

Inkoop & Control

Afstudeeronderzoek naar optimalisatie van control bij de inkoopfunctie van de gemeente Rijswijk



Mariëlle Tergau

Inkoop en Control

Afstudeeronderzoek naar optimalisatie van control bij de inkoopfunctie van de gemeente Rijswijk

Auteur	:	Mariëlle Tergau
Instelling	:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel	:	FM & Business
Docentbegeleider	:	Dhr W. van der Es
Medebeoordelaar	:	Dhr. P. Postmes
Opdrachtgever	:	De gemeente Rijswijk Bogaardplein 15 2284 DP Rijswijk
Mentor	:	Mevr. E. van den Boogaard
Periode onderzoek:		Januari 2004 – Mei 2004
Plaats en datum	:	Rijswijk, Mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de wijze waarop de **inkoopfunctie binnen de gemeente Rijswijk moet worden ingericht zodat inkoopcontrol kan plaatsvinden en het inkoopproces efficiënt en effectief verloopt**. Er is bij de gemeente Rijswijk onderzoek verricht naar de huidige situatie van de inkoopfunctie om de knelpunten in kaart te brengen. De doelstelling van dit onderzoek is een beleidsadviesrapport met daarin aanbevelingen voor een efficiënte organisatievorm voor de inkoopfunctie. De belangrijkste conclusies die uit het onderzoek zijn voortgekomen betreffen de noodzaak van betere procedures, bestelformulieren, contractmanagement en de keuze voor een **gecoördineerd inkoopmodel**. Als organisatiestructuur wordt aanbevolen een **matrixorganisatie**, met gecoördineerde inkoopprojectgroepen. Investerings als scholing in het gebruik van een **inkoopinformatiesysteem** en het invoeren van het gecoördineerd inkoopmodel zullen bijdragen aan de benodigde efficiëntie.

Indexreferaat

FM, scriptie, inkoop, inkoopcontrol, gecoördineerd inkoopmodel, gemeente, overheid

Managementsamenvatting

Het inkoopproces bij de gemeente Rijswijk verloopt op dit moment niet optimaal. Alle afdelingen van de gemeente kopen decentraal in met behulp van een inkoopbeleid uit 1995. Dit beleid is verouderd, te uitgebreid om te gebruiken als handboek en niet correct. Een tweede aanleiding voor een onderzoek is het feit dat er door de afdelingen gespreid wordt ingekocht. Doordat de afdelingen apart van elkaar inkopen wordt er niet efficiënt met kosten omgegaan. Concrete aanleidingen voor dit onderzoek zijn:

- De manier waarop nu wordt ingekocht is decentraal met uitzondering van dienstoverstijgende producten. Hierdoor worden schaalvoordelen misgelopen. Inkopen gebeuren momenteel niet efficiënt.
- Een inkoopfunctie is er op dit moment nog niet. De inkoopadviseur facilitaire zaken adviseert inkopende ambtenaren waar ambtenaren dit nodig achten.
- De beoogde gemeentebrede inkoopfunctie moet ergens worden gepositioneerd. Er moet onderzocht worden waar dit mogelijk zou kunnen zijn.

De aanleidingen van dit onderzoek leiden tot de probleemstelling:

Op welke wijze moet de afdeling inkoop binnen de gemeente Rijswijk worden ingericht zodat inkoopcontrol kan plaatsvinden en het inkoopproces efficiënt en effectief verloopt.

Het onderzoek vond plaats door literatuuronderzoek, het uitvoeren van enquêtes, een benchmark en bepaalde inkoopanalyses zoals de BIOCA analyse. De uitkomsten zijn samengevat in een SWOT analyse

De knelpunten die naar voren kwamen uit de analyse van de huidige situatie waren:

- Inkopen vinden versnipperd plaats waardoor schaalvoordelen worden misgelopen;
- Er is geen echte controle op de inkopen die plaatsvinden binnen de gemeente;
- Taken en bevoegdheden zijn niet duidelijk voor medewerkers;
- Procedures zijn er niet;
- Inkopende medewerkers worden bij het doorlopen van het inkoopproces niet altijd begeleid met de vereiste kennis;
- Contractbeheer is er niet;
- Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van bestelformulieren;
- Er is een drempel tussen inkoopadviseur en inkopende medewerker;
- De helft van de inkopende medewerkers heeft geen opleiding voor professioneel inkopen gehad;
- Inkopers van verschillende diensten en afdelingen werken niet samen bij inkopen met gemeenschappelijke belangen;

Uit het literatuuronderzoek en de benchmark kwam naar voren dat de meest efficiënte manier om de inkoopfunctie in te vullen het gecoördineerd inkoopmodel is. Dit model combineert centraal en decentraal inkopen zonder dat al teveel organisatorische veranderingen noodzakelijk zijn. De dienstoverstijgende inkoop (inkoop zonder al teveel gevoelswaarde) gebeurt centraal, de tactische inkoop verloopt gecombineerd in projectverband en de dienstspecifieke inkoop gebeurt decentraal.

