en het volgen van de formele voortgang.

9. Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.

- Dit risico wordt gelopen in het inkoopstelsel Digi-Inkoop. Wanneer het inkoopproces via Digidoc2 verloopt, loopt het Agentschap SZW dit risico niet.

Van de negen risico's kunnen zeven risico's op basis van de functionaliteiten in Digidoc2 als beheerst worden door één of meerdere functionaliteiten als maatregel toe te passen op deze risico's. Dit zijn de risico's: 1, 3, 4, 6, 7, 8 & 9. Het gebruik van Digidoc2 kan een mogelijkheid zijn om de risico's van het Agentschap SZW te beheersen.

5.3.2 DIGI-INKOOP FUNCTIONALITEITEN VOOR RISICOBEBEERSING

1. Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd.

- In Digi-Inkoop zit een offerte module waarin de offertes worden aangevraagd, ontvangen, beoordeeld en gegund of afgewezen. Dus door de aanwezigheid van deze module wordt op de juiste manier een leverancier de opdracht gegund of afgewezen op de opdracht. Door de functionaliteit van een bewegingscoëfficiënt die aan deze module hangt wordt in het systeem berekend welke leverancier het beste op de aanvraag aansluit. Dus er vindt een automatische vastlegging van de marktverkenning in Digi-Inkoop plaats.

2. Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW.

- Voor de raamovereenkomsten en de gecontracteerde leveranciers is de HIS verantwoordelijk dat dit tijdig in Digi-Inkoop bijgewerkt is. Het Agentschap SZW kan Digi-Inkoop raadplegen voor de raamcontracten maar weet niet of alle raamcontracten in het systeem zitten. Aangezien de HIS aangesloten is op Digi-Inkoop, kan de melding voor het af te lopen (raam)contract een herinnering zijn om de raamcontracten met de gecontracteerde leveranciers te updaten. Er wordt niet volledig op dit risico ingespeeld.

3. Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.

- De directeur van het Agentschap SZW heeft de mogelijkheid om het hele inkoopproces in Digi-Inkoop in te richten. Doordat het inkoopproces ingericht is in het systeem, dienen de verschillende functionarissen de stappen van het proces door te lopen om een inkoop te

kunnen verrichten. Er kan niet afgeweken worden van de inkoopprocedures en leidt dit tot een kleine kans op onrechtmatig aanbesteden.

- Bij het moederdepartement, het ministerie van SZW, worden alle aanbestedingen door de HIS uitgevoerd. De HIS is op Digi-Inkoop aangesloten en er kan dus gekozen worden dat vanaf €15.000 de inkooptrajecten aan de HIS wordt overgelaten voor de uitvoering. Dus in Digi-Inkoop wordt de aanvraag gedaan en dit komt binnen bij de HIS. Het verloop van dit traject wordt door de HIS uitgevoerd.

4. De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.

- Dit is het risico in het handmatige proces. Wanneer gebruik wordt gemaakt van Digi-Inkoop, worden geen inkoopdossiers gevormd. Alles met betrekking tot de inkoop en de inkoopprocedures wordt automatisch in Digi-Inkoop vastgelegd.

5. De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar.

- Digi-Inkoop is een geautomatiseerd inkoopstelsel. Het inkoopproces is volledig ingericht. Men zal niet zo snel de inkoper hoeven raadplegen. Bij afwezigheid van de inkoper kan in Digi-Inkoop via de berichtenverkeervoorziening de HIS ingeschakeld worden indien er vragen zijn over aanbestedingen.

6. Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.

- In Digi-Inkoop is de mogelijkheid om een parafenstroom in het inkoopproces in te richten. Wanneer men iets wilt inkopen, gaat de bestelling langs één of meer functionarissen die akkoord moeten geven voordat de bestelling bij de leverancier binnen komt. Dit risico kan niet optreden wanneer het inkoopproces in Digi-Inkoop op deze manier is ingericht.

7. Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.

- Indien de oude leverancier nog niet uit het systeem is gehaald en vervangen is door de nieuwe leverancier, zou in het systeem ingesteld moeten worden dat de artikelen niet besteld kunnen worden. Wanneer men de artikelen wil gaan bestellen, kan Digi-Inkoop een foutmelding geven. Hierdoor wordt men geattendeerd om de leverancier in het systeem te vervangen met het nieuwe leverancier. Er wordt met de foutmelding niet volledig op het risico ingespeeld.

8. De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel Digi-Inkoop om besteld.

- Er kan altijd wel sprake zijn van uitzonderingen binnen de organisatie. In Digi-Inkoop kan het risico verkleind worden als in het systeem het assortiment is opgenomen dat alleen voor het Agentschap SZW beschikbaar is. Het bouwen van een op maat gemaakte website kan uitgevoerd worden door Logius. De aanvrager kan alleen kiezen uit het aanwezige assortiment in de catalogus en er zal geen sprake zijn van uitzonderingen.

9. Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.

- Als rijksbreed een nieuwe leverancier beschikbaar is in Digi-Inkoop, moet voor het Agentschap SZW deze leverancier apart worden aangesloten. Dit komt omdat het Agentschap SZW als een zelfstandige organisatie wordt gezien. In Digi-Inkoop is hier geen functionaliteit voor en kan er niet op dit risico ingespeeld worden.

Op basis van één of meerdere functionaliteiten in Digi-Inkoop kan op zes van de negen risico's maatregelen getroffen worden om de risico's te beheersen. Dit zijn de risico's: 1, 3, 4, 5, 6 & 8.

Er kan geconcludeerd worden dat Digidoc2 op meer risico's beheersing kan bieden met behulp van de functionaliteiten. Dit systeem biedt de beste oplossing op de risicobeheersing. In de laatste paragraaf wordt het inkoopproces geschetst waarin het gebruik van Digidoc2 wordt beschreven.

5.4 GEBRUIK VAN DIGIDOC2 IN HET INKOOPPROCES

In paragraaf 5.3 is naar voren gekomen dat de functionaliteiten van Digidoc2 de beste oplossing bieden op de risicobeheersing van risico's in het inkoopproces binnen het Agentschap SZW. In deze paragraaf wordt het inkoopproces beschreven indien Digidoc2 wordt toegepast in het inkoopproces.

Het inkoopproces begint bij de medewerker die een behoefte heeft. De medewerker legt de behoefte voor aan het afdelingshoofd per e-mail met de aanleiding en de behoefte. Nadat het afdelingshoofd akkoord gaat, wordt door de medewerker in Word het inkoopformulier (met een sjabloon) ingevuld. Dit ingevulde inkoopformulier en als bijlage de vooraf gestemde e-mail worden naar de postbus van het cluster Inkoop verstuurd, in de CC van de e-mail wordt het afdelingshoofd opgenomen.

De inkoper controleert het ingevulde inkoopformulier op juistheid en volledigheid. Als de inkoper akkoord is met het inkoopformulier, wordt in Digidoc2 de werkmap met de omschrijving van de inkoop aangemaakt. In deze map maakt de inkoper hetzelfde inkoopformulier aan en vult alle gegevens in het formulier. De inkoper kent ook een referentienummer toe aan het inkoopformulier en vult hiermee het formulier aan. Er worden nog stukken aan de werkmap toegevoegd, zoals de ontvangen e-mail in de postbus Inkoop, eventuele offerte(s), gunningbrief en bijlagen. De inkoper controleert of alle stukken in de werkmap aanwezig en volledig zijn. In Digidoc2 hangt aan het document (inkoopformulier) een parafenstroom/ werkstroom. Deze parafenstroom heeft de volgende volgorde met betrekking tot de functionarisrollen:

Inkoper → Betreffende afdelingshoofd → P&C medewerker → (Hoofd FZ)* →
Coördinator FA → Directeur → Verzenden (centrale verzendkamer) → Archiveren

* van toepassing bij inkoopbedragen vanaf €15.000, -

De inkoper past de parafenstroom aan als dit nodig is. De taak wordt afgerond en de werkmap wordt de parafenstroom ingestuurd voor goedkeuring en parafering. De inkoper kan na afronding het proces volgen. Elke functionaris in de parafenstroom krijgen een taak binnen in de groeps- of persoonlijke inbox wanneer een paraaf voor akkoord moet gegeven worden. En na afronding van de taak kan elke functionaris de formele voortgang van het proces volgen. De Financiële administratie doet een laatste controle op de inhoud van de werkmap voordat deze wordt doorgezet naar de directeur.

Wanneer de directeur parafeert voor gezien of akkoord, komt het inkoopdossier bij de centrale verzendkamer. Indien er sprake is van een gunningbrief en/ of een (nadere) overeenkomst, worden deze uitgeprint en verzonden. De werkmap wordt gearchiveerd als inkoopdossier in Digidoc2.

De ontvangst van de goederen of diensten zullen op dezelfde manier worden uitgevoerd als in het huidige inkoopproces.

5.4.1 VERPLICHTING AGENTSCHAP SZW

In paragraaf 5.2 is uitgelegd dat het gebruik van Digi-Inkoop verplicht is opgelegd door de toenmalige plv. SG, maar is het gebruik nooit goed en volledig geïmplementeerd binnen het Agentschap SZW. Het Agentschap dient dus dit systeem in het inkoopproces te gebruiken. Aangezien er summier gebruikt wordt gemaakt van Digi-Inkoop kan het Agentschap dit systeem blijven gebruiken voor de inkoop van de kantoorartikelen, bloemen en VVV-bonnen.

Uit hoofdstuk vier bleek dat voor één risico (artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen) een maatregel getroffen moet worden om dit risico te beheersen. En twee risico's moeten in de gaten gehouden worden indien de kans en/ of impact groter wordt. In paragraaf 5.3.2 is een maatregel genoemd die deels het risico kan beheersen. Als deze maatregel wordt toegepast, zal de kans en impact van alle risico's in dit deelproces beheerst zijn in zoverre de functionaliteiten hierbij kunnen bijdragen.

Dit houdt in dat het inkoopproces van het Agentschap SZW uit twee deelprocessen zal blijven bestaan. Het deelproces dat handmatig is, wordt door het gebruik van Digidoc2 digitaal vorm gegeven. En het andere deelproces zal gelijk blijven aan het huidige proces, met de toepassing van de maatregel: een foutmelding in Digi-Inkoop moet worden weergegeven als in het systeem artikelen worden besteld die onder een vervallen raamcontract vallen.

CONCLUSIE

Het doel van deze afstudeerscriptie is om de afdeling Financiële Zaken te adviseren in hoeverre de risico's van het inkoopproces kunnen worden beheerst en hoe de systemen Digi-Inkoop en Digidoc2 hieraan kunnen bijdragen.

De afstudeeropdracht was het onderzoeken welke risico's er zijn in het huidige inkoopproces van het Agentschap SZW en in hoeverre de systemen Digi-Inkoop en Digidoc2 kunnen bijdragen aan het beheersen van deze risico's. De probleemstelling, die centraal stond in dit adviesrapport, luidde: *'Hoe kan het Agentschap SZW in het huidige inkoopproces de risico's beheersen met behulp van de functionaliteiten van Digi-Inkoop of Digidoc2?'*

Deze probleemstelling is onderverdeeld in zes deelvragen. De bevindingen uit deze zes deelvragen zijn in de bovenstaande hoofdstukken opgenomen. In mijn adviesrapport zijn de antwoorden van de deelvragen gekoppeld aan de onderzoeksvraag.

DE BEVINDINGEN

Bij het Agentschap SZW wordt het inkopen van goederen en diensten op twee manieren gedaan. Het inkoopproces bestaat uit twee deelprocessen. Het deelproces 'Inkoop met het inkoopformulier' is het handmatige proces en bestaat uit de inkoopactiviteiten: impuls of initiatief tot inkopen, marktverkenning en offerte aanvragen, inkoopbeslissingen, bestellingen en ontvangst. Afhankelijk van de omvang (grensbedragen) wordt onderscheid gemaakt in het verloop van dit deelproces. Het deelproces 'Inkoop met Digi-Inkoop' is het digitale proces waarin de inkoopactiviteiten zijn samengevoegd tot het subproces bestellen en ontvangen. In dit deelproces worden kantoorartikelen, bloemen en waarde-/ cadeaubonnen ingekocht.

In hoofdstuk vier zijn in het inkoopproces meerdere risico's geconstateerd. Op enkele risico's zijn maatregelen getroffen. De overige risico's zullen blijven bestaan als er geen maatregelen worden getroffen.

De grootste risico's van het Agentschap SZW zijn:

- Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.
- De dossiervorming van de inkoopdossiers niet consistent gedaan wordt.
- Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.

Uit hoofdstuk vijf blijkt dat het digitaal systeem Digidoc2 de beste oplossing biedt op de risicobeheersing van deze risico's, gegeven de functionaliteiten van dit systeem.

Tijdens mijn onderzoek heeft de inkoper in samenwerking met mij een experiment uitgevoerd door gebruik te maken van de parafenstroom voor de parafering van de stukken in het inkoopproces. Deze stukken worden in een werkmap aangemaakt en deze werkmap wordt in de parafenstroom gezet. Wanneer de inkoper de werkmap aanmaakt met de stukken die ter parafering worden aangeboden, kan de inkoper controleren of alle stukken voor de dossiervorming van het inkoopdossier aanwezig zijn. Op deze manier wordt de dossiervorming van de inkoopdossiers consistent gedaan en wordt er gecontroleerd of alle benodigde inkoopstukken aanwezig zijn om de inkoopdossiers compleet te maken. Dit zorgt voor een standaard dossiervorming van de inkoopdossiers.

Na een periode van drie weken heb ik aan de betrokken functionarissen (parafeerders) gevraagd wat hun eerste ervaringen zijn met betrekking tot dit experiment. Dit experiment is als positief ervaren door alle betrokkenen. De betrokkenen vonden dit proces vooral efficiënt en makkelijk te volgen. Ook werd door de meesten ervaren dat de afhandeling van het proces sneller verliep dan in de huidige situatie.

Naast het gebruik van het systeem Digidoc2 voor een digitaal verloop van het paraferen zorgt dit systeem voor een consistente -, uniforme werkwijze en volledige dossiervorming van de inkoopdossiers. Digidoc2 bevat naast het vorenstaande ook de volgende functionaliteiten voor risicobeheersing:

- aanmaken van een Word document met een sjabloon (dient als inkoopformulier);
- volgen van de formele voortgang;
- archiveren van alle documentbestanden in het archief;
- raadplegen van documenten;
- inrichting van parafen-/werkstroom.

Het gebruik van Digidoc2 zal geen extra kosten met zich meebrengen aangezien het een standaardstelsel is dat het Agentschap SZW al gebruikt voor de archivering van - en het delen van documentatie en dossiers.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft aan de departementen het gebruik van Digi-Inkoop verplicht opgelegd. De reden hiervan is om uniformiteit binnen de Rijksoverheid te creëren in de manier van inkopen. Dit project wordt ondersteund en is verplicht opgelegd aan de SZW directies door de toenmalig pSG van SZW. Alleen is het gebruik van Digi-Inkoop nu beperkt (bij het Agentschap SZW) tot een drietal leveranciers en zijn andere departementen verder in het gebruik van dit stelsel. Sommige onderdelen van Digi-Inkoop functioneren niet naar behoren en het is de vraag of dit binnen afzienbare tijd wordt opgelost.

Wat ik interessant vond is dat in Digi-Inkoop vijf inkoopkanalen beschikbaar zijn. In het huidige inkoopproces wordt gebruik gemaakt van maar één inkoopkanaal. Naast de inkopen uit de catalogus kan de inhuur van personeel, aanschaf van abonnementen, klant orders en de nacalculatie ook in Digi-Inkoop worden gedaan. Als het Agentschap SZW gebruik kan maken van deze vijf kanalen dan kunnen alle inkopen in één digitaal stelsel worden uitgevoerd en vastgelegd. Dan pas worden op één manier de inkopen gedaan. Dit komt de uniformiteit van het inkoopproces ten goede. Met als gevolg dat met E-facturing de facturen elektronisch aangeleverd worden door de leveranciers. Op basis van de volgende functionaliteiten kan dan voor risicobeheersing worden gezorgd:

- inrichten van
 - het digitale verloop van de procesactiviteiten;
 - parafenstroom;
 - rollenverdeling;
 - en het vierogenprincipe;
- automatische vastlegging;
- berichtenverkeervoorziening.

Dit kan op langere termijn resulteren in 'winst' voor het Agentschap SZW.

Opvallend was verder dat de HIS al gebruikt maakt van een digitaal meldformulier voor de aanschaf van goederen en diensten. Voorbeeld hiervoor is het inkoopformulier van de HIS dat op het Rijksportaal en de website van het Agentschap SZW te vinden is als digitaal inkoopformulier. Er is een hyperlink aangemaakt en via deze hyperlink komt men op de website die de vorm van een digitaal formulier heeft. Dit is vergelijkbaar met de digitale formulieren waarin men bijvoorbeeld als eerste gebruiker al zijn/haar gegevens moet invullen voor de registratie. Dit digitaal formulier heeft dezelfde functie. De medewerker moet zelf alle gegevens invullen. Als alle gegevens zijn ingevuld, klikt de medewerker op 'Verzenden' en wordt dit digitaal formulier naar de postbus van HIS verstuurd.



Een nader onderzoek op haalbaarheid voor een eigen digitaal webportaal waar ook het Agentschap SZW de eigen inkoop aanmeldformulieren kan onderbrengen lijkt voor de toekomst ook een oplossing te bieden. Door gebruik te maken van een (eigen) internet inkoopformulier ontsluit het Agentschap SZW middels het eigen webportaal voor alle medewerkers van het Agentschap SZW het inkoopproces. De gegevens voor de inkopen worden ingevuld en verstuurd naar de postbus van het cluster Inkoop. Vanaf dit punt gaat de inkoper aan de slag in Digidoc2.

AANBEVELINGEN

In dit afsluitende hoofdstuk zullen de aanbevelingen aan het Agentschap SZW worden gegeven. Met deze aanbevelingen wordt de probleemstelling beantwoord die centraal staat in dit adviesrapport. Het inkoopproces van het Agentschap SZW is in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot de constatering van meerdere risico's. Zowel het digitaal systeem Digidoc2 als het digitaal inkoopstelsel Digi-Inkoop bieden voor vele risico's een oplossing, maar er zijn ook enkele risico's die niet beheerst kunnen worden met behulp van de functionaliteiten van deze digitale systemen.

Uit onderzoek is gebleken dat bij het Agentschap SZW op twee manieren de inkopen worden gedaan. Hieruit is tevens naar voren gekomen dat het Agentschap SZW in het huidige inkoopproces meerdere risico's loopt. Het doel van het Agentschap SZW is om de risico's in het inkoopproces te beheersen door gebruik te maken van de functionaliteiten van een van de digitale systemen.

Er is geconcludeerd dat het inkoopproces niet efficiënt verloopt. Men wil een automatiseringsoplossing toepassen op de inkopen door het verloop van het inkoopproces te faciliteren in een digitaal vormgegeven proces. Het doel is om een verbeterd bestel- en inkoopproces te creëren door de procesactiviteiten vast te leggen en de uniformiteit van dossiervorming te waarborgen.

Digidoc2 kan aan beide voorwaarden voldoen. Bij het onderzoeken naar de functionaliteiten van de digitale systemen Digidoc2 en Digi-Inkoop is gebleken dat het gebruik van Digidoc2 meer risicobeheersing op de risico's biedt en in deze eerste aanbeveling wordt aanbevolen om dit systeem toe te passen in het inkoopproces. In hoofdstuk vijf is beschreven hoe het gebruik van Digidoc2 op zeven van de negen risico's inspeelt met behulp van de functionaliteiten.

De tweede aanbeveling is om het inkoopproces te starten bij de medewerker die een inkoopformulier met een vast sjabloon invult. Er kan gekozen worden uit twee manieren van het procesverloop. De eerste manier is dat de medewerker in Digidoc2 dit bestand in een werkmap aanmaakt en vervolgens voor parafering door de parafenstroom instuurt naar het betreffende afdelingshoofd en de inkoper. De tweede manier is dat de medewerker in Word het inkoopformulier invult en per e-mail naar de inkoper stuurt. In het eerste geval ontvangt de inkoper een taak en gaat de inkoper aan de slag in Digidoc2 door het document in een werkmap op te nemen. Hij neemt de overige inkoopstukken in de werkmap op, past de parafenstroom aan indien nodig en stuurt voor parafering de werkmap de parafenstroom in. In het tweede geval begint de inkoper na ontvangst van het inkoopformulier met het aanmaken van het inkoopdossier in de werkmap in Digidoc2. Vervolgens verloopt het proces in Digidoc2 op dezelfde. De inkoper voegt de overige inkoopstukken toe aan de werkmap en controleert op de volledigheid. De werkmap vormt de dossiervorming van het inkoopdossier. Vervolgens past de inkoper de parafenstroom aan indien nodig en stuurt de werkmap in de parafenstroom ter parafering. De verschillende functionarissenrollen kunnen de formele voortgang van het proces in Digidoc2 volgen na de parafering. Na parafering van de directeur gaat het inkoopdossier naar de centrale verzendkamer en voor verzending van de brief/ overeenkomst en archivering van het inkoopdossier.

Door het inkoopproces in deze vorm in te richten, wordt het bestel- en inkoopproces verbeterd door de vastlegging van de procesactiviteiten en de uniformiteit van de dossiervorming.

De derde aanbeveling is om de controle op de volledigheid - en consistentie van het inkoopdossier door de financiële administratie uit te voeren. FA verleent als laatste een medeparaaf in de parafenstroom en kan op basis van de opgenomen en verkregen informatie zien of de dossiervorming van het inkoopdossier consistent en volledig is.

De vierde aanbeveling is om inkopen tot €15.000 zelfstandig te blijven doen zoals in de derde aanbeveling is beschreven en voor inkopen vanaf €15.000 door de HIS te laten uitvoeren. Hiermee past het Agentschap SZW dezelfde werkwijze toe die door het moederdepartement, het ministerie van SZW, al worden gebruikt met betrekking tot de aanbestedingen vanaf €15.000.

In mijn conclusie heb ik beschreven dat het inkoopformulier digitaal op de Rijksportaal SZW/AGSZW geplaatst wordt, door middel van een hyperlink, waarmee de medewerker wordt doorgelinkt naar de internetapplicatie. Hierin kunnen alle gegevens van de inkopen ingevuld worden en doorgestuurd worden naar de postbus van het cluster Inkoop. Vanaf hier zal de inkoper het proces vervolgen in Digidoc2. De vijfde aanbeveling is om een team te vormen van de afdelingen DIA en FZ. DIA medewerkers kunnen deze internetapplicatie bouwen en de hyperlink op de Rijksportaal plaatsen. En medewerkers FZ moeten de indeling van het inkoopformulier bepalen en vastleggen, dat afgeleid kan worden uit de huidige twee inkoopformulieren en het inkoopformulier van de HIS.

De zesde en laatste aanbeveling is om het inkoopstelsel Digi-Inkoop mede te blijven gebruiken in het inkoopproces. Dit digitaal stelsel is verplicht opgelegd voor een aantal inkoopcategorieën. Het deelproces, waarin Digi-Inkoop wordt gebruikt, moet op dezelfde manier blijven verlopen. De maatregel dat een foutmelding in Digi-Inkoop moet worden weergegeven als in het stelsel artikelen worden besteld die onder een vervallen raamcontract vallen of niet besteld mogen worden. In Digi-Inkoop wordt momenteel maar van één inkoopkanaal gebruik gemaakt, namelijk het cataloguskanaal. In dit inkoopstelsel zitten vijf inkoopkanalen en worden vier inkoopkanalen niet benut. Om het maximale uit dit stelsel te halen wordt het Agentschap SZW aanbevolen om een werkgroep op te starten voor een onderzoek naar de benutting van de overige vier inkoopkanalen. Dit kan op langere termijn resulteren in 'winst' voor het Agentschap SZW.

Tijdens het experiment zijn samen met de inkoper de voorlopige risico's geconstateerd bij het gebruik van **Digidoc2**. Een van de risico's is dat een afgerond inkoopdossier niet heropend kan worden. Dit is een beveiligingsmaatregel die ervoor zorgt dat de in het archief aanwezige stukken niet meer gewijzigd kunnen worden.

Wanneer men geen deadline meegeeft, kan het stelsel geen melding maken aan de behandelaar dat de parafertaak door hem/ haar nog niet is afgehandeld.

Het laatste risico is dat het bewerken van grotere Excel bestanden niet goed werkt in het stelsel.

Ook zijn samen met de deskundige de risico's geïnventariseerd die kunnen optreden als **Digi-Inkoop** volledig wordt benut door het Agentschap SZW. Het inkoopstelsel is niet voldoende getest. Het Agentschap SZW loopt het risico dat Digi-Inkoop geen goede performance zal geven en niet als gebruiksvriendelijk wordt ervaren. Men weet niet of het stelsel de capaciteit aankan als bijvoorbeeld het hele departement gebruik zal gaan maken van dit stelsel. Daarnaast is het niet zeker of de back-up bij calamiteiten van - en in het stelsel goed geregeld is. Het laatste risico is het gebruik van het inkoopkanaal 'Klant order'. Hierin kan een inkoopbehoefte worden aangegeven dat niet in het stelsel aanwezig is. Het gebruik van dit inkoopkanaal is een ingewikkeld en onduidelijk proces in het inkoopstelsel. Er is niet bekend of het huidige handmatige deelproces zal werken. Het Agentschap SZW zal uitvoerig onderzoek moeten doen over het gebruik van het inkoopstelsel Digi-Inkoop.

Het is belangrijk dat het Agentschap SZW haar administratieve organisatie (AO) op orde heeft, dat gezorgd wordt voor de naleving van de administratieve organisatie en deze ook actueel houdt. De hierbij horende risico's goed in kaart brengt en deze beschrijft. Een goede administratieve organisatie en risicobeheersing dragen bij aan een goede bedrijfsvoering van de organisatie.

LITERATUURLIJST

Hieronder zijn de bronnen opgenomen die bij de uitvoering van dit onderzoek gebruikt zijn. De bronnen zijn gerangschikt volgens de APA richtlijnen, onderverdeeld in artikelen, boeken, internetsites en overig.

Artikelen

- Zijlstra, W. (2011). *Lean en mean procesbeschrijvingen*. Geraadpleegd op 18 februari 2016, van: <http://zbc.nu/management/processen-en-procesmanagement/lean-en-mean-procesbeschrijvingen/>
- Ministerie SZW van 28 juni 2013, *Stcrt. 2013, 17525*. Geraadpleegd op 15 april 2016, van: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0033603/2013-06-29>

Boeken

- Starreveld, R.W., de Mare, H.B. & Joëls, E.J. (2005). *Bestuurlijke informatieverzorging deel 2A: Toepassingen, fasen van de waardekringloop*. 5^e druk. Alphen aan den Rijn/ Diegem: Samsom
- Starreveld, R.W., de Mare, H.B. & Joëls, E.J. (1997). *Bestuurlijke informatieverzorging deel 2B: Typologie van de bedrijfshuishoudingen*. 4^e druk. Alphen aan den Rijn/ Diegem: Samsom
- Jans, E.O.J., Bast, A.C.J. & Nijland, R. (2012). *Grondslagen van de administratieve organisatie/ deel A Algemene beginselen*. 21^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jans, E.O.J., Bast, A.C.J. & Nijland, R. (2012). *Grondslagen van de administratieve organisatie/ deel B Processen en systemen*. 21^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jans, E.O.J., Bast, A.C.J. & van der Hoeven, H. (2013). *Inleiding administratieve organisatie*. 4^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- M. Hulshof. *Leren interviewen*. 6^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Hoogland, W. & Dik R. (2010). *Rapport over rapporteren*. 6^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Wijk, J. van (2007). *Succesvol afstuderen: praktijkgericht onderzoek in het HBO*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Internetsites

- Digidoc2 - wiki. Geraadpleegd op 13 mei 2016, van: <https://samenwerkruimten.rijksweb.nl/ruimtes/Digidoc2/Wiki/Actuele%20informatie%20SZW.aspx>
- Het Agentschap SZW. Geraadpleegd op 8 februari 2016, van: Rijksportaal SZW/AG
- Logius. *Digi-Inkoop*. Geraadpleegd op 14-5-2016, van: <https://www.logius.nl/diensten/digiinkoop/>
- Rijksoverheid. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Geraadpleegd op 8 maart 2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/Ministeries/Ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid>
- Rijksoverheid. *Aanbesteden*. Geraadpleegd op 29 maart 2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden>

- PIANOo. *Regelgeving*. Geraadpleegd op 29 maart 2016, van:
<https://www.pianoo.nl/regelgeving>
- De Haagse Hogeschool. *Informatievaardigheden: Literatuurverwijzing - RefWorks*. Geraadpleegd op 24 mei 2016, van:
<http://sites.dehaagsehogeschool.nl/bibliotheek/informatievaardigheden/literatuurverwijzing-refworks>
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). *Bronnen vermelden volgens APA*. Geraadpleegd op 24 mei 2016, van:
<http://specials.han.nl/themasites/studiecentra/verwerken-en-delen/bronnen-vermelden/>

Overig

- BE-afstudeercommissie (2015). *Afstudeerhandleiding Bedrijfseconomie Voltijd en Deeltijd: "De Kroon op de studie" 2015-2016*, de Haagse Hogeschool.
- Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Basistraining Digidoc2*.
- Het Agentschap SZW (2016), *A3 Jaarplan*.
- Het Agentschap SZW (2013). *Inkoopprocedures AGENTSCHAP SZW 2013*.
- Logius (2014). *Handleiding DigilInkoop: Gebruik van DigilInkoop*.
- Logius (2013). *Handleiding DigilInkoop: Offertetraject*.
- Logius (2014). *Handleiding DigilInkoop: Bestelaanvragen*.
- van der Ploeg, T. (2014). *Handleiding DigilInkoop BI Raadplegers*
- Ministerie van Financiën (2016). *Rijksbegroting 2016, Sociale Zaken en Werkgelegenheid*.
- *Plan van Aanpak* (2016), geschreven door Manisha Nathie (student van de Haagse Hogeschool).
- Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). *Snelle hulp Digidoc2*.

BIJLAGEN

In de bijlagen zijn de uitgewerkte interviews, de inkoopformulieren, het schema functiescheiding, de risicoregisters en heatmaps en de functionaliteiten van de twee digitale systemen, Digidoc2 en Digi-Inkoop, opgenomen.

BIJLAGE 1 INTERVIEWS

Tijdens het afnemen van de interviews zijn naar de functie gerelateerde vragen gesteld. Zowel enkele medewerkers van het Agentschap als externen binnen de Rijksoverheid zijn geïnterviewd. Onder de medewerkers vallen: de financieel economisch medewerker, het hoofd Financiële Zaken, de facilitair medewerker, de inkoper en het hoofd Dienst, Informatie en Advies.

De uitgewerkte interviews zijn onderverdeeld in medewerkers en externen.

UITGEWERKTE INTERVIEWS: MEDEWERKERS AGENTSCHAP SZW

I. Interview met **Financieel economisch medewerker** (Planning & Control, Afdeling Financiële Zaken)

Introductie

- Wat zijn je werkzaamheden binnen AGSZW?

Ik ben werkzaam als financieel adviseur, waarbij de werkzaamheden betrekking hebben op de jaarrekening en begroting. Ook heb ik me bezig gehouden met Digi-Inkoop. Verder ben ik verantwoordelijk voor de budgetcontrole met betrekking tot de inkoopfactuur.

- Hoe lang ben je werkzaam bij AGSZW?

Ik ben 6 jaar werkzaam bij het Agentschap SZW en ben bij Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 1998 begonnen. Hiervoor was ik werkzaam bij onder andere de Arbeidmarkt en directie Algemene zaken.

- Wat zijn jouw werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces van AGSZW?

De werkzaamheden tot het inkoopproces bestaat uit de budgetcontrole voor de inkoopfactuur. Daarnaast loop ik mee met de inkoper voor het archiefsysteem Digidoc2 met de rol van de aanvrager.

- Wat vind je fijn aan dit proces?

Binnen dit proces is er sprake van een goede functiescheiding en er zijn geen risico's.

- Wat zou je willen veranderen? En waarom?

Communicatie is erg belangrijk voor het Agentschap SZW in het algemeen en de afdeling Financiële Zaken in het bijzonder. Dat geldt ook voor het inkoopproces, waarom en wanneer moet de aanvrager een inkoopformulier invullen. Wat moet de aanvrager in een inkoopformulier invullen alsmede welk gedeelte van het formulier. Verder is het goed om een voorlichting te geven aan nieuwe medewerkers over de regels met betrekking tot het inkopen van goederen en diensten, te meer om het verloop binnen het Agentschap SZW erg groot is.

Inkoopproces

IST-situatie

- Wat is het huidige inkoopproces?

In de praktijk verloopt de huidige situatie van het inkoopproces net iets anders dan wat er op papier aan geschreven procedures staan.

- Wie zijn betrokken in dit proces en wie is verantwoordelijk?

De directeur van het Agentschap is verantwoordelijk voor het inkoopproces. De directeur heeft de verantwoordelijkheid gedelegeerd aan het hoofd Financiële Zaken en de inkoper. Bij het inkoopproces zijn alle

personeelsleden van het Agentschap SZW, de afdelingshoofden, Planning & Control, de inkoper, de directeur, Auditdienst rijk (ADR), Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) betrokken.

- Waar liggen de risico's binnen het inkoopproces?

De risico's liggen bij de inkoper. Een verduidelijking:

Het inkoopproces kent vele stappen met vele rollen. Bij de rollen moet men denken aan een aanvrager, afdelingshoofd, codeerder, controller, budgethouder en dergelijke. Door de verscheidenheid aan rollen, al met hun eigen bevoegdheden, is de functiescheiding gegarandeerd.

Er is echter wel een risico, de functie van de inkoper is een specialistische functie met zijn specifieke kennis met betrekking tot de inhoudelijke kant van het inkopen. Niemand binnen het Agentschap SZW (behalve de inkoper) beschikt over deze kennis, waardoor het erg moeilijk om de inkopen inhoudelijk (bijvoorbeeld op rechtmatigheid) te toetsen.

De hoogst verantwoordelijke voor het Ministerie van SZW op het gebied van inkoop is de CPO (Chief Procurement Officer). De CPO is de inkoop professional van het bedrijf met een grote toegevoegde waarde voor de inkoop strategie. Veel economisch voordeel is voor een bedrijf te halen via een goed transparant contract beheer, een goede kennis van het netwerk van leveranciers, en optimalisatie van de inkoop processen. Hierbij zijn allerlei ondersteunende processen belangrijk om optimaal te kunnen functioneren. Denk aan:

- *Een goede inrichting van de inkooporganisatie.*
- *De juiste inkoopprocedures, die effectief zijn en kostenefficiënt.*
- *Een uitstekende informatietechnologie, zodat u weet waar wat zich op zeker moment bevindt.*

Als het ministerie onrechtmatig inkoopt en dat wordt geconstateerd bij een controle door de Algemene Rekenkamer, dan wordt de minister aangesproken als politiek verantwoordelijke.

SOLL-situatie

- Wat is de gewenste situatie van het inkoopproces?

Dat het inkoopproces gedigitaliseerd wordt en dat, als het binnen de procedures past, de huidige werkwijze wordt meegenomen in de gewenste situatie. Het gewenste inkoopproces houdt in het bestellen, de levering van het product en de betaling. Dit wordt dan als het gehele inkoopproces gezien. De voorkeur gaat uit naar het gebruik van het inkoopstelsel Digi-Inkoop, omdat dit echt een inkoopstelsel is. In Digi-Inkoop worden er een aantal controles geautomatiseerd, zodat het betaalproces sneller verloopt. Het proces vanaf de aanvraag van het product of dienst tot en met de betaling is dan geautomatiseerd. Het gehele inkoopproces is dan digitaal te volgen. Dit past ook in de rijksbrede ontwikkeling van geautomatiseerd verwerken van het betalingsproces en tijd en plaatsafhankelijk (flex) werken.

- Wie zullen er betrokken zijn in de gewenste situatie en wie is verantwoordelijk?