Dit inkoopmodel wordt bestuurd door een inkoopcoördinator. Deze voert regelmatig overleg met de budgethouders over inkoopbehoeften binnen diensten.

De dienstspecifieke aanbestedingen dienen bij de inkoopcoördinator te worden gemeld. Hier kan dan een melding van worden gemaakt in het informatiesysteem.

Op deze manier verloopt het inkoopproces effectief en efficiënt. Control kan plaatsvinden door het gebruiken van een inkoopinformatiesysteem. Door dit systeem op de juiste manier te gebruiken kunnen managementgegevens worden gegenereerd die inzicht geven in de inkoopfunctie. Leveranciersmanagement en contractmanagement kunnen worden vergemakkelijkt met een goed inkoopinformatiesysteem. Inkoopcontrol wordt verbeterd door jaarlijks een audit te houden.

Concrete aanbevelingen

- De inkoopfunctie dient te worden georganiseerd volgens het gecoördineerd inkoopmodel;
- Er zal een inkoopcoördinator moeten worden aangesteld;
- De inkoopfunctie dient te worden gepositioneerd bij de afdeling concerncontrol;
- Er zal een inkoopscan moeten worden gemaakt door een extern bureau;
- Er moeten vaste procedures worden opgesteld om bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk te krijgen;
- Er moeten eenduidige formulieren voor de bestelfunctie moeten worden opgesteld;
- Alle aanbestedingen moeten worden gemeld bij de inkoopcoördinator;
- De contractbeheermodule van het facilitair informatiesysteem zal moeten worden gebruikt door alle budgethouders;
- Jaarlijks zullen er inkoopaudits moeten plaatsvinden.

Implementatie

Het totale advies zal € 25118,- kosten en het zal volgens de planning een jaar duren voordat de adviezen geïmplementeerd zijn. De implementatie van de adviezen zijn opgedeeld naar “organiseren van de inkoopfunctie volgens het gecoördineerd inkoopmodel” en “ondersteuning en control” van de inkoopfunctie. Deze projecten kunnen tegelijkertijd worden geïmplementeerd.

Voorwoord

De gemeente Rijswijk heeft mij de mogelijkheid gegeven om binnen de organisatie zelfstandig af te studeren. Daar waar nodig hebben de medewerkers ondersteuning en medewerking verleent. Ik wil daarom alle medewerkers die hebben bijgedragen aan het onderzoek bedanken. In het bijzonder wil ik Edith van den Boogaard bedanken voor haar geduld. Tevens wil ik Fons Bultman en Fred van Herweijnen bedanken voor de feedback tijdens de overleggen met de projectgroep. Van de opleiding FM wil ik mijn begeleidend docent W. van der Es en dhr. P. Postmes bedanken.

Tijdens mijn onderzoek naar informatie zijn er een aantal mensen op mijn pad gekomen die mij hebben geholpen om te komen tot dit resultaat. De volgende mensen wil ik daarom bedanken voor hun medewerking:

- J. Lankester van gemeente Delft,
- A. Wennekers van gemeente Ridderkerk
- G. de Bruin van gemeente Haarlem

Marielle Tergau

Den Haag, 18 mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoofdstuk 1. Organisatieanalyse	5
1.1 De organisatiestructuur.....	5
1.2 De missie, visie, strategie en doelstellingen	6
1.3 Organisatiecultuur	6
1.4 Personeel	6
1.5 Positionering van de inkoopfunctie.....	6
Hoofdstuk 2 Methode van onderzoek.....	7
2.1 De probleemstelling.....	7
2.2 Het type onderzoek	8
2.3 Kwalitatieve dataverzamelingsmethoden	8
2.3.1 Deskresearch	8
2.3.2 Gestructureerde interviews	9
2.3.3 Overige dataverzamelingsmethoden	9
2.4 Kwantitatieve dataverzamelingsmethoden	10
Hoofdstuk 3. Theorie	11
3.1 Het inkoopproces.....	11
3.2 Het inkoopproces bij gemeenten	12
3.4 De beoordeling van de huidige inkoopfunctie.....	13
3.5 Inrichting van de inkoopfunctie.....	14
3.5.1 Organisatievormen verder uitgewerkt.....	15
3.5.2 De matrixorganisatie.....	16
3.6 Ondersteuning van de inkoopfunctie.....	16
3.6.1 Informatiesystemen.....	16
3.6.2 Ondersteuning met inkooptools.....	17
3.7 Inkoopcontrol	18
Hoofdstuk 4. De huidige situatie	21
4.1 BIOCA analyse	21
4.1.1 Personeel en organisatie	21
4.1.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden.....	21
4.1.3 Procedures, methoden en informatievoorziening.....	22
4.1.4 Control van het inkoopproces	22
4.2 Uitkomsten enquêtes.....	22
4.2.1 Registratie.....	23