De verantwoordelijken en de betrokkenen zijn gelijk aan de huidige situatie. Wat anders zal verlopen is dat er werk uit de handen worden genomen omdat er sprake zal zijn van meer ingebouwde controles en gestructureerd/ uniform te werk gaan. Ook zal er een samenhang zal zijn met het betalingsproces en zal een koppeling ingebouwd zijn in het inkoopstelsel met het financieel stelsel.

- Waar moet de gewenste situatie aan voldoen en waar liggen de risico's?

De gewenste situatie moet voldoen aan rechtmatigheid en dat er goed wordt gewerkt volgens procedures. Verder moet het stelsel ondergeschikt zijn aan de manier van werken binnen het Agentschap, waar bijvoorbeeld de checks en controles worden overgenomen door het stelsel dat in de huidige situatie door werknemers wordt verricht. Het stelsel moet gebruiksvriendelijk zijn en er moet flexibel mee gewerkt kunnen worden. Bij het inkopen van goederen en diensten kan het stelsel Digidoc2 beperkingen opleveren want het is niet echt een inkoopstelsel. Deze beperkingen zijn een risico. De inkoper moet straks een werkstroom inrichten in Digidoc2, aan de hand van een bedrag en wie bevoegd is.

Digitalisering

- Waar moet digitaliseren aan voldoen?

Het digitaal vormgegeven inkoopproces moet voldoen aan het huidige inkoop- en betalingsproces dat samen een proces vormen. Verder moet het aansluiten op de werkprocessen van het Agentschap en het OMV besluit moet geïntegreerd zijn. Ook moet er sprake zijn van rechtmatig inkopen en moet het systeem een spend analyse kunnen genereren. Tot slot moet het een logisch gedigitaliseerd proces zijn.

- Wat zou er veranderen?

Dit is niet bekend. Er moet eerst onderzoek worden gedaan naar de systemen Digidoc2 en Digi-Inkoop.

- Waarom zou er een proces gedigitaliseerd moet worden?

In het systeem kunnen controles ingebouwd worden zodat het systeem taken kan overnemen van de medewerkers. Er is een uniforme werkwijze wat fijn werkt. Hier kan gedacht worden aan het vinden van bestanden in het juiste archief. Tevens is er makkelijk toegang tot documentatie dat kan worden geregeld en zijn de bestanden ook gemakkelijk terug te vinden en te beveiligen. Deze werkwijze past in de wens van de rijksoverheid om plaats en tijdonafhankelijk te kunnen werken.

- Hoe zou het digitaliseren toegepast kunnen worden binnen het inkoopproces?

Digitaliseren kan worden toegepast op het gehele proces. Een aantal van de collega's ziet het proces als twee gescheiden processen, te weten het inkoopproces en het betaalproces.

Ik zie het als één proces. Door de processen als een proces te zien kunnen er allerlei koppelingen worden gemaakt tussen deze processen en kunnen er geautomatiseerde controles worden verricht op de juistheid, volledigheid van onder meer de ontvangen facturen en de betalingen.

- Hoe kan er gedigitaliseerd worden?

Dat kan niet uit het interview blijken, dat wordt namelijk nog onderzocht. Vooralsnog zijn de inkoper en ik aan het onderzoeken of Digidoc2 geschikt is om het inkoopproces te digitaliseren.

- Waar kunnen de randvoorwaarden op gebaseerd worden bij toepassing van digitalisering?

De randvoorwaarden moet gebaseerd zijn op onder andere dat het proces efficiënter verloopt, er sprake is van kostenbesparing, de benodigde informatie kunnen genereren, het proces goed kunnen volgen en de regelgeving (OMV besluit etc.) moet in het systeem kunnen geïntrigeerd worden. Daarnaast moet het proces en het systeem goed beveiligd zijn, er sprake is van continuïteit en het systeem moet beschikbaar zijn.

- Zijn er valkuilen of risico's waar ik op moet letten?

De risico's of valkuilen wat jij je zou kunnen afvragen zijn: hoe lang blijft het Agentschap bestaan, wat zullen de kosten zijn, wat levert het digitaliseren op, is het systeem goed beveiligd (zowel intern als extern), is het goed afgeschermd, is er sprake van back ups? etc.

- Zullen alle medewerkers meewerken oftewel hierin meegaan?

Als het daardoor makkelijker werken is voor de medewerkers, dan zullen ze wel meewerken.

II. Interview met **Hoofd Financiële Zaken** (Afdeling Financiële Zaken)

Introductie

- Wat is jouw functie en wat zijn jouw werkzaamheden binnen AGSZW?

Ik ben werkzaam in de functie controller en hoofd Financiële Zaken binnen Agentschap SZW. Tot de werkzaamheden behoren onder andere het leiding geven aan de afdeling Financiële Zaken van het Agentschap en alle werkzaamheden tot de functie als controller.

- Hoe lang ben je werkzaam bij AGSZW?

Ik ben 1 jaar en ander halve maand werkzaam binnen Agentschap SZW.

- Wat zijn jouw werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces van AGSZW?

Als hoofd Financiële Zaken ben ik verantwoordelijk voor het verloop van het proces. Daarnaast parafeer ik de inkoopformulieren als afdelingshoofd en eventueel bij bedragen boven de €15.000 als hoofd Financiële Zaken.

- Wat vind je fijn aan dit proces?

Als controller en hoofd Financiële Zaken is het inkoopproces goed op orde. De inkoper is goed te vinden waardoor de medewerkers weten waar ze terecht kunnen voor vragen of wat anders. Ook is de opbouw van het inkoopformulier helder en duidelijk en verloopt de dossiervorming goed. Het CTM geeft een seintje of melding als een contract afloopt, wat fijn wordt geacht. Het CTM is een systeem waarin alle contracten worden in opgenomen, ook wel het contractenbeheer.

- Wat zou u willen veranderen? En waarom?

Ik zou het proces willen veranderen door dit proces te digitaliseren voor een efficiënter proces.

Inkoopproces

IST-situatie

- Wat is het huidige inkoopproces?

Het inkoopproces begint met een behoefte aan iets of iemand dat niet aanwezig is binnen het Agentschap. Vervolgens gaat er iemand bestellen waarbij er wordt nagedacht wat men nodig heeft. Als dit concreet is, wordt er gekeken of er sprake is van een raamovereenkomst. Als er sprake is van een raamovereenkomst, moet men een aanvraag doen bij de raamovereenkomstpartijen. Wanneer er geen sprake is van een raamovereenkomst is, moet er worden nagedacht over de procedure dat afhankelijk is van het geschatte bedrag en vervolgens moet een procedure starten.

De Aanbestedingswet komt aan de orde boven bepaalde bedragen. In april 2016 wordt de wet vernieuwd. Zowel binnen de overheid als buiten de overheid moet er aan de regels worden gehouden. Dus als er sprake is van goederen of diensten boven bepaald bedrag, krijg je te maken met drie aanbestedingsmanieren. De drie aanbestedingsmanieren zijn openbare aanbesteding (het openbaar maken van de vraag, iedereen kan inschrijven), onderhands aanbesteding (keuze uit een geselecteerd aantal leveranciers voor de offerte) of Europees aanbesteding (dit wordt openbaar gemaakt en iedere Europese onderneming kan zich inschrijven, in dit traject wordt het HIS ingeschakeld).

Vervolgens wordt inkoopformulier door de medewerker ingevuld. De medewerker gaat naar afdelingshoofd die tekent als budgetverantwoordelijke voor akkoord. Als alle bevoegde personen akkoord zijn en hebben geparafeerd of getekend, dan wordt de bestelling geplaatst door de inkoper. Een opmerking gemaakt door hoofd Financiële Zaken en een belangrijke punt om mee te nemen voor in het onderzoek is dat er meerdere versies van het inkoopformulier wordt gebruikt.

Als de bestelling is geplaatst, krijgt Financiële Administratie het inkoopformulier en leggen zij een verplichting vast. Daarna wordt het inkoopformulier gearchiveerd. Ook moet de bedragen boven €15.000 in het systeem CTM worden ingevoerd. Tot slot wordt de bestelling geleverd en is het inkoopproces hiermee afgerond.

- Wat is het doel van het proces?

Het doel van het inkoopproces is het rechtmatig en efficiënt inkopen.

- Wat zijn de middelen die worden gebruikt in het proces?

In het proces worden verschillende soorten middelen gebruikt voor een goed verloop van het inkoopproces. De verschillende middelen zijn onder andere het inkoopstelsel Digi-Inkoop, het inkoopformulier, het stelsel CTM, de website van overheid voor raamovereenkomsten, de catalogus, het internet (voor het opzoeken).

- Wie zijn betrokken in dit proces en wie is eindverantwoordelijk voor dit proces (proceseigenaar)?

Ik ben eindverantwoordelijk voor het inkoopproces. Ik ben niet verantwoordelijk voor inkopen, maar budgethouders zijn verantwoordelijk voor eigen inkopen.

- Op basis van welke informatie (KPI's) wordt het proces aangestuurd?

Het proces loopt goed. Het proces wordt niet zo zeer op basis van informatie aangestuurd. Maar er dient communicatie plaats te vinden binnen het MT en het personeel als er iets fout gaat, zodat de processen onder de aandacht worden gebracht. Ook voor het formulier, goedkeuring achteraf, in het inkoopproces is communicatie van groot belang.

- Wat is de aanleiding voor het uitvoeren van het proces?

De aanleiding voor het uitvoeren is dat men behoefte heeft aan iets of iemand en wilt dit aanschaffen of wilt iemand inlenen. Het inkoopproces wordt uitgevoerd om iets te kopen of iemand te huren/ in te lenen.

- Welke activiteiten zijn er en in welke volgorde worden de activiteiten uitgevoerd?

Niet van toepassing (zie bij het de vraag 'wat is het huidige inkoopproces' wat de activiteiten zijn en in welke volgorde).

- Welke functionarissen zijn waarvoor verantwoordelijk? Wie wordt er geïnformeerd en wie moet geraadpleegd worden?

Het OMV-besluit, de inkoper, de budgethouders, Planning & Control, afdelingshoofd Financiële Zaken en Financiële Administratie (waarbij beheer van toepassing is) zijn verantwoordelijk voor een goed verloop van het inkoopproces en worden of geraadpleegd of geïnformeerd tijdens dit proces.

- Welke informatiebronnen (ICT-systemen, documenten) worden bij welke activiteiten gebruikt?

Niet van toepassing (de vraag leek dubbel in het interview).

- Welke ICT systemen worden met welke informatie gevuld?

Het inkoopdossier wordt in Digidoc2 compleet gemaakt door de inkoper. In Exact en Excel worden de verplichtingen aangemaakt/ geregistreerd. Het CTM wordt als contractenbeheer gebruikt voor contracten en het inkoopstelsel Digi-Inkoop wordt gebruikt voor de inkopen zoals bloemen en bonnen.

- Welke documenten ontstaan in welke activiteiten en welke formulieren worden hierbij gebruikt en waar worden die documenten bewaard (archieven)?

Niet van toepassing (leek in het interview een dubbele vraag).

- Welke relaties (interfaces) zijn er met andere processen?

Het inkoopproces heeft een relatie met het betalingsproces. Daarnaast is de personeelsplanning van toepassing en de doorbelasting van OOP (Out of pocket).

- Waar liggen de risico's binnen het inkoopproces?

De standaardrisico's binnen het inkoopproces kunnen onder andere geen goede functiescheiding, fraude, zichzelf verrijken, onrechtmatigheid (niet goed inkopen volgens de aanbestedingsregeling), de leveranciers niet leveren (prestatielevering) zijn.

SOLL-situatie

- Wat is de gewenste situatie van het inkoopproces?

De gewenste situatie van het inkoopproces houdt in dat vanaf het begin, dus vanaf een medewerker, tot het einde dat de levering is digitaal gaat. En dat de risico's beter worden beheerst.

- Wie zullen er betrokken zijn in de gewenste situatie en wie is verantwoordelijk?

De verantwoordelijke en de betrokken zijn gelijk aan de huidige situatie.

- Waar moet de gewenste situatie aan voldoen en waar liggen de risico's?

Niet van toepassing, moet uit het onderzoek gaan blijken.

Digitalisering

- Waar moet digitaliseren aan voldoen?

Digitaliseren moet voldoen aan dat het systeem betrouwbaar is, gebruiksvriendelijk, stabiel en dat het men dwingend meeneemt door de stappen (de betrokkenen).

- Wat zou er veranderen?

Niet van toepassing, dit is afhankelijk van de aanbeveling op basis van het onderzoek.

- Waarom zou er een proces gedigitaliseerd moet worden?

Niet van toepassing.

- Hoe zou het digitaliseren toegepast kunnen worden binnen het inkoopproces?

Dit kan door middel van het systeem Digidoc2 of Digi-Inkoop.

- Hoe kan er gedigitaliseerd worden?

Niet van toepassing, dit is afhankelijk van de aanbeveling op basis van het onderzoek.

- Waar kunnen de randvoorwaarden op gebaseerd worden bij toepassing van digitalisering?

Er moet draagvlak zijn bij de medewerkers. Iemand die tijd steekt in het proces en alle overige aspecten. Er moet meer helderheid zijn over Digi-Inkoop en er moeten worden gezorgd dat iedereen op 1 lijn zit.

- Zijn er valkuilen of risico's waar ik op moet letten?

Jij moet oppassen en niet meegaan met het huidige proces, dus jouw eigen kijk op alles behouden. Ook moet je vooral kijken naar de risico's en hierin jouw eigen perspectief in meenemen.

- Zullen alle medewerkers meewerken oftewel hierin meegaan?

Niet iedereen zal meteen hierin meewerken. Op basis van het gegeven advies voor de implementatie kan men overtuigd worden. Tevens zal er aandacht moeten zijn aan een goede communicatie, dat nodig is voor een goede begeleiding en eventuele training bij de overgang naar een nieuw digitaal proces.

Het Agentschap SZW

- Wat zijn de missie, visie en succes bepalende factoren?

Het Agentschap SZW voert (Europese) subsidieregelingen en overige complexe opdrachten uit voor opdrachtgevers en aanvragers. De focus ligt op het waarborgen van de rechtmatigheid en de doelmatigheid van de uitvoering. De missie is vertaald naar een visie van 7 punten. We willen als agentschap professioneel en politiek bestuurlijk sensitief zijn. Ook pro-actief acteren, en het kenniscentrum zijn op het gebied van het uitvoeren van Europese Regelingen. Hierbij verbeteren we graag de uitvoerbaarheid en zetten we in op administratieve lastenverlichting. We willen een fijn werkklimaat creëren voor alle medewerkers en hen ook voldoende ontwikkelmogelijkheden bieden. Werkklimaat.



- In hoeverre sluit dit onderzoek hierop aan?

In het A3-jaarplan is opgenomen dat afdeling FZ een LEANproject zal uitvoeren. Dat is het onderhoudende project.

- Is het Agentschap een profit of een non-profit organisatie?

Een non-profit organisatie.

III. Interview met **Facilitair medewerker** (Afdeling DIA)

Introductie

- Wat is jouw functie en wat zijn jouw werkzaamheden binnen AGSZW?

Ik ben werkzaam als facilitair medewerker en zit bij bedrijfsvoering dat onderdeel van de afdeling DIA is. De werkzaamheden binnen het Agentschap zijn het zorgen voor alle faciliteiten wat nodig is om een kantoor te runnen. Ook dien ik als schakel tussen verschillende partijen binnen het Agentschap.

- Hoe lang ben je werkzaam bij AGSZW?

Ik ben bijna 25 jaar werkzaam bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ik ben begonnen bij de Europees Sociaal Fonds Europa(ESF) in 1991. Vanaf 2004 ben ik werkzaam bij het Agentschap SZW. Ik was eigenlijk al werkzaam voor het Agentschap vanaf 1999, maar toen was het specifiek voor ESF Nederland dat een tussenfase was oftewel het Agentschap was in oprichting.

- Wat zijn jouw werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces van AGSZW?

De werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces zijn onder andere het verzamelen van de informatie wat nodig is, het bestellen van de benodigde goederen op basis van opdrachten via het inkoopstelsel Digi-Inkoop.

- Wat vind je fijn aan dit proces?

Het inkoopproces is duidelijk. Ik weet wat besteld en ontvangen is en daarnaast doe ik ook de controle.

- Wat zou u willen veranderen? En waarom?

Er zijn geen aanbevelingen om iets aan het proces te veranderen. Het inkoopproces is prima geregeld.

Inkoopproces

IST-situatie

- Wat is het huidige inkoopproces?

Het huidige inkoopproces begint bij een medewerker. Een medewerker meldt de inkoper dat diegene wat nodig heeft en wilt dit graag laten bestellen. De inkoper heeft hiervoor toestemming nodig en de medewerker gaat voor toestemming bij het afdelingshoofd langs. Als er toestemming is verkregen van het afdelingshoofd, kan de inkoper gaan bestellen nadat het concreet is dat het MT, het afdelingshoofd en hoofd inkoper op de hoogte zijn van deze behoefte. Via het inkoopstelsel Digi-Inkoop is er een link naar de leveranciers website. Momenteel is Lyreco de leverancier voor de kantoorartikelen. In de catalogus van de leverancier kan geselecteerd worden welke materialen nodig zijn. De materialen, dat goedgekeurd is door het Ministerie van SZW, kan geselecteerd worden. Wat niet goedgekeurd is, is geblokkeerd door het ministerie en kan niet via Digi-Inkoop besteld worden. Wat geblokt is kan via hoofd inkoper besteld (de MT lid beslist welke geblokkeerde materialen of goederen) worden. Dit gaat buitenom het inkoopstelsel Digi-Inkoop en er wordt gebruik gemaakt van het inkoopformulier tijdens deze bestelprocedure. Als alle benodigde materialen geselecteerd zijn, wordt in het winkelmandje gecontroleerd of alles erin zit. Vervolgens wordt dit doorgevoerd en krijg je een melding over alle materialen en of deze correct zijn of dat er uitzonderingen zijn. Als er sprake is van uitzonderingen, kunnen er twee dingen worden gedaan. De uitzonderingen kunnen verwijderd worden uit het stelsel en de overige materialen kunnen besteld worden en de uitzonderingen kunnen via hoofd inkoper worden besteld. Na het bestellen wordt de bestelling doorgezonden naar de Financiële Administratie voor fiatting van de bestelling en er wordt voor prestatieverklaring getekend. Dit heeft te maken met het vierogenprincipe en wordt gekeken of er niks gekst tussen zit. Hiermee is het bestelproces afgerond. Het inkoopproces verloopt verder doordat de goederen plus pakbon worden ontvangen. Er wordt op basis van de pakbon gecontroleerd of alle bestelde goederen ook geleverd zijn en er wordt gekeurd of het inkoop correct is. Financiële Administratie krijgt het overzicht met de goederen en dat wat goedgekeurd is. Ook krijgen ze de melding dat de factuur onderweg is. Er wordt een batch (een verzameling van informatie over het bestellen, leveren en de factuur) aangemaakt door Financiële Administratie. Het inkoopproces is hiermee afgerond.

- Wat is het doel van het proces?

Het doel van het proces is transparantie (waarmee bedoeld wordt dat je inzicht hebt in de inkopen, het duidelijk is en controleren mogelijk is) en dat het proces gevolgd kan worden door de betrokkenen van het proces.

- Wat zijn de middelen die worden gebruikt in het proces?

De middelen die gebruikt worden in het inkoopproces is het inkoopstelsel Digi-Inkoop en de website van de leverancier.

- Wie zijn betrokken in dit proces en wie is eindverantwoordelijk voor dit proces (proceseigenaar)?

De betrokkenen in het inkoopproces zijn hoofd inkoper, de inkoper, Financiële Administratie medewerker en het afdelingshoofd. Hoofd financiële zaken is eindverantwoordelijk voor dit proces.

- Op basis van welke informatie (KPI's) wordt het proces aangestuurd?

Niet van toepassing, het inkoopproces wordt niet aangestuurd op basis van informatie.

- Wat is de aanleiding voor het uitvoeren van het proces?

De aanleiding voor het uitvoeren van het inkoopproces is dat er behoefte is aan iets dat niet aanwezig is binnen het Agentschap.

- Welke activiteiten zijn er en in welke volgorde worden de activiteiten uitgevoerd?

De activiteiten binnen het inkoopproces zijn de opdracht, de bestelling, de ontvangst en de betaling. Dit is tevens de volgorde waarin de activiteiten worden uitgevoerd.

- Welke functionarissen zijn waarvoor verantwoordelijk? Wie wordt er geïnformeerd en wie moet geraadpleegd worden?

De inkoper als functionaris is verantwoordelijk voor het bestellen (invoeren voor de goederen). Hoofd inkoper/afdelingshoofd als functionaris doet controle op de fiattering van de factuur. Financiële Administratie medewerker is als functionaris verantwoordelijk voor fiattering. Financiële Administratie en hoofd inkoper worden geïnformeerd over de inkoop. Het afdelingshoofd wordt geraadpleegd voor het verlenen van toestemming (tot een bepaald bedrag verantwoordelijk) om te kunnen bestellen.

- Welke informatiebronnen (ICT-systemen, documenten) worden bij welke activiteiten gebruikt?

Tijdens de activiteit 'bestellen' wordt het inkoopstelsel Digi-Inkoop gebruikt. Tijdens de activiteit 'ontvangst' wordt Digi-Inkoop geraadpleegd om aan te geven over de ontvangen middelen en de pakbon wordt gebruikt voor controle op de ontvangen goederen.

- Welke ICT systemen worden met welke informatie gevuld?

Het inkoopstelsel Digi-Inkoop wordt gevuld met de informatie over de te leveren materialen.

- Welke documenten ontstaan in welke activiteiten en welke formulieren worden hierbij gebruikt en waar worden die documenten bewaard (archieven)?

Niet van toepassing, eerder in de bovenstaande vragen beantwoord.

- Welke relaties (interfaces) zijn er met andere processen?

Niet van toepassing, er zijn geen relaties met andere processen.

- Waar liggen de risico's binnen het inkoopproces?

Er zijn geen risico's binnen het inkoopproces.

SOLL-situatie

- Wat is de gewenste situatie van het inkoopproces?

De huidige situatie van het inkoopproces wordt als de gewenste situatie gezien.

- Wie zullen er betrokken zijn in de gewenste situatie en wie is verantwoordelijk?

De betrokkenen en eindverantwoordelijken in de gewenste situatie zijn gelijk aan de huidige situatie.

- Waar moet de gewenste situatie aan voldoen en waar liggen de risico's?

Niet van toepassing, de huidige situatie voldoet aan de gewenste situatie en er zijn geen risico's vastgesteld.

Digitalisering

- Waar moet digitaliseren aan voldoen?

Het digitaliseren van een proces moet voldoen aan duidelijkheid en het moet gebruiksvriendelijk zijn.

- Wat zou er veranderen?

Niet van toepassing, want het inkopen via Digi-Inkoop gebeurt digitaal.

- Waarom zou er een proces gedigitaliseerd moeten worden?

Niet van toepassing (Zie tweede vraag).

- Hoe zou het digitaliseren toegepast kunnen worden binnen het inkoopproces? (Ook factuurafwikkeling?)

Niet van toepassing (Zie tweede vraag).

- Hoe kan er gedigitaliseerd worden?

Niet van toepassing (Zie tweede vraag).

- Waar kunnen de randvoorwaarden op gebaseerd worden bij toepassing van digitalisering?

Niet van toepassing, (Zie tweede vraag).

- Zijn er valkuilen of risico's waar ik op moet letten?

Niet van toepassing, er waren geen aanbevelingen.

- Zullen alle medewerkers meewerken oftewel hierin meegaan?

Ik denk dat alle medewerkers van het Agentschap mee zullen werken, omdat er sprake is van minder administratie.

IV. Interview met **Senior medewerker bedrijfsprocessen** (Inkoop, Afdeling Financiële Zaken)

Introductie

- Wat is jouw functie en wat zijn jouw werkzaamheden binnen AGSZW?

Ik ben werkzaam als inkoper waar de werkzaamheden betrekking hebben op alle inkoopactiviteiten van het Agentschap SZW en deze worden begeleid door mij. Daarnaast ben ik ook contractmanager, bij iedere afgesloten contract ben ik het aanspreekpunt voor de leverancier. Tevens ben ik procesbegeleider en kijk ik of alle processen goed verlopen en volgens de wet- en regelgeving.

- Hoe lang ben je werkzaam bij AGSZW?

Vanaf juni 2013 ben ik werkzaam bij het Agentschap SZW. Sinds 1985 ben ik werkzaam bij de rijksoverheid. Allereerst begonnen bij het Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid als plaatsvervangend hoofd centrale postkamer voor de afwerking en drukkerij. In 1995 was ik werkzaam als financieel medewerker. In 1999 was ik werkzaam als plaatsvervangend hoofd bedrijfsbureau bij directie AM. Ook ben ik nog werkzaam geweest als senior medewerker bedrijfsprocessen bij IVV in 2009 voordat ik aan mijn huidige functie begon.

- Wat zijn jouw werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces van AGSZW?

Als inkoper zijn de werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces als volgt: een referentienummer toekennen aan de inkoop, een dossier aanmaken in Digidoc2 en het dossier vullen met de documentatie van de inkoop, op onderzoek uitgaan (en gebruik maken van je eigen kennis) om na te gaan bijvoorbeeld welke overeenkomst nodig is, de inkoop in gang zetten door een brief of e-mail in het dossier bij te zetten, na terugkomst van paraferen en Financiële Administratie wordt er besteld.

- Wat vind je fijn aan dit proces?

Als inkoper heb ik de vrijheid om zelf een inkoopformulier op te stellen wat in theorie verboden is, maar uit praktische overwegingen wordt dit gedaan. Anders zal het verloop van het proces langer duren wanneer de inkoop wordt uitgezet, aangezien een ieder die betrokken is hier naar zal kijken. Verder zijn de afhankelijkheid van anderen en het laten liggen van het werk tijdens het proces het geen dat niet fijn wordt ervaren.

- Wat zou je willen veranderen? En waarom?

Het tekenboek digitaal maken, want op deze manier wordt alles vastgelegd en het zorgt ervoor dat iedereen mee kan kijken in het proces. Dit zal waarschijnlijk zorgen voor een snellere afhandeling.

Inkoopproces

IST-situatie

- Wat is het huidige inkoopproces?

Het inkoopproces hoort bij de medewerker te beginnen, maar in de praktijk is het vaak de inkoper in dit proces. Een medewerker heeft een behoefte en zou dit willen aanschaffen. De medewerker bespreekt de behoefte met het afdelingshoofd. Als het afdelingshoofd akkoord geeft, wordt door de medewerker een inkoopformulier ingevuld. Dit inkoopformulier wordt door de medewerker en het afdelingshoofd getekend. Op papier wordt het ondertekende formulier ingeleverd bij de inkoper. De inkoper zorgt voor het plaatsen van de bestelling. Als een offerte nog aangevraagd moet worden, wordt dit door de inkoper gedaan. In de meeste gevallen zit de offerte bij het inkoopformulier. Het plaatsen van een bestelling gebeurt aan de hand van een e-mail of een brief, afhankelijk van het geen dat aangeschaft dient te worden.

- Wat is het doel van het proces?

Het doel van het inkoopproces is het aanschaffen van goederen en diensten.

- Wat zijn de middelen die worden gebruikt in het proces?

Digidoc2, CTM, internet als zoekfunctie, mobiele kennis (met andere woorden ervaring), overzicht Rijksbrede raamovereenkomst, voor informatie> piano, Staatscourant en de HIS.

- Wie zijn betrokken in dit proces en wie is eindverantwoordelijk voor dit proces (proceseigenaar)?

In het inkoopproces zijn alle medewerkers en afdelingshoofden betrokken. De proceseigenaar is de directeur van het Agentschap SZW. Hij delegeert de verantwoordelijkheid aan hoofd Financiële Zaken. Dit is ingestemd samen met de afdelingshoofden dat dit zo zal verlopen. De inkoper is de procesbewaker voor hoofd Financiële Zaken.

- Op basis van welke informatie (KPI's) wordt het proces aangestuurd?

Niet van toepassing, het inkoopproces wordt niet aangestuurd op basis van informatie.

- Wat is de aanleiding voor het uitvoeren van het proces?

Dit is rijksbreed voorgeschreven en hiervoor zijn er voorschriften dat de wet- en regelgeving zijn. Op deze manier wordt het proces in kaart gebracht.

- Welke activiteiten zijn er en in welke volgorde worden de activiteiten uitgevoerd?

De activiteiten binnen het inkoopproces zijn het ontstaan van de behoefte tot, keuze van de leverancier, prijzen en afspraken met de leverancier, bestellen bij de leverancier en het aanschaffen.

- Welke functionarissen zijn waarvoor verantwoordelijk? Wie wordt er geïnformeerd en wie moet geraadpleegd worden?

De volgende functionarissen zijn verantwoordelijk voor: de medewerker voor de aanvraag, het afdelingshoofd voor toestemming en het budget, de inkoper voor de prijs, de leverancier voor de bestelling, Planning & Control voor budget check, de directeur voor de uiteindelijke toestemming en Financiële Administratie voor de financiële vastlegging in de administratie. De aanvrager en leverancier worden geïnformeerd. De inkoper, HIS en de leveranciers worden geraadpleegd.

- Welke informatiebronnen (ICT-systemen, documenten) worden bij welke activiteiten gebruikt?

Bij de activiteit 'Keuze van de leverancier' worden de informatiebronnen internet (op Google.nl zoeken), de contractenregister en (eigen) administratie gebruikt.

- Welke ICT systemen worden met welke informatie gevuld?

Digidoc2 wordt gevuld met de inkoopformulieren en brieven en Excel wordt gebruikt voor de referentienummer.

- Welke documenten ontstaan in welke activiteiten en welke formulieren worden hierbij gebruikt en waar worden die documenten bewaard (archieven)?

Niet van toepassing. In de vraag hierboven wordt dit ook toegelicht.

- Welke relaties (interfaces) zijn er met andere processen?

Niet van toepassing, er zijn geen relaties met andere processen.

- Waar liggen de risico's binnen het inkoopproces?

Er zijn drie risico's binnen het inkoopproces, namelijk er is geen vervanging als de inkoper ziek is en de kennis van de inkoper is niet beschikbaar en dat er stukken uit het tekenboek ontbreken of zoekraken. Als eigenaar van het tekenboek constateer ik bij 5 op de 500 inkoopopdrachten dat er bijvoorbeeld een inkoopformulier uit het inkoopdossier ontbreekt. Dit kan voorkomen doordat een medewerker dit formulier uit het tekenboek heeft gehaald voor parafering en is vergeten in het tekenboek terug te zetten.

SOLL-situatie

- Wat is de gewenste situatie van het inkoopproces?

De gewenste situatie van het inkoopproces zou zijn als iedereen zich houdt aan de voorschriften.

- Wie zullen er betrokken zijn in de gewenste situatie en wie is verantwoordelijk?

De betrokkenen en eindverantwoordelijken zijn gelijk aan de huidige situatie.

- Waar moet de gewenste situatie aan voldoen en waar liggen de risico's?

De gewenste situatie moet voldoen aan gebruiksvriendelijkheid en aan een geautomatiseerd proces dat nooit kan leiden tot een verkeerde inkoop.

Digitalisering

- Waar moet digitaliseren aan voldoen?

Digitaliseren moet voldoen aan gemak.

- Wat zou er veranderen?

Er zal minder papier werk zijn en men zal meer achter de laptop of pc werken.

- Waarom zou er een proces gedigitaliseerd moet worden?

In een gedigitaliseerd proces kan men alle stappen volgen. In het handmatige (papieren) proces komt het voor dat papieren documenten zoekraken en men weet niet waar het achtergebleven is. Maar ik vind het gewoon fijn, dat mevrouw 'A' zegt 'dat heb ik maandag op jouw bureau gelegd' en donderdag vraagt hoe het ermee staat maar jij hebt het zelf op dinsdag en woensdag niet aangetroffen. Als er digitaal wordt aangevraagd, ligt dit vastgelegd en ligt voor iedereen vast wat er gebeurd is. In het geval dat de aanvraag dan niet aankomt, kan het achterhaald worden of de fout bij de verzender of ontvanger ligt. Dit ligt dus vast en het proces dat erachter ligt moet het gemak zijn.

Daarnaast ligt het ook in de basis. Iemand die een aanvraag doet, moet de aanvraag goed kunnen verwoorden. Het komt vaak voor dat de omschrijving op het inkoopformulier niet duidelijk is verwoord. Men moet gaan uitzoeken wat bedoeld wordt met bijv. 'huur maand april', dat de inkoper samen met het bedrijf uitzoekt wat het huur is voor de maand etc. Terwijl als men wordt gedwongen om bepaalde zaken in te vullen, dan heeft men een betere omschrijving en een goede argumentatie.

En kan men zien of een ieder in het proces akkoord is gegaan met wat er gebeurt en op welk moment een ieder zijn of haar akkoord geeft. Dat het verloop van het proces drie dagen duurt, ligt dan niet aan degene die het heeft ingezonden maar bijv. aan het afdelingshoofd of het ligt in de volgende stap bij het verwerken van de aanvraag of in de stap daarna bij het inschrijven in het systeem.

Ook functiescheiding kan je op deze manier makkelijk herkennen en heb je een goede dossieropbouw waar momenteel af en toe gebrek aan is. In een gedigitaliseerde omgeving kan men verplicht zijn zaken als 'waar kan men de behoefte aanschaffen, waarom men dat nodig heeft, keuze motivatie van de leverancier' etc. beschrijven/ omschrijven.

- Hoe zou het digitaliseren toegepast kunnen worden binnen het inkoopproces?

Ik ben een voorstander van een webapplicatie waar men kan inloggen en een formulier krijgt. Dus bijv. dat men op het AGSZW Rijksportaal klikt en daar een formulier kan vinden die ingevuld kan worden en met een druk op de knop 'Verzenden', dat het formulier wordt verstuurd voor een aanvraag.

- Hoe kan er gedigitaliseerd worden?

Niet van toepassing (leek in het interview op een dubbele vraag).

- Waar kunnen de randvoorwaarden op gebaseerd worden bij toepassing van digitalisering?

Dat het voor iedereen gemakkelijk toegankelijk is. Simpel en eenvoudig. Ook wanneer men niet betrokken is in het inkoopproces, dat er kan verwacht worden dat men heel makkelijk aan de slag kan.

- Zijn er valkuilen of risico's waar ik op moet letten?

Een valkuil dat de inkoper ziet tijdens een experiment in Digidoc2 is, dat niet alles goed op elkaar aansluit. In het systeem is het voor men niet helder wat diegene moet doen op het moment dat het verzoek binnenkomt. Dat betekent dat je de mensen die betrokken zijn in het proces mee moet nemen. In andere woorden 'hoe gaan we het doen', 'op welke manier gaan we het doen' en 'wat is jouw rol daarin'.



- Zullen alle medewerkers meewerken oftewel hierin meegaan?
Ja, ze gaan mee. Als ze niet meewerken, wordt dit niet in behandeling genomen.

V. Interview met **Hoofd Dienst, Informatie en Advies** (Afdeling Dienst, Informatie en Advies (DIA))

Introductie

- Wat is jouw functie en wat zijn jouw werkzaamheden binnen AGSZW?

Ik ben werkzaam als afdelingshoofd van de afdeling Diensten, Informatie en Advies (DIA). Ik heb als afdelingshoofd vaak te maken met externe inhuur op het gebied van ICT en communicatie.

- Hoe lang ben je werkzaam bij AGSZW?

Ik ben bij het Agentschap SZW al twee jaar werkzaam.

- Wat zijn jouw werkzaamheden met betrekking tot het inkoopproces van AGSZW?

Met betrekking tot het team vallen onder de werkzaamheden een memo maken voor het MT aan de hand van de capaciteitsplanning voor inhuur van externen. Na het doorzetten, gaat het afdelingshoofd naar de inkoper voor een raamovereenkomst (ICT) of heb je de communicatiepool. Via de personele kant worden andere organisaties benaderd of zij mensen in huis hebben om in te huren. Ook heb je inkopen van materiële zaken (bloemen, opleidingsbudgetten) op jaar basis en contracten om ICT te hosten (infrastructuur en services). En het regelen van een locatie (ook inkoop bij een teamuitje, bijeenkomsten, vergaderingen) door middel van inkoopformulier.