4.3 Benchmark tussen verschillende gemeenten	24
4.3.1 Samenvatting interview gemeente Ridderkerk.....	24
4.3.2 Samenvatting situatie Delft.....	25
4.3.3 Samenvatting interview gemeente Haarlem	26
4.3.4 Conclusie benchmark	26
4.4 Kwantitatieve analyse.....	27
Hoofdstuk 5. Analyse.....	28
5.1 Algemene analyse	28
5.1.1 Betrouwbaarheid onderzoek.....	30
5.2 Organisatie van de inkoopfunctie.....	30
5.2.1 Het gecoördineerde inkoopmodel.....	31
5.2.2 Bijkomende voordelen	32
5.3 Ondersteuning van het inkoopproces	32
5.3.1. Procedures en methoden	33
5.3.2 Contractbeheer	33
5.3.3 Inkoopinformatiesysteem	33
5.4 Inkoopcontrol	34
5.5 Conclusie	34
Hoofdstuk 6 Adviezen	35
6.1 Financiële consequenties.....	37
6.2 Organisatorische consequenties.....	38
6.3 Personele consequenties.....	38
Hoofdstuk 7 Implementatie	40
Literatuuropgave	44



Inleiding

De laatste jaren komen bedrijven en de overheid tot de ontdekking dat er veel geld bespaard kan worden door een efficiënte inkoopfunctie. De inkoop bepaalt bij veel organisaties een groot gedeelte van het financiële resultaat. Deze bewustwording heeft ervoor gezorgd dat bedrijven in de profit en non-profit sector opnieuw zijn gaan kijken naar de inkoopfunctie en tot de ontdekking kwamen dat er veel veranderd en verbeterd kan worden. Ook de gemeente Rijswijk wil een professionele inkoopfunctie.

Aanleiding

De gemeente Rijswijk heeft een organisatievorm die door vele overheidsinstellingen wordt gehanteerd. Er zijn binnen de gemeente vier diensten. Onder deze diensten vallen de bedrijfsbureaus en afdelingen. Alle afdelingen van de gemeente kopen decentraal in met behulp van een inkoopbeleid uit 1995. Dit beleid is verouderd, te uitgebreid om te gebruiken als handboek en niet correct. De dienstoverstijgende materialen worden centraal ingekocht. Een tweede aanleiding voor een onderzoek is het feit dat er door de afdelingen gespreid wordt ingekocht. Doordat de afdelingen apart van elkaar inkopen wordt er niet efficiënt met kosten omgegaan. De gemeente Rijswijk wil dat er een nieuw inkoop en aanbestedingsbeleid wordt geformuleerd en dat er wordt gekeken naar de structurering en positionering van de inkoopafdeling. De bedoeling van het nieuwe beleid is dat er duidelijkheid wordt verschaft in de taken en verantwoordelijkheden van de werknemers binnen de gemeente Rijswijk. De algemene probleemstelling van deze twee verschillende onderzoeken luidt:

Op welke manier kan het functioneren van de afdeling inkoop en het functioneren van de verschillende inkoopprocessen bij de gemeente Rijswijk binnen 1 jaar verbeterd worden zodat kostenbesparing en efficiency worden gerealiseerd?

De opdrachtgever van deze onderzoeken is de inkoopadviseur facilitaire zaken van de gemeente Rijswijk. Zij is momenteel werkzaam als manager van de afdeling interne dienstverlening bij de dienst middelen. De omvang en complexiteit van deze opdracht was zodanig dat er besloten is om twee studenten aan dit onderzoek te laten werken. Tevens is er een projectgroep opgericht van personen die binnen de gemeente direct te maken hebben met inkoop. De projectgroep ondersteunt het onderzoek en bestaat uit het afdelingshoofd interne dienstverlening, het hoofd sport en accommodatie en het hoofd beheer openbare ruimten. De groep komt één keer in de drie weken bij elkaar. Deze tijd kan gebruikt worden om vragen te stellen aan elkaar, onderzoeksresultaten te bespreken en te discussiëren over adviezen. De studenten nemen deel aan de projectgroep.

De probleemstelling

Er zullen tegelijkertijd twee verschillende onderzoeken worden uitgevoerd bij de gemeente. Het ene onderzoek beslaat het beleidsgedeelte van de aanleiding. Het andere onderzoek bestaat uit het onderzoek naar de meest geschikte organisatievorm van de inkoopfunctie en de wijze waarop deze inkooporganisatie zou moeten worden gepositioneerd binnen de gemeente.



Concrete knelpunten die aanleiding zijn voor dit onderzoek zijn:

- De manier waarop nu wordt ingekocht is decentraal met uitzondering van dienstoverstijgende producten. Hierdoor worden schaalvoordelen misgelopen. Inkopen gebeuren momenteel niet efficiënt.
- Een inkoopfunctie is er op dit moment nog niet. De inkoopadviseur facilitaire zaken adviseert inkopende ambtenaren waar ambtenaren dit nodig achten.
- De beoogde gemeentebrede inkoopfunctie moet ergens worden gepositioneerd. Er moet onderzocht worden waar dit mogelijk zou kunnen zijn.

In dit rapport worden oplossingen gezocht voor deze opdracht met behulp van de probleemstelling:

Op welke wijze moet de inkoopfunctie binnen