- Wat vind je fijn aan dit proces?

In het inkoopproces wordt gebruik gemaakt van het inkoopformulier en dat wordt erg handig ervaren door de aangegeven stappen. En dat de Financiële Administratie de budget check doet, zodat je dit niet zelf hoeft na te checken.

- Wat zou je willen veranderen? En waarom?

Het proces zouden gedigitaliseerd moeten worden, zodat er niks fysieks op papier is maar alles digitaal te vinden is. Ook is het formulier niet nodig, als het proces digitaal is opgebouwd aan de hand van het inkoopformulier. En dat er een koppeling komt tussen Digi-Inkoop en Digidoc2, zodat er makkelijk van het ene systeem in het ander systeem kan gewerkt of naar geschakeld kan worden.

Inkoopproces

IST-situatie

- Wat is het huidige inkoopproces?

Het inkoopproces begint bij een medewerker. De medewerker gaat langs bij het afdelingshoofd. Het afdelingshoofd stelt een memo op voor het MT aan de hand van de capaciteitsplanning voor inhuur van externen. Met de memo vraagt je als afdelingshoofd aan het MT toestemming om externen te kunnen inhuren. De afdeling Financiële Zaken bepaalt hierin mee, aangezien zij over de financiële aspecten gaan en weten hoeveel er begroot is en of er iets met het begrootte bedrag gedaan is. Bij afdeling Uitvoering wordt ook gekeken naar externen die eventueel wat kunnen betekenen voor de afdeling. Er wordt zoveel mogelijk gekeken naar de interne mogelijkheden. Na het doorzetten, gaat het afdelingshoofd naar de inkoper voor een raamovereenkomst (ICT). De inkoper weet welke partijen moet aangeschreven worden om mensen in te huren. Verder wordt binnen de afdeling Financiële Zaken gekeken binnen welke post de aanvraag valt en is er een verdeling gemaakt wie wat beoordeelt vanuit Planning & Control. Vanuit financieel oogpunt moet er gekeken worden hoe groot het budget is en of het stond gepland of is het een eenmalige aanvraag. Voor dat de aanvraag de deur wordt uitgestuurd, moet afdelingshoofd FZ tekenen (afhankelijk van de hoogte van het bedrag akkoord) en de directeur (afhankelijk van de hoogte van de bedrag voor gezien of akkoord). Het betreffende afdelingshoofd krijgt bij sommige gevallen een bevestiging en bij het versturen van de brief moet er tevens voor akkoord geparafeerd worden.

Voor inhuur op het gebied van communicatie gaat dat via de communicatiepool (soms via de inkoper) van SZW. Via de personele kant worden andere organisaties benaderd of zij mensen in huis hebben om in te huren. Ook

heb je inkopen van materiële zaken (bloemen, opleidingsbudgetten) op jaar basis en contracten om ICT te hosten (infrastructuur en services). En het regelen van een locatie (ook inkoop bij een teamuitje, bijeenkomsten, vergaderingen) door middel van inkoopformulier.

- Wat is het doel van het proces?

Het doel van dit proces is het toetsen van de procedures met de wet- en regelgeving.

- Wat zijn de middelen die worden gebruikt in het proces?

Het inkoopformulier, het verzoek of de opdracht voor de inkopen en de bevestiging zijn de middelen in het proces die gebruikt of ontvangen worden.

- Wie zijn betrokken in dit proces en wie is eindverantwoordelijk voor dit proces (proceseigenaar)?

De medewerker, de inkoper, afdelingshoofd FZ, betreffende afdelingshoofd, P&C, FA, de directeur en HIS zijn betrokken in dit proces. Evelien Smit is als afdelingshoofd FZ eindverantwoordelijk (proceseigenaar) voor het inkoopproces.

- Op basis van welke informatie (KPI's) wordt het proces aangestuurd?

Niet van toepassing.

- Wat is de aanleiding voor het uitvoeren van het proces?

Als baten en lastendienst moet men weten wat er ingekocht en verkocht wordt. Men is verplicht dit bij te houden en dat dit financieel staat vastgelegd.

- Welke activiteiten zijn er en in welke volgorde worden de activiteiten uitgevoerd?

Niet van toepassing.

- Welke functionarissen zijn waarvoor verantwoordelijk? Wie wordt er geïnformeerd en wie moet geraadpleegd worden?

Als directeur ben je verantwoordelijk voor de grotere bedragen waarvoor wordt ingekocht en voor het totale proces. Afdelingshoofd FZ is verantwoordelijk voor het verloop van het proces en tevens in de rol als controller. Het betreffende afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de afdelingsbudgetten en waar en hoeveel er besteedt wordt. De inkoper is verantwoordelijk voor de regels, dat deze worden nageleefd tijdens de uitvoering van het proces en voor het informeren van de betrokkenen. Financiële Administratie is verantwoordelijk voor budget check. De betreffende medewerker en de benodigde informatie worden geraadpleegd.

- Welke informatiebronnen (ICT-systemen, documenten) worden bij welke activiteiten gebruikt?

Niet van toepassing.

- Welke ICT systemen worden met welke informatie gevuld?

Er wordt met Digidoc2 gewerkt en hierin worden de informatie opgenomen.

- Welke documenten ontstaan in welke activiteiten en welke formulieren worden hierbij gebruikt en waar worden die documenten bewaard (archieven)?

De offertezoek, de offerte, inkoopformulier, (mail)bevestiging, formele beslissingsbrief en de factuur zijn de ontstane documenten in dit proces tijdens de activiteiten. Alles wordt in een dossier opgenomen en in Digidoc2 gearhiveerd.

- Welke relaties (interfaces) zijn er met andere processen?

Niet van toepassing.

- Waar liggen de risico's binnen het inkoopproces?

De inkoper bezit als enige alle kennis over het proces, de procedures en wet- en regelgeving. Als de inkoper voor

enige tijd wegvalt, is het risico dat dit niet volledig of goed opgevangen zal worden. Ook worden papieren documenten in het proces als een risico gezien wanneer ze zoekraken of ontbreken. Men moet achterna gaan waar de documenten zich bevinden tenzij ze er niet zijn. Dit zorgt voor een vertraagt proces.

Digitalisering

- Waar moet digitaliseren aan voldoen?

Het moet voldoen aan dat men op elk moment hun werk kunnen inzien en de taken kunnen uitvoeren. En dat men elkaar kan raadplegen voor het tekenmoment.

- Wat zou er veranderen?

Dat er meer jaarafspraken- en contracten worden opgesteld of afgesproken. Verder dat men het proces kan mee volgen en het bepalen wanneer men aan iets zou willen werken (tijdsafhankelijk).

- Waarom zou er een proces gedigitaliseerd moet worden?

Papieren documenten worden in het proces als een risico gezien wanneer ze zoekraken of ontbreken. Men moet achterna gaan waar de documenten zich bevinden tenzij ze er niet zijn. Dit zorgt voor een vertraagt proces.

- Hoe zou het digitaliseren toegepast kunnen worden binnen het inkoopproces?

Als het mogelijk, tussen Digidoc2 e Digi-Inkoop een koppeling te leggen.

- Hoe kan er gedigitaliseerd worden?

De nodige documenten moeten digitaal opgesteld zijn en in Digidoc2 worden opgenomen als dossier. Het dossier moet in de werkstroom gezet worden voor goedkeuring en daarmee is het proces gedigitaliseerd.

- Waar kunnen de randvoorwaarden op gebaseerd worden bij toepassing van digitalisering?

Het is een project en de randvoorwaarden moet gebaseerd zijn aan de planning, aan de manier van communicatie, waar men tegen aan kan lopen.

- Zijn er valkuilen of risico's waar ik op moet letten?

Digitalisering is een grote verandering en men kan hier mogelijk moeite mee hebben.

- Zullen alle medewerkers meewerken oftewel hierin meegaan?

Niet iedereen zal hieraan mee willen werken. Maar als de afdelingshoofden en teamleiders hiermee eens zijn, kan dit prima door.

UITGEWERKTE INTERVIEWS: EXTERNEN BINNEN RIJKSOVERHEID

I. Interview met **Senior adviseur & Implementatie adviseur Digi-Inkoop** (Afdeling Financiële Diensten Centrum (BV/FDC)) van Directie Bedrijfsvoering, Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Introductie

- Wat is uw functie en wat zijn uw werkzaamheden?

Ik ben senior adviseur FDC Adviseren. Ik adviseer aan het management van SZW, afdeling FDC met betrekking tot diverse vraagstukken. Als key-user binnen de organisatie ondersteun ik medewerkers met betrekking tot complex vraagstukken. Verder valt onder de werkzaamheden het deelnemen aan departementale en interdepartementale overleggen en het bijhouden en signaleren van ontwikkelingen op het gebied van Bedrijfsvoering en hiervoor met voorstellen komen.

Als implementatie adviseur zijn de werkzaamheden het implementeren van het systeem Digi-Inkoop bij SZW, deelnemen aan gebruikersoverleg en andere overleg vormen en het management van SZW adviseren over complexe vraagstukken inzake Digi-Inkoop.

Digi-Inkoop

- Wat is Digi-Inkoop?

Digi-Inkoop is een internet applicatie. Dit is vergelijkbaar met het bestellen bij een webwinkel via de website.

- Welke leveranciers zitten in Digi-Inkoop?

In Digi-Inkoop zitten voor het Agentschap SZW de leveranciers Lyreco, Topbloemen, Den Haag Marketing van Dijk Zakelijk.

- Wat kan in Digi-Inkoop ingekocht worden?

Voor het ministerie van SZW worden kantoorartikelen, bloemen, VVV-bonnen, boeken en inhuur van personeel ingekocht of aangeschaft.

- Wat zijn de functionaliteiten van Digi-Inkoop? (Bij ministerie van SZW)

** In Digi-Inkoop gaat alles geautomatiseerd. In Digi-Inkoop doe je de bestelling, de ontvangst en de factuur. En in deze drie stappen werkt het systeem.*

** Verder kan in het systeem ingericht worden dat niet alle gebruikers niet alles mogen bestellen. Dus de ene gebruiker kan bloemen bestellen, de andere gebruik kan kantoorartikelen bestellen en de hoeveelheid artikelen dat besteld mag worden (beperkte hoeveelheid) per medewerker is vastgelegd in het systeem. Er zitten dus restricties in het systeem die door de directeur of afdelingshoofd is ingericht.*

** Ook kunnen bestellingen in Digi-Inkoop van te voren in het systeem opgeslagen worden. Dus men weet dat ze in juni iets voor december nodig hebben. Dan kan de medewerker deze bestelling klaar zetten in Digi-Inkoop en opslaan.*

** Inhuur van personeel zit ook in Digi-Inkoop. In het systeem kunnen de uren van de uitzendkrachten worden ingevoerd en doorgezeten naar de uitzendbureau. De uitzendbureau moet dit goedkeuren.*

** Door Digi-Inkoop wordt zelf een factuur aangemaakt door middel van een zogenaamde 'Voorstelfactuur'. Dit gebeurt op basis van wat besteld, ontvangen en gefactureerd is en wordt vergeleken of deze drie kleiner of gelijk aan elkaar zijn. Daarna wordt de factuur aangemaakt.*

** In Digi-Inkoop zit een offerte module waarin offertes worden vergeleken en geeft een voorstel voor een leverancier.*

** Het aanmaken van verplichtingen in de boekhouding wordt door Digi-Inkoop automatisch gedaan (bij bedragen vanaf €15.000).*

** Onder Business Intelligence (BI) zijn de spend analyse en de overzichten te vinden. Uit de spend analyse kan men per inkoopcategorie/grootboek bepalen hoeveel artikelen ingekocht zijn, welke artikelen zijn deze en hoeveel is uitgegeven. En er kan bepaald worden hoeveel artikelen voor de hele Rijksoverheid besteld (dus*

hoeveel rode pennen en hoeveel blauwe pennen). Het hele artikelenassortiment kan men in een overzicht krijgen met al deze gegevens. Zowel hoeveel uitgegevens is als het aantal kan opgevraagd worden in Digi-Inkoop. Deze overzichten kan men zelf samenstellen. Het is vormt een dashboard waarin de gegevens in deze overzichten te zien is.

Naast de spend analyses kunnen er overzichten opgevraagd worden zoals het totaal aantal facturen per jaar of het aantal bestellen. Deze overzichten kan men zelf maken door in de kolommen op een onderwerp (aantal firma's, aantal goedgekeurde inkooporders, gemiddelde inkoopvolume, bedrag goedgekeurd etc.) aan te vinken in Digi-Inkoop. En kunnen er grafieken worden weergegeven op basis van deze overzichten.

* In Digi-Inkoop wordt vastgelegd wanneer een contract verlengd is of wanneer het contract afloopt bij de contracten. Door de vastgelegde datum kan na afloop van het contract niet meer besteld worden bij de oude leverancier. Voor deze tijd moet de nieuwe leverancier aangesloten zijn en ingericht zijn het systeem.

* In Digi-Inkoop is het vierogenprincipe ingericht waarbij de medewerker de bestelling doet en de codeerder (rol binnen Digi-Inkoop) de bestelling nacheekt en codeert voordat de bestelling wordt doorgezet naar de leverancier. Als om een bepaald bedrag gaat (afhankelijk van de grensbedragen) gaat de bestelling langs het afdelingshoofd. Een en ander is afhankelijk van de mandaatstructuur van de desbetreffende afdeling.

* Inkooporders die eerder een keer besteld zijn kunnen gekopieerd worden in het geval dat hetzelfde besteld moet worden. Deze bestelling kan gekopieerd en vervolgens aangepast worden als het deels om dezelfde bestelling gaat.

* In Digi-Inkoop kan de parafenstroom ingericht worden afhankelijk van de grensbedragen. Bijvoorbeeld van de medewerker gaat het naar de inkoper, vervolgens naar afdelingshoofd, financiële administratie en als laatste de directeur als eindverantwoordelijke. Nadat al deze functionarissen een akkoord hebben gegeven gaat de bestelling naar de leverancier.

* In Digi-Inkoop komen de facturen binnen. Deze kunnen geëxporteerd worden naar Excel in een spreadsheet.

- Hoe verloopt het inkoopproces in Digi-Inkoop? (Bij ministerie van SZW)

Cataloguskanaal

De medewerker klikt op de leverancier en komt op de website van de leverancier. Digi-Inkoop is gekoppeld aan de website van de leverancier. Op de website is de catalogus aanwezig. In de catalogus kan de medewerker de producten opzoeken. De medewerker klikt het product aan die besteld moet worden en voert de aantallen in. Vervolgens wordt dit toegevoegd in de winkelwagen na het klikken van de knop 'In winkelwagen' ga je voor de bestelling naar de winkelwagen wanneer op 'Winkelwagen bekijken en afrekenen' is geklikt. Deze bestellingen kunnen opgeslagen worden als een lijstje van de bestellingen die vaker worden gedaan. Dit kan dan opnieuw gebruikt worden. Men ziet hier de bestelling voor het afrekenen. Bij kleine inkoopbedragen kan de medewerker zelfstandig de bestelling doorzetten. Bij een grote bedragen (> €1.500) dient het afdelingshoofd akkoord te geven in Digi-Inkoop. Dit kan tot de minister toe.

Als er op de knop 'Kassa' wordt geklikt, dan krijg je een overzicht met de bestelaanvraaggegevens. De medewerker voert de omschrijving van de bestelaanvraag in. Onder 'Levering' kan aangegeven worden wanneer men de bestelling nodig heeft. Daaronder staat het adres, maar deze zou gewijzigd kunnen worden (in het geval van verhuizing bijvoorbeeld). Er is de optie om uit de afleveradressen van de Rijksoverheid te kiezen. Vervolgens moet onder 'Rubricering' het kostenplaats/ budget- ingevuld worden (kan ook leeg gelaten worden). Dit zijn de afdelingen waaruit de organisatie bestaat. Daarna krijg je de budgetpositie waarmee bepaald wordt of het om een opleiding, materieel, personeel, etc. gaat. Dus de inkoopcategorie wordt bepaald van de bestelling. Daarna is er de mogelijkheid voor extra tekstomschrijving voor de inkoper bijvoorbeeld bij grote bestellingen. Na het volgende krijgt de medewerker een overzicht van de bestelling en kan de bestelling verstuurd worden.

De medewerker kan naar het overzicht gaan waarin de bestellingen en inkooporders staan. Als er op de knop 'Versturen' wordt geklikt, wordt de bestelling/ inkooporder naar de leverancier verzonden. Er volgt een budgetcontrole en hiervoor gaat de bestelling elektronisch langs de financiële administratie. Elke bestelling gaat langs de financiële administratie van de desbetreffende afdeling voor de juiste codering (juist geboekt op

grootboekrekening, budgetplaats, budgetpositie?). Hiervoor is een codeerder aangesteld voordat de bestelling wordt doorgestuurd naar de leverancier. Als de bestelling goed is, krijgt de medewerker hiervan een melding in het systeem.

Vervolgens krijgt men de goederen binnen en kunnen de ontvangsten geboekt worden. Er zijn 2 manieren om ontvangsten te boeken. Bijvoorbeeld bij de ontvangst van bloemen is er een zogenaamde voorstelfactuur. De leverancier maakt zelf geen factuur. Dus bij ontvangst van bloemen wordt de ontvangst geboekt en op basis van deze gegevens wordt door Digi-Inkoop een factuur opgesteld. Deze factuur wordt aangeboden aan de leverancier. Deze leverancier zit ook in Digi-Inkoop anders kan er geen bestellingen gedaan worden bij de leverancier. De leverancier krijgt de factuur binnen, voert een factuurnummer en datum in op de factuur en geeft akkoord aan de factuur. Deze factuur komt in Digi-Inkoop binnen bij de financiële administratie. Bij VVV-bonnen worden ook voorstelfacturen aangemaakt.

Bij kantoorartikelen is de afspraak met de leverancier gemaakt dat er geen voorstelfacturen worden aangemaakt. De leverancier doet dat zelf in hun eigen systeem. Dit is een XML- bericht. Dit wordt naar Digi-Inkoop gestuurd. Onderweg gaat dit bericht de Digipoort op. Hier komen alle berichten binnen van de Rijksoverheid. Vervolgens komt deze factuur in Digi-Inkoop binnen en het systeem leest dit bestand, zoekt de inkooporder op en dan worden die regels in de inkooporder worden vergeleken met de factuur. Als het aantal klopt of lager is of als de prijs klopt of lager is, gaat de factuur door naar de financiële administratie. Bij een hoger aantal of prijs, gaat de factuur niet door. Dan krijgt de medewerker een melding dat de factuur niet klopt op die regel(s).

Op de achtergrond zijn de artikelen gekoppeld aan een grootboekrekening. Het hele artikelbestand vallen onder een inkoopcategorie zoals kantoorartikel, bloemen of VVV-bonnen. Aan iedere categorie hangt een grootboekrekening. Achteraf binnen de hele Rijksoverheid kan men zien wat de aantallen van een besteld artikel zijn. Bijvoorbeeld hoeveel pennen zijn besteld bij de Rijksoverheid en hoeveel bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hiermee wordt de spend analyse bepaald.

Wanneer de bestelling wordt geplaatst, wordt in de financiële administratie gekeken of de grootboekplaats, kostenplaats en budgetpositie toegestaan is. Wanneer verkeerd geboekt is, krijgt de medewerker een melding. Het systeem kijkt tijdens de bestelling in de financiële administratie.

De totaliteit in Digi-Inkoop dat het inkoopproces is; bestelling, ontvangst en factuur.

Niet-cataloguskanaal

Bij grote bestellingen kan er een behoefte in het systeem worden gezet. Hierbij heeft men de HIS (Haags Inkoop Systeem) nodig. In Digi-Inkoop gaat de medewerker naar 'Niet-catalogusaanvraag' en daar moeten de gegevens door de medewerker ingevuld worden. Bij 'Artikelomschrijving' moet de behoefte goed omschreven worden en kunnen er bijlagen worden toegevoegd. Vervolgens wordt bij 'Inkoop Categorie' ingevuld onder wel inkoopcategorie de behoefte valt zoals kantoorartikelen, communicatieadvies etc. De inkoopcategorieën hebben een code en aan alle inkoopcategorieën hangt een grootboekrekening. Daarna volgen de 'Hoeveelheid', 'Eenheid' en 'Prijs' die ingevuld moeten worden. In het systeem kan gekeken worden of deze behoefte onder een raamcontract van de Rijksoverheid valt en kan er van deze prijzen gebruikt gemaakt worden. Wanneer de behoefte niet onder een raamcontract valt, kan een leverancier opgegeven worden bij voorkeur. Of kan de ruimte opgelaten worden als men niet weet bij welke leverancier de behoefte kan ingekocht worden en wordt 'Nieuwe leverancier' aangevinkt. Deze aanvraag wordt in de winkelwagen opgenomen door de knop 'In de winkelwagen' te klikken. Daarna wordt op de knop 'Winkelwagen bekijken en afrekenen' geklikt. Je krijgt een overzicht met je behoefte aanvraag. Als je aanvraag compleet is, wordt er op de knop 'Kassa' geklikt en krijg je dezelfde stappen als bij de Cataloguskanaal. Als er op de knop 'Versturen' wordt geklikt, wordt de aanvraag naar de HIS verstuurd (vanaf 50.000 euro). De HIS zit in Digi-Inkoop en krijgt een melding dat er een bestelling staat. De HIS gaat hiermee aan de slag. Binnen Digi-Inkoop kunnen offertes worden uitgeschreven. Hiervoor is een module binnen het systeem om aan leveranciers te vragen of zij een offerte willen uitschrijven. Deze leveranciers zitten in Digi-Inkoop en krijgen een melding met een verzoek voor een offerte. Er moeten minimaal

drie offertes worden aangeboden afhankelijk van de grensbedragen. De leveranciers stellen een offerte op. Op basis van de criteria bepaald Digi-Inkoop welke leverancier het beste op de inkoop aanvraag sluit. Je kan zelf een eigen keuze hebben en met de HIS bepaal je welke leverancier het wordt. De andere leveranciers wordt aangevinkt als 'niet' en deze leveranciers krijgen automatisch een afwijzing door middel van een brief. De gekozen leverancier aan wie de opdracht gegund is, daarmee ga je een contract aan. De contracten procedure gaat buiten Digi-Inkoop om. De opgestelde en ondertekende contract wordt ingescand en in Digi-Inkoop geplaatst. Onder 'Contractenbeheerder' zitten alle overeenkomsten (van het ministerie van SZW en het Agentschap SZW). Onder de 'Overeenkomsten' worden de contracten geplaatst en kunnen de gegevens van de leverancier geraadpleegd worden. Er wordt met de nieuwe leverancier gesproken of er een website is als er meerdere malen inkopen worden gedaan bij deze leverancier (dit heet een punch-out). Dan wordt er door de HIS de website in Digi-Inkoop ingericht. De medewerker krijgt vervolgens een melding dat de behoefte besteld kan worden.

Als het een eenmalige inkoop is, wordt het product geleverd. De inkoper maakt de inkooporder aan en vervolgens bij levering moet de ontvangst geboekt worden. En daarna komt de factuur.

- Wat zijn de voordelen van dit systeem?

Men kan alles op via één systeem bestellen. Normaal gesproken gaat men googelen met een bepaalde zoekopdracht. Maar in dit geval hoeft er niet op internet gekeken te worden waar men moet bestellen. Als je als organisatie veel leveranciers hebt, is het voordeel dat alle leveranciers bij elkaar staan in het systeem. Als je in Digi-Inkoop bij een leverancier wilt bestellen, ga je meteen naar de website van de leverancier.

Het gebruik van Business Intelligence is van toegevoegde waarde voor bijvoorbeeld de inkoper als hij een contract moet aangaan. Op basis van de overzichten in Digi-Inkoop kan hij zijn criteria bepalen zoals het specifieke product, de gemiddelde prijs, extra benodigheden etc. Voor de afdeling is het systeem een toegevoegde waarde doordat alles in 1 systeem zit en alles op een plek is. Men kan goed coderen. De hele budgetstructuur kan ingericht worden met alle grootboekrekeningen en budgetplaatsen. De autorisatie en/ of mandatering kan ingericht worden. Men kan plaats onafhankelijk werken (op de laptop, tablet, telefoon).

- Wat zijn de risico's in dit inkoopproces m.b.t. het gebruik van Digi-Inkoop?

De risico's liggen bij de gebruiker. Ze kunnen de verkeerde dingen bestellen. Of er wordt teveel besteld. Er wordt verwacht dat men nauwkeurig te werk gaat want de controle van de codeerder is er wel, maar diegene weet niet hoeveel er precies besteld moet worden.

Bij enkele leveranciers worden voorstelfacturen gestuurd, maar bij andere leveranciers worden geen facturen besteld. Bij de leveranciers naar wie de voorstelfacturen gaan, kan voorkomen dat men vergeet om de ontvangst te boeken. Joop maakt dit mee en hiervoor heeft een overzicht gemaakt. Dit overzicht stuurt hij binnen een week naar de secretaresse op ter herinnering. Want hierdoor krijgt de leverancier geen factuur binnen. Dus zal er niet op tijd betaald worden. In het geval dat het te lang duurt, zal de leverancier hierop reageren.

- Hoe kan het Agentschap meer leveranciers aansluiten op Digi-Inkoop om meer gebruik te maken van dit systeem?

Veel leveranciers zijn aangesloten op het systeem. Maar voor het Agentschap SZW moeten deze leveranciers apart aangesloten worden. Het aansluiten en inrichten kan verricht worden door de HIS. Het Agentschap kan in Digi-Inkoop alle leveranciers vinden die op het systeem zijn aangesloten. Met deze leveranciers kan het Agentschap afspreken om voortaan via Digi-Inkoop de inkopen te doen. Vervolgens moet met HIS contact opgenomen worden om deze leveranciers op het systeem van het Agentschap aan te sluiten. Er zal eerst gekeken worden naar de leveranciers met de meeste facturen want deze moeten als eerste aangesloten worden.

- Hoe lang duurt het traject dat een leverancier in Digi-Inkoop is aangesloten?

Dit zou 3 tot 4 weken kunnen duren maar is afhankelijk van het product. Het kan langer duren als er echt iets speciaals moet gebouwd worden. En bij een nieuwe leverancier duurt het iets langer dan 4 weken.

- Hebt u enig idee waarom niet alle leveranciers van het Agentschap op systeem zijn aangesloten?

Het Agentschap vond Digi-Inkoop te moeilijk. Het heeft te maken met dat het niet bekend is.

- Wat wordt er gedaan als de leverancier geen website hebben?

Voor de VVV-bonnen is er een eigen website gebouwd. Dit is de SZW winkel. Dit wordt door SZW zelf gemaakt. Het enige verschil met andere leveranciers is dat zij een eigen website hebben die gekoppeld is aan het systeem en waarop men het hele assortiment kan vinden. In de SZW webwinkel zijn de producten opgenomen die onder de raamovereenkomst vallen. Dus je plaatst de bestelling en de leverancier krijgt dit binnen via Digi-Inkoop, want zij gebruiken Digi-Inkoop alleen hebben geen website. En alles verloopt volgens de stappen van het inkoopproces.

- Wat gebeurt er in het geval dat de leverancier geen gebruik wilt maken van Digi-Inkoop?

Dan wordt er voor een andere leverancier gekozen. Bij de aanbesteding is een van de eisen dat de leverancier gebruikt wilt maken of maakt gebruik van Digi-Inkoop en of de leverancier een website heeft die gekoppeld kan worden.

In sommige gevallen wilt een overheidsinstantie die leverancier hebben en gaat het inkoopproces grotendeels buiten Digi-Inkoop om. Er wordt geen website van de leverancier gemaakt maar wordt een eigen website gemaakt in het systeem en er wordt wel besteld in Digi-Inkoop. De leverancier levert de goederen de factuur. Dan wordt aan de leverancier gevraagd om de factuur te leveren op hun portal. Als de leverancier een eigen boekhoudsysteem heeft waarin de facturen worden opgesteld, is dit een klein probleem. Deze papieren facturen worden als PDF bestand in Digi-Inkoop als bijlage toegevoegd bij de factuur die door de overheidsinstantie is aangemaakt in het systeem. Deze factuur wordt bewerkt op basis van de papieren factuur die als bijlage erbij is gestopt.

Opmerkingen

Om toegang te krijgen in Digi-Inkoop dien je in te loggen met je inloggegevens.

Ieder ministerie heeft een eigen Digi-Inkoop (bedrijf).

Twee keer per jaar krijgt het ministerie een nieuwe release (de productie, dat wat besteld wordt). Dus worden nieuwe functionaliteiten in het systeem toegepast in de test omgeving. In de acceptatie omgeving wordt de kopie van de productie toegepast. En de productie is een nieuwe versie van het systeem en wat de ministeries gaan gebruiken.

Vanaf een bepaald grensbedrag, moet de HIS het inkooptraject uitvoeren. Wanneer de HIS wordt benaderd, gaan zij aan de slag met het offerte traject. Als de aanvraag onder een raamovereenkomst valt, dan wordt deze behoefte onder de raamovereenkomst geplaatst. Onder deze raamovereenkomst zijn een aantal leveranciers. In Digi-Inkoop worden deze leveranciers benaderd of zij een offerte willen uitschrijven. Wanneer er geen overeenkomst is, worden minimaal drie leveranciers aangeschreven. De aanvraag wordt in de Staatscourant gepubliceerd en daarbij wordt vermeld dat de leveranciers aangesloten moeten zijn op Digi-Inkoop. De leveranciers moeten zich op de inkopaanvraag inschrijven en aanmelden bij Digi-Inkoop. Wanneer de leveranciers zich hebben aangemeld, kunnen zij inschrijven op de aanvraag. Dan ziet je de drie bedrijven staan. Voor de aanvraag zijn er criteria aangegeven en op basis van de offertes wordt aangegeven aan welke criteria welke leverancier kan voldoen. Hier kan je een bewegingscoëfficiënt aan hangen en het systeem gaat berekenen welke leverancier het beste op de aanvraag aansluit.

Wanneer een leverancier vervangen wordt omdat de overeenkomst afloopt, dan wordt de nieuwe leverancier in het systeem gezet en de oude leverancier uit het systeem gehaald. Voor de nieuwe leverancier moet de website gebouwd en ingericht worden in Digi-Inkoop om te kunnen bestellen. In Digi-Inkoop staat vastgelegd wanneer een contract verlengd is of wanneer het contract afloopt bij de contracten. Door de vastgelegde datum kan na afloop van het contract niet besteld worden bij de oude leverancier. Voor deze tijd moet de nieuwe leverancier aangesloten zijn en ingericht zijn het systeem.

Digipoort is een communicatie lijn binnen de overheid waar de berichten van alle overheidsinstanties overheen gaan. Elke overheidsinstantie zit op de Digipoort.

Een leverancier kan de facturen op de Digipoort zetten en vervolgens in Digi-Inkoop plaatsen. Maar voor het zetten van facturen op Digipoort dient de leverancier over een certificaat te beschikken. Voordat de leverancier op de verkeersweg van de overheid mag zitten, moet de leverancier het certificaat aanvragen. Hiervoor wordt de leverancier volledig gescreend en uiteindelijk het certificaat. Verder krijgt de leverancier een ION nummer (Overheid's identificatie nummer) en dan kan de leverancier op de Digipoort facturen aanbieden aan Digi Inkoop.

De factuur wordt geheel automatisch in de financiële administratie (bij gebruik van SAP) verwerkt. Dan komt dit meteen bij de kassier voor betaling. Normaal gesproken wordt in de financiële administratie de facturen geregistreerd. Dan wordt het uitgezet voor prestatie. Bij akkoord krijg je het terug en hoofd financiële administratie of coördinator gaat de factuur registratie goedkeuren. En daarna gaat de factuur voor betaling naar de kassier. Deze stappen zijn allemaal geautomatiseerd in Digi-Inkoop en zitten niet meer in het boekhoudsysteem SAP. Voor de betaling in SAP ziet de kassier de naam van de leverancier met het bedrag van de inkoop. Verder ziet de kassier de boeking en de inkooporder maar geen factuur. In Digi-Inkoop kan de factuur geraadpleegd worden met alle gegevens. Men kan zien wie de ontvangst geboekt heeft, wie de factuur goedgekeurd heeft en kan het factuurbedrag vergelijken met het inkoopbedrag.

Men moet tegenwoordig binnen 30 dagen 95% van alle facturen betaald zijn. Het ministerie van SZW zit op 93% van de facturen die binnen 30 betaald zijn. Als de ontvangst direct na levering wordt geboekt, kan de facturen binnen een week betaald zijn (dit is het geval bij het ministerie).

Het ministerie van Financiën, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zitten in een financiële administratie. Hier komen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap erbij. Dus worden straks voor vijf ministeries de financiële administratie op dezelfde manier vastgelegd. Het Agentschap doet haar eigen administratie waardoor dit niet aansluit op het ministerie van SZW.

Het Agentschap heeft geen koppeling met de financiële administratie omdat er gebruik wordt van Exact en geen SAP. De koppeling tussen Digi-Inkoop en Exact is mogelijk en deze koppeling is bij het Ministerie van BZK inmiddels wel aanwezig.

II. Interview met **Coördinerend/specialistisch Adviseur Bedrijfsvoering, Categoriemanager** (Schoonmaak Rijk)
van UBR | HIS, Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk

Introductie

- Wat is uw functie en wat zijn uw werkzaamheden? (2 personen geïnterviewd)

Ik ben is coördinerend/specialistisch Adviseur Bedrijfsvoering en categoriemanager Schoonmaak Rijk bij Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk. Hiervoor had ik de functie plaatsvervangend Coördinerend Directeur Inkoop (plv. CDI).

Mijn collega is senior contractmanager Schoonmaak Rijk.

Inkoopproces

- Hoe zou het inkoopproces idealiter moeten verlopen binnen een overheidsinstelling?

Het inkoopproces zou begeleid dienen te worden door een professionele (senior) inkoopadviseur die goed op de hoogte is van de regels en procedures en die binnen zijn organisatie de nodige klankbordmogelijkheden heeft om bij twijfel zaken te raadplegen. Ook dient er een 2^e lezer te zijn van de stukken (=tegenlezer) en de nodige juridische kennis om zaken op hun juistheid te kunnen checken.

Van de klant mag verwacht worden dat er voldoende tijd wordt vrijgemaakt voor de uitvoering van de aanbesteding, kennis van het in te kopen product/ dienst zodat er een goed programma van eisen opgesteld kan worden en objectiviteit in de beoordeling.

- Wie zijn betrokken in dit proces en wie is eindverantwoordelijk voor dit proces (proceseigenaar)?

Niet van toepassing (niet ter sprake gekomen).

- Welke risico's zijn er binnen het inkoopproces en waar liggen de risico's binnen dit proces?

- 1. Een risico dat voorkomt in het inkoopproces is dat niet alle (raam)contracten bekend zijn en welke en hoeveel partijen/ leveranciers gecontracteerd zijn. Hierdoor worden soms partijen overgeslagen of wordt de verkeerde partij uitgenodigd om een aanbieding te maken. De aangesloten partijen kunnen hierdoor benadeeld worden en dit kan ten kostte gaan van de overheid's reputatie.*
- 2. Een ander risico is het niet juist toepassen van de raamovereenkomsten, waardoor er mogelijk afgeweken wordt van de bestaande procedure. Dit kan leiden tot onrechtmatig aanbesteden.*
- 3. Wat vreemd geacht wordt, is dat bij elk departement onderscheid wordt gemaakt in de aanbestedingsprocedures. Met name voor wat betreft het bedrag tot waartoe men zelf bestellingen mag plaatsen zonder inschakeling van een inkoop uitvoeringcentrums. Er wordt verwacht dat de overheid een standaard procedure heeft maar dit verschilt per departement. Daarnaast bestaat er ook nog een regeling waarbij met goedkeuring van het bevoegd gezag van de officiële procedures afgeweken kan worden (Waiver procedure). Dit leidt echter wel tot onrechtmatige inkopen.*
- 4. Voordat er wijzigingen zijn gedaan in de regelgeving, mochten meerdere clusters of percelen van departementen samengevoegd worden tot een opdracht. Sinds de Aanbestedingswet 2012 is dit echter veel moeilijker geworden en moet het clusteren worden gemotiveerd. Soms moeten opdrachten hierdoor in percelen verdeeld worden. Dit kost veel meer tijd. Er moet meer administratie worden gedaan en de hoeveelheid aan percelen of clusters zijn meer voor de beoordeling.*
- 5. Als de Algemene Rekenkamer te veel onrechtmatigheid geconstateerd heeft, dan zal het departement elke uitgave moeten motiveren. Alles zal onder toezicht moeten gebeuren wat ten koste gaat van de reputatie.*

- Hoe zouden deze risico's beheerst kunnen worden?

- 1. Dit risico kan verkleind en beheerst worden door meer duidelijkheid over het contract en de inhoud van deze contracten te verschaffen aan elk departement.*

2. *Meer gebruik van de inkoop uitvoering centra, bedragen waarbij men zelf mag bestellen zo laag mogelijk maken.*
3. *Binnen elk departement zou dezelfde aanbestedingsprocedures moeten geïmplementeerd worden. In dit traject kunnen de inkoopuitvoeringscentra's zoals de HIS de inkoopafdelingen in begeleiden. Daarnaast zou bijscholing een optie kunnen zijn.*
4. *Ten alle tijden zou de inkoopuitvoeringscentra's ingeschakeld moeten worden voor het inkooptraject om de inkopers als de aanbesteding te kunnen waarborgen.*

- Zou het Agentschap SZW zelfstandig blijven moeten aanbesteden in de toekomst?

Dit zou niet het geval moeten zijn. Zoals besproken in het derde risico, hoort elk departement op dezelfde manier te aanbesteden en dezelfde procedures volgen als elk departement binnen de overheid. Dus de inkoopprocedures van het Agentschap SZW zou gelijk moeten zijn aan die van het ministerie SZW. Door elke mkb'er wordt verwacht dat binnen de overheid voor elk departement dezelfde inkoopprocedures gelden. Het zou dus logischer zijn als de inkoopadviseur van AGSZW ondergebracht zou zijn bij de HIS.

Onderzoek

- Waar moet ik tijdens mijn onderzoek verder nog op letten?

Tijdens jouw onderzoek moet je op het aspect Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen letten, of dit goed wordt toegepast tijdens het aanbesteden en de aanbestedingsprocedures. Hierbij moet gekeken worden naar het feit of de overeengekomen afspraken in de raamovereenkomst, of dit daadwerkelijk wordt nageleefd en opgeleverd. Bijvoorbeeld het kan zijn dat uit de drie aangesloten partijen, een partij aangeeft een bepaalde eis of wens op te kunnen leveren waardoor de opdracht aan deze partij wordt gegund. Tijdens het traject of na oplevering kan het blijken dat toch niet aan de afspraak is gehouden en hier kunnen de andere partijen aanspraak op maken. Dit kan ten kostte gaan van de reputatie.

III. Interview met **Digidoc servicemanager/ adviseur** (Doc-Direkt - Afdeling Dig. Informatiehuishouding) van Directie-Generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Introductie

- Wat is uw functie en wat zijn uw werkzaamheden?

Ik ben Digidoc servicemanager/ adviseur en werkzaam bij Doc-Direkt - Afdeling Dig. Informatiehuishouding van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Directoraat-Generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk. Vanaf 2003 betrokken bij de ontwikkeling en invoering van het systeem Digidoc. De werkzaamheden zijn onder andere het maken van procesanalyses, het ontwerpen van processen, het vertalen van processen naar workflows in het systeem.

Digidoc2

- Wat is Digidoc2 voor applicatie?

Digidoc2 is een systeem waarin je documenten in aanmaakt en opslaat. Het is een document management systeem.

- Wat zijn de functionaliteiten van Digidoc2?

In Digidoc2 kan men documenten aanmaken, ter parafering aanbieden in een workflow oftewel een werkstroom naar de managers en/of bewindspersonen.

Je kunt documenten aanmaken, opslaan en ter parafering aanbieden. Vanuit Digidoc2 kunnen documenten geprint worden. Ook kan vanuit Digidoc2 documenten via een e-mail naar andere collega's of departementen worden verstuurd.

- Welke rol heeft deze applicatie in het inkoopproces en hoe wordt dit systeem toegepast?

** Wanneer stukken (zoals een offerte) naar het ministerie van BZK worden gestuurd, worden de papieren documenten ingescand en digitaal in Digidoc2 geplaatst. Via een workflow/ werkstroom worden de stukken verstuurd naar een gebruiker/ medewerker van de organisatie (BZK). Deze persoon gaat de inkomende documenten behandelen waaruit een contract kan voortvloeien. Via de workflow gaat het contract naar en langs de verschillende rollen in het proces.*

** Wanneer een medewerker de behoefte heeft een document (bijv. een opdracht bij een leverancier) uit te zetten, kan dit via de workflow worden gedaan.*

- Hoe begint het inkoopproces in Digidoc2?

De bron is een dossier, dat vervolgens bestaat uit subdossiers en deze subdossiers bevatten werkmappen met de documenten. Een medewerker maakt een document (bijv. een opdrachtbrief) aan. In zo'n document zijn er geen vaste sjablonen. De proceseigenaar van de financieel-administratieve processen is directeur FEZ (bij BZK). Men heeft momenteel geen behoefte aan een vast sjabloon dus wordt een Word document aangemaakt (in de vorm van een opdrachtbrief). De werkmapp dient als transportmiddel van documenten in het systeem en hierin bevindt zich de opdrachtbrief en een of meer documenten. Deze map gaat langs een aantal medewerkers die een rol hebben in het inkoopproces of inhuur van mensen. Je biedt het ter parafering aan allereerst de budgethouder (het afdelingshoofd, directeur, Directeur-Generaal). In het systeem wordt automatisch bepaald wie de betreffende budgethouder is. Als de budgethouder een akkoord heeft gegeven in het systeem, gaat de map door naar een financiële toetser. Dit is de financiële medewerker op een directie of DG, die beoordeelt of er geld aanwezig is voor de aanbesteding. Bij een aankoopbedrag (van de levering of inhuur) onder de €30.000, gaat de map door naar de parafeerstap waar de laatste parafant akkoord geeft. Bij een bedrag boven de €30.000 gaat de map naar directie Financieel Economische Zaken. In het boekhoudsysteem CAFAS wordt een verplichting vastgelegd. En gaat de map vervolgens naar de HIS voor de contractregistratie (de raamovereenkomst) wanneer het bedrag boven €30.000 is. Daarna wordt bij de parafeerstap de opdrachtbrief elektronisch of met de hand getekend. De managers hebben de mogelijkheid om brieven elektronisch te

ondertekenen in een ondertekeningsblok. Na ondertekening wordt de map doorgestuurd naar de centrale verzendkamer en wordt de brief naar de leverancier verstuurd.

Per proces zijn er proces specifieke werkstroomeigenschappen in zo'n werkmap. Voor inkoop kunnen dit hoofd- en werkbudget, verplichtingnummer, naam van de leverancier etc. zijn. Hiermee heeft de directie FEZ meer de mogelijk achteraf de controles uit te voeren en zoekopdrachten te doen bijv. over hoeveel verplichten zijn er aangemaakt onder of boven de 30.000 euro. Dit wordt periodiek gerapporteerd aan de proceseigenaar.

- Wat zijn de voordelen van dit systeem?

Men heeft één standaard werkwijze. Dit is vooral handig voor de mensen die niet dagelijks een verplichting moeten gaan instellen en moeten gaan zoeken naar informatie op het Rijksportaal of bij collega's gaan informeren. Op deze manier wordt men gefaciliteerd middels deze werkstroom. Dus als je deze werkstroom kiest, zijn alle stappen opgenomen en is het proces voorbedacht. Men hoeft alleen na te denken over de opdrachtbrief en vervolgens op de knop te drukken en gaat het de lijn in richting de verschillende personen in het proces.

- Wat zijn de nadelen van dit systeem?

Werken op één standaardwijze wordt niet altijd even prettig ervaren. Er zijn altijd wel medewerkers die buiten de regels om bijv. een verplichting willen instellen of een opdrachtbrief de deur uit willen sturen. Dus wordt de standaard werkwijze door deze mensen als een nadeel gezien.

- Welke risico's loop je met het gebruik van dit systeem?

Als het systeem kampt met storingen of het systeem ligt er uit en men moet iets met spoed aanvragen. Of met betrekking tot de specifieke werkstroomeigenschappen, dat men de verkeerde informatie invult. Er wordt van de medewerkers een bepaalde discipline verwacht en als men die discipline niet heeft, dan kan het een risico zijn dat men verkeerde informatie aanlevert. Bijv. bij het verkeerd invullen van het hoofd- en werkbudget en de verplichting wordt geboekt op dit hoofd- en werkbudget, dan heeft men later bij het boeken van een verplichting op dit hoofd- en werkbudget niet het geld om de betaling te kunnen verrichten.

- Welke risico's kunnen beheerst worden met dit systeem?

Het tweede risico kan beheerst worden doordat de medewerkers hierop getraind worden. Daarnaast zit in het proces de financiële medewerker, die op de directie zit, die controleert of al deze medewerkers de velden juist hebben ingevuld. Als deze financiële medewerker dit alsnog over het hoofd ziet, dan is er nog directie FEZ die ook een controle uitvoert. Hierdoor zijn er twee controles in op dit risico in het proces om dit te beheersen.

- Hoe wordt het gebruik van dit systeem ervaren? Eerste ervaringen?

De eerste ervaringen van medewerkers zijn dat het lastig is. Het werken met papier wordt in het begin toch fijner ervaren. Met het systeem wordt geacht dat men op een bepaalde werkwijze handelt en wordt gedwongen om alle stappen te doorlopen. Maar na verloop van tijd (na een half jaar of een jaar) door het gebruik van het systeem binnen de afdeling en de handigheid erin te krijgen, wordt het systeem prettig ervaren. Sinds 2004 is men gewend om via een standaard proces te werken bij BZK. In de afgelopen jaren wordt deze eenduidige werkwijze prettig ervaren door de medewerkers.

- Gebruiken alle medewerkers bij BZK dit systeem?

Men is verplicht dit systeem te gebruiken. Binnen BZK heb je verschillende soorten gebruikers. Er zijn beleidsmedewerkers die veel notities de lijn in sturen. De secretariatsmedewerker gebruikt het systeem minder dan als je een beleidsmedewerker bent. Of je hebt medewerkers die documenten aanmaken en in het dossier plaatst.

Men moet ook een basiscursus volgen om met dit systeem aan de slag te kunnen gaan. Is deze basiscursus voldoende?

Nee, een basiscursus is niet voldoende. De basiscursus Digidoc2 is een algemene introductie over 'Wat is digitaal werken?' en 'Hoe werkt het systeem in het algemeen (functionaliteiten)?'. Maar als je aan de slag moet met een specifiek proces als het inkoopproces, heeft men de kennis nodig voor het zo juist en specifiek invullen van de goede gegevens. Daarvoor worden werkplekbegeleiding aangeboden. En dit wordt gewaardeerd door de medewerkers. Ook is er op het bedrijfsportaal een zogenaamde 'wiki' waar informatie terug te vinden is. Dit is een portaal dat toegankelijk is voor de departementen BZK, SZW en FIN. Daarop kan men basis en aanvullende informatie terug vinden. Vanuit verschillende hoeken worden medewerkers gefaciliteerd om informatie te verkrijgen. Dit wordt prettig ervaren dat op verschillende manieren men gefaciliteerd wordt van informatie met bijv. een beschrijving, instructie, een filmpje, begeleiding of raadplegen van servicemedewerkers.

Onderzoek

- Waar moet ik tijdens mijn onderzoek verder nog op letten?

Niet van toepassing.

Opmerkingen

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is in 2004 gestart met de implementatie van digitaal werken met een DMS workflowsysteem. Dit was Digidoc1. Vanaf 2012 is het ministerie overgestapt op Digidoc2. Het gehele kerndepartement werkt met Digidoc2 en een aantal uitvoeringsorganisaties zijn op het systeem aangesloten.

Binnen BZK zijn er 18 workflows in Digidoc2 voor de generieke processen die binnen het departement in gebruik zijn. Een daarvan is het inkoop/inhuurproces waaronder inhuur valt. Hierbij gaat het om het gunningtraject: schriftelijk beantwoorden van Kamervragen, Ministerraadadvisering, subsidiebijdragers verlenen.

Binnen BZK accepteert de directie FEZ geen papier meer maar accepteert alleen wat via Digidoc2 wordt aangeleverd.

Er vindt momenteel een overgang naar het Financiële Diensten Centrum (FDC), want zij schrijven een vaste werkwijze voor.

BIJLAGE 2A INKOOPFORMULIER AANSCHAF

Dit onderstaand inkoopformulier is een exacte kopie (zowel format als de kleuren zijn ongewijzigd).

Inkoopformulier Agentschap SZW		VPA- nummer		Volgnummer
Bij inkoop van artikelen, inhuur diensten, is het noodzakelijk dat alle relevante stukken (offerte, opleiding, e.d) bij dit inkoopformulier zijn bijgevoegd. Indien deze stukken niet zijn bijgevoegd, wordt het inkoopformulier niet in behandeling genomen.				
Aanvrager		Datum + paraaf		
Telefoonnummer				
Leverancier				
Soort inkoop				
Contactpersoon				
Telefoonnummer				
E-mail				
Aantal	Prijs per stuk	Subtotaal	BTW 0%	
		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Aantal	Prijs per stuk	Subtotaal	BTW 6%	
		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Aantal	Prijs per stuk	Subtotaal	BTW 21%	
		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
			TOTAAL	€ 0,00
Voor een uitgebreide toelichting/opmerking is plaats op de achterzijde van dit formulier				
AFDELINGSHOOFD/TEAMLEIDER tekent op basis van het OMV d.d. (in wording)		Datum	Paraaf	
1 Wijze van doorbelasting		Met het plaatsen van zijn/haar paraaf geeft het afdelingshoofd, of teamleider aan, dat de balkjes onder 1, 2, 3 en 4 juist zijn ingevuld.		
2 Ten laste van regeling				
3 Materieel Beheer				
4 Budgetnummer				
INKOPER		Datum	Paraaf	
BUDGETRUIMTE (Indien noodzakelijk) De paraaf v. d. medewerker v. h. cluster P&C bevestigt dat de inhuur binnen het budget kan worden uitgevoerd		Datum	Paraaf	
HOOFD FZ De paraaf van het hoofd FZ is alleen vereist bij bedragen > € 15.000.-		Datum	Paraaf	
BUDGETHOUDER/DIRECTEUR parafeert voor GEZIEN als het bedrag < € 15.000.-		Datum	Paraaf GEZIEN	
BUDGETHOUDER: AFD.HOOFD/TEAMLEIDER inkoop < €15.000 (ex BTW) DIRECTEUR inkoop > €15.000 (ex BTW)		Datum	Paraaf AKKOORD	
Onderstaande gegevens worden door de medewerkers van de afdeling FA ingevuld				
Grootboekrekening		...	VPA-nummer in Exact (datum + paraaf)	
Crediteurennummer		89	VPA-nummer gefiatteerd (datum + paraaf)	
Kostenplaats			VPA-nummer in relatie met VPA-nr:	
Kostendrager			Dossier (> 15 K) in CTM ingevoerd	

BIJLAGE 2B INKOOPFORMULIER INHUUR EXTERNEN

Dit onderstaand inkoopformulier is een exacte kopie (zowel format als de kleuren zijn ongewijzigd).

Inkoopformulier Agentschap SZW		VPA-nummer	Inhuur externen	
Bij inkoop van artikelen, inhuur diensten, is het noodzakelijk dat alle relevante stukken (offerte, opleiding, e.d) bij dit inkoopformulier zijn bijgevoegd. Indien deze stukken niet zijn bijgevoegd, wordt het inkoopformulier niet in behandeling genomen.				
Aanvrager			Datum + paraaf	
Telefoonnummer				
Leverancier				
Contactpersoon				
Telefoonnummer				
E-mail				
Inhuurperiode				
Van		tot en met		Weken totaal
Week				
Tariefberekening				
Uren				Totaalbedrag inclusief BTW
Tarief				
Voor een uitgebreide toelichting/opmerking is plaats op de achterzijde van dit formulier				
AFDELINGSHOOFD/TEAMLEIDER tekent op basis van het OMV d.d. (in wording)		Datum	Paraaf	
1 Wijze van doorbelasting		Met het plaatsen van zijn/haar paraaf geeft het afdelingshoofd, of teamleider aan, dat de balkjes onder 1, 2, 3 en 4 juist zijn ingevuld.		
2 Ten laste van regeling				
3 Materieel Beheer				
4 Budgetnummer				
INKOPER		Datum	Paraaf	
BUDGETRUIMTE (Indien noodzakelijk) De paraaf v. d. medewerker v. h. cluster P&C bevestigt dat de inhuur binnen het budget kan worden uitgevoerd		Datum	Paraaf	
HOOFD FZ De paraaf van het hoofd FZ is alleen vereist bij bedragen > € 15.000.-		Datum	Paraaf	
BUDGETHOUDER/DIRECTEUR parafeert voor GEZIEN als het bedrag < € 15.000.-		Datum	Paraaf GEZIEN	
BUDGETHOUDER: AFD.HOOFD/TEAMLEIDER inkoop < €15.000 (ex BTW) DIRECTEUR inkoop > €15.000 (ex BTW)		Datum	Paraaf AKKOORD	
Onderstaande gegevens worden door de medewerkers van de afdeling FA ingevuld				
Grootboekrekening			VPA-nummer in Exact (datum + paraaf)	
Crediteurennummer		...	VPA-nummer gefiatteerd (datum + paraaf)	
Kostenplaats		90	VPA-nummer in relatie met VPA-nr:	
Kostendrager			Dossier (> 15 K) in CTM ingevoerd	

BIJLAGE 3 CONTOLETECHNISCHE FUNCTIESCHEIDING

Functionaris	Taak	Type functie
Inkoper	Inkopen van goederen en diensten	Beschikkend
	Bewaren van de inkoopdossiers	Bewarend
Afdelingshoofd	Controleren van de inkoopbehoefte	Controlerend
Planning & Controle	Controleren van de budgetruimte en het budget	Controlerend
Hoofd Financiële Zaken	Controleren van de functionarissen	Controlerend
Directeur	Controleren van het inkoopdossier	Controlerend
Medewerker FA beheer	Registreren van de inkopen	Registrerend
Senior FA beheer/ Coördinator FA	Controleren van alle registraties en transacties, de fiattering	Controlerend
Secretariaat	Rond brengen van het tekenboek	Bewarend
	Inkopen van kantoorartikelen, bloemen en bonnen	Beschikkend
Facilitair medewerker	Inkopen van kantoorartikelen, bloemen en bonnen	Beschikkend
	Bewaren van kantoorartikelen (ijzeren voorraad)	Bewarend



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Concept Managementletter Agentschap SZW
als onderdeel van de wettelijke controle 2015

CONCEPT

Colofon

Titel	Concept managementletter Agentschap SZW 2015
Uitgebracht aan	Agentschap SZW
Datum	19 april 2016
Kenmerk	ADR/2016/671

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Object en doel onderzoek	4
1.2	Uitgevoerde werkzaamheden	4
2	Conclusie en bevindingen per onderwerp	5
2.1	Conclusie	5
2.2	Aanbevelingen	5
2.3	Controlebevindingen interim-controle 2015	5
2.3.1	Tarieven: de totstandkomingprocedure is toereikend	5
2.3.2	Inkoopproces: onzekerheid i.v.m. motiveringsplicht objectieve leverancierskeuze	5
2.4	Controle balans en de staat van baten en lasten over 2015	6
2.4.1	Kwaliteit ter beschikking gesteld jaarrekeningdossier 2015 op orde	6
2.4.2	Jaarcijfers AGSZW voldoen aan de gestelde eisen RBV	6
3	Reactie AGSZW op managementletter	8

Constatering risico: Dossiervorming van inkoopdossiers inconsistent

2.3 Controlebevindingen interimcontrole 2015

2.3.1 *Tarieven: de totstandkomingprocedure is toereikend*

Wij hebben de tarievennotitie 2015 en de onderliggende berekeningen beoordeeld; de notitie is helder onderbouwd en de uitgangspunten voor de tariefsberekening zijn uitgebreid vermeld.

Wij zijn van mening dat de eigenaar hiermee helder wordt geïnformeerd over de bij het AGSZW gebruikte overwegingen. Ook zien wij de notitie als een vastlegging van de overwegingen en uitgangspunten voor de tariefsberekening. De eigenaar heeft de uurtarieven vastgesteld; deze procedure sluit aan op het resultaatgerichte sturingsmodel zoals opgenomen in de Regeling agentschappen.

2.3.2 *Inkoopproces: onzekerheid i.v.m. motiveringsplicht objectieve leverancierskeuze*

In het kader van het inkoopproces hebben we een deelwaarneming van 25 posten uitgevoerd. Ook het betalingsproces is hier door ons beoordeeld. Uit deze controle is gebleken dat dossiervorming van de beoordeelde inkooptrajecten soms versnipperd en inconsistent plaatsvindt. Hierdoor bevatten de inkoopdossiers niet steeds de vereiste audittrail. Dit verhoogt het risico op onzekerheden en/of onrechtmatigheden.

De afgelopen maanden zijn er (rijksbrede) intensieve gesprekken geweest over de interpretatie van het criterium 'objectieve keuze leverancier' bij de inkopen.

BIJLAGE 5A RISICOREGISTER EN HEATMAP: INKOOP MET HET INKOOPFORMULIER

Het risicoregister met de netto-risico's

	Risico	Kans- score	Gevolg- score	Risico- score	Maatregelen
1	Voor inkopen onder de €15.000 wordt de marktverkenning niet vastgelegd.	3	2	6	
2	Niet alle medewerkers zijn bekend met de afgesloten raamovereenkomsten en gecontracteerde leveranciers bij het Agentschap SZW.	3	2	6	
3	Het niet juist toepassen van de Aanbestedingswet of raamovereenkomsten.	2	5	10	
4	Het zoekraken of ontbreken van documenten uit het tekenboek.	2	1	2	Digitalisering van het tekenboek in Digidoc2.
5	De dossiervorming van de inkoopdossiers wordt niet consistent gedaan.	2	4	8	De controle van de werkmap in Digidoc2 op volledigheid en consistentie voor parafering.
6	Het cluster Inkoop heeft één inkoper.	1	1	1	FA medewerker loopt mee met de inkoper als achtervang.
7	De deskundigheid van de inkoper is niet beschikbaar.	3	1	3	
8	Door onbevoegde personen worden inkopen gedaan.	1	5	5	

De heatmap

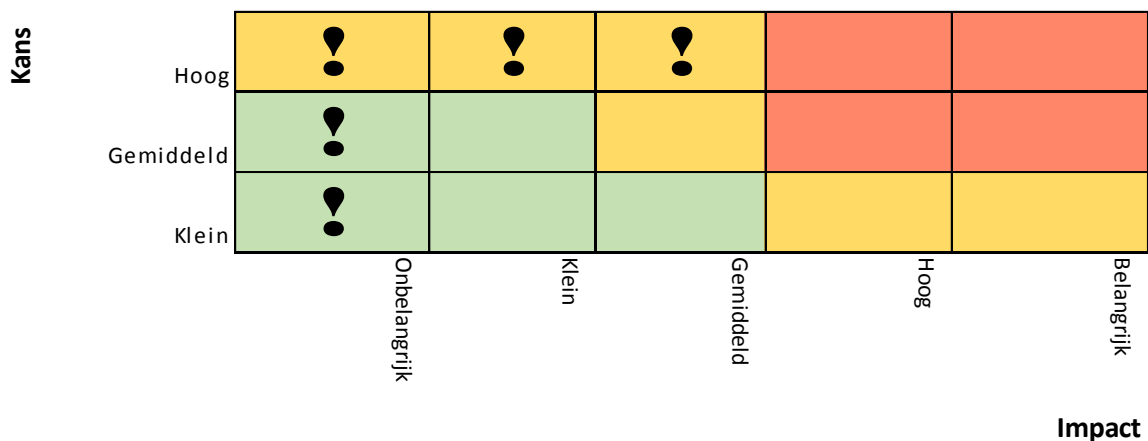
Kans	Hoog					
	Gemiddeld					
	Klein					
		Onbelangrijk	Klein	Gemiddeld	Hoog	Belangrijk

BIJLAGE 5B RISICOREGISTER EN HEATMAP: INKOOP MET DIGI-INKOOP

Het risicoregister met de netto-risico's

	Risico	Kans-score	Gevolgscore	Risico-score	Maatregelen
1	Artikelen bestellen die niet onder de raamovereenkomst vallen.	3	3	9	
2	De uitzonderingen worden buiten het inkoopstelsel om besteld.	3	1	3	
3	Nieuwe leveranciers zijn niet direct beschikbaar in Digi-Inkoop voor het Agentschap SZW.	3	2	6	
4	Er is één facilitair medewerker aanwezig.	1	1	1	Adviseur Bedrijfsvoering loopt mee met de facilitair medewerker als achtervang.
5	Het stelsel kampt met storingen of het stelsel is niet beschikbaar.	2	1	2	

De Heatmap



BIJLAGE 6 DE FUNCTIONALITEITEN VAN DIGIDOC2

De functionaliteiten in Digidoc2 zijn als volgt:

- Dossier (herkenbaar aan de letter 'D' in het mapicoon); verzameling van subdossiers
 - Kan alleen aangemaakt worden door het Archief
- Subdossier (herkenbaar aan de letter 'S' in het mapicoon); bundeling van het werk (en dat van de collega's)
 - Medewerker maakt deze map zelf aan binnen het dossier
- Werkmap; nodig voor formele besluitvorming, hierin zitten alle stukken die moeten worden ingestuurd in de lijn
 - Medewerker maakt deze map aan binnen in het Subdossier zodra men iets de werkstroom wilt insturen.
- Document; schriftelijk stuk voor formeel of informeel gebruik
 - Aanmaken (formeel en/of informeel)
 - Ontvangen
 - Registeren
 - Opslaan
 - Bewerken
 - Raadplegen
 - Paraferen
 - Ondertekenen
 - Verzenden (e-mail)
 - Archiveren
- Documentenbestand;
 - Word
 - Excel
 - PowerPoint
 - E-mail
 - Video
 - Geluid
 - PDF
- Werkomgeving
 - Algemene werkomgeving; alle dossiers van heel SZW staan hierin, is te vergelijken met het papieren archief dat tot 2014 werd bijgehouden
 - Persoonlijke werkomgeving; hierin werkt de medewerker met subdossiers (mappen) en documenten, deze omgeving maakt de favoriete subdossiers zichtbaar uit de algemene werkomgeving waarin wordt gewerkt
- Inbox(en); iedere medewerker beschikt over een persoonlijke inbox en er zijn groepsinboxes waarin alle medewerkers van de afdeling, afdelingshoofd en secretariaatsmedewerker zitten
 - Persoonlijke inbox > taken/ het werk komt binnen specifiek aan de medewerker gericht. Het kan gaan om een ingekomen stuk, een verzoek van een collega om aan een stuk mee te schrijven, paraaf te verlenen of ter informatie.

- Groepsinbox > hier komt het werk gericht aan de afdeling binnen. Een 'werkverdelers' is aangewezen om het werk te verdelen, die draagt het werk over aan een medewerker zodat diegene de taak in zijn/haar persoonlijke inbox ontvangt.
- Beide boxen zijn opgesplitst in subboxen > Huidig werk, Ter info en Afgerond werk.
 - Huidig werk: Werk/ taakverzoek om aan een stuk mee te schrijven of paraaf te verlenen of eigen stukken aangemaakt
 - Ter info > ontvangen stukken ter informatie
 - Afgerond werk > Stukken die zijn afgerond
- Inbox(en) opruimen; een opgeruimde inbox zorgt ervoor dat het systeem goed blijft werken
 - Werkmap verwijderen
 - Taak verwijderen
- Inboxmap aanmaken;
- Zoekmachine; algemeen zoeken op onderwerp of specifiek zoeken op documentsoort of organisatieonderdeel
 - Zoeken > een onderwerp zoeken maar men weet niet precies waar het in Digidoc2 staat
 - Geavanceerd zoeken > zoeken op specifieke gegevens als werkmapnummer, documentnummer, steller of aanmaakdatum
 - Zoekvraag opslaan > uitgevoerd zoekvraag opslaan om het resultaat daarvan later te bekijken
 - Locatie tonen > weten waar een werkmap in de inbox staat in de Algemene omgeving of weten bij welk subdossier een gevonden document hoort
 - Favoriet maken > (sub)dossiers waar men regelmatig mee werkt favoriet maken
 - Persoonlijke map aanmaken > met persoonlijke mappen kan men naar eigen inzicht de favoriete (sub)dossiers ordenen
- Verwijzen naar een plek in het systeem; verwijzen naar een subdossier of document dat ergens anders in Digidoc2 bevindt
 - Snelkoppeling maken
 - Hyperlink maken
- Document toevoegen, vervangen of verplaatsen
 - Importeren of slepen > een document buiten Digidoc2 importeren of slepen binnen het systeem
 - Verplaatsten > verplaatsen van documenten naar een andere locatie binnen Digidoc2
 - Toevoegen aan e-mail > een document per e-mail toesturen naar een collega binnen of buiten het ministerie (ander ministerie)
 - Nieuwe versie van een document importeren > een aangepast document opnemen als nieuwe versie van het eigen document in Digidoc2
 - Document terugzetten als nieuwe versie > een oude versie van een document terugzetten als nieuwe versie
- Delen, (mede)paraferen en afronden
 - Delen > inhoudelijk afstemmen met collega's
 - Medeparaaf halen
 - Taak afronden > afronden van de taak zodat de leidinggevende de stukken kan paraferen
 - Paraferen > één of meerder documenten een officiële status toekennen door middel van een paraaf. Bij akkoord gaan de stukken door, bij geen akkoord gaan ze terug naar de afzender voor aanpassing

- Formele voortgang volgen; na de medewerkers stap precies volgen in de werkstroom wat er in het proces gebeurt.
 - Verzoekoverzicht > in rapportagevorm een volledig overzicht van de werkstroom, waarin te zien is welke opmerkingen collega's hebben meegegeven
 - Parafenoverzicht > een overzicht van alle parafen (opvragen en eventueel printen)
- Taak
 - Overnemen > één of meerdere taken overnemen van een collega
 - Overdragen > een taak overdragen aan iemand anders
 - Terughalen
- Taakverzoek wijzigen
- Werkstroom wijzigen of vervangen
- Multi taak weergave gebruiken > bij meerdere (groeps)inboxen kan men veel taken binnen krijgen. Met de Multi taak weergave kan men instellen om een beter overzicht te hebben over de taken.

Knoppenoverzicht Digidoc2

 Afronden	 Nieuw document	 Eigenschappen
 Delen	 Nieuwe map	 Verwijderen
 Overdragen	 Nieuwe werkmap	 Overnemen
 Reserveren	 Verplaatsen	 Zoeken
 Terughalen	 Ga naar locatie	 Prullenbak
 Vervangen werkstroom	 Snelkoppeling maken	 Voorkeuren
 Printen extra	 Hyperlink maken	 Verversen
 Wijzigen verzoek	 Favoriet maken	 Info
 Paraferen overzicht	 Bekijken	 Help
 Verzoeken overzicht	 Bewerken	
 Locatie tonen	 Versies	
	 Printen	
	 Kopiëren naar	
	 Importeren	
	 Exporteren	
	 Toevoegen aan e-mail	

BIJLAGE 7 DE FUNCTIONALITEITEN VAN DIGI-INKOOP

De functionaliteiten van Digi-Inkoop zijn de volgende:

- Inkoopkanalen; welke inkoopvormen in Digi-Inkoop mogelijk zijn
 - Catalogus (koppeling met een website in het systeem); kantoorartikelen, bloemen en VVV-bonnen
 - Niet-catalogus (klant order); speciale computer
 - Abonnementen; tijdschriften, boeken
 - Inhuur; consultancy, uitzendkrachten. De uren van de uitzendkrachten kunnen in het systeem ingevoerd worden en worden doorgezet naar het uitzendbureau. Het uitzendbureau moet de uren goedkeuren.
 - Nacalculatie; tolk en vertaaldiensten
- Inkoopproces; de procesactiviteiten vormgegeven in Digi-Inkoop
 - Offerte (module)
 - Aanvragen
 - Ontvangen
 - Beoordelen; vergelijken van offertes en voorstel geven welke leverancier het beste aansluit op de criteria
 - Afwijzen
 - Bestellen
 - Bestelling plaatsen; deze bestellingen kunnen opgeslagen worden wanneer vooraf de bestelling in het systeem is gezet of wanneer vaker dezelfde bestellingen worden gedaan
 - Bevestiging ontvangen
 - Ontvangst goederen/ diensten; bij het boeken van de ontvangst wordt op basis van wat besteld, ontvangen en gefactureerd is een 'voorstelfactuur' aangemaakt
 - Factureren; het aanmaken van verplichtingen in de boekhouding wordt door het systeem automatisch gedaan
 - Factuur ontvangen; mogelijk tot exporteren naar Excel in een spreadsheet
 - Gereed maken voor betaling (matching)
- Rollen; verschillende soorten functionarissen met de rol kunnen ingericht zijn in Digi-Inkoop (restricties)
 - Aanvrager & ontvanger; degene die een inkooporder of bestelaanvraag opstelt en de ontvangst boekt (= prestatie akkoord geven) voor de geleverde producten/ artikelen
 - Beoordelaar aanvraag; beoordelaar van de inkooporders en bestelaanvragen
 - Inkoper; beoordelen op de rechtmatigheid en offerte trajecten
 - Contractbeheerder; beheert de contracten
 - Crediteurenadministratie; verwerking van facturen en interactie met het financieel boekhoudsysteem
 - Beheerder (van het systeem Digi-Inkoop); Functioneel beheer en gebruiksondersteuning
 - Leverancier
- Business Intelligence

- Spend Analytics; bepalen per inkoopcategorie/ grootboek de aantal ingekochte artikelen, soort artikelen en totale uitgaven
- Dashboard; verzameling van rapporten en grafieken van de spend analyse
 - Rapport; kan de vorm hebben van een tabel, draaitabel, metertje, teller of grafiek
- Overzichten; over het totaal aantal facturen per jaar, het aantal bestellingen, gemiddelde inkoopvolume, aantal firma's etc.
- Contract management (Complete Tender Management (CTM))
 - De afgesloten contracten; Het systeem geeft een melding wanneer de contracten aflopen zodat men hierop op tijd kan inspelen en het contract kan verlengen of voor een nieuwe leverancier gaat.
 - Leveranciersgegevens
 - Data begin en eind contract
- 3F; drie departementen zullen dezelfde financiële boekhoudsysteem gebruiken
- E-facturen
- Inrichting; van het systeem Digi-Inkoop
 - Het digitale verloop van de procesactiviteiten
 - Parafenstroom
 - Rollenverdeling
 - Dashboard (BI)
 - Vierogenprincipe
 - Financieel boekhoudsysteem (SAP)
- Werklijst; de laatste meldingen worden getoond
 - Alle meldingen; toont alle soort meldingen, zowel open als gesloten meldingen
 - Actiemeldingen; meldingen waarvoor een actie wordt verlangd
 - INFO berichten; hier is geen sprake van actie, komen binnen ter informatie
 - Van mijn afkomstige meldingen
 - Werklijsttoegang; werklijst delen met je directe collega
 - Bij afwezigheid kan de collega de lopende bestelaanvragen afhandelen, goedkeuren of ontvangst boeken
 - Wisselen van gebruiker; als de andere collega de werklijsttoegang heeft verleent, kan je in de andere werklijst kijken en het werk oppakken bij afwezigheid van deze collega
- Communicatie; in het Digi-Inkoop verloopt de communicatie door middel van de berichtenverkeervoorziening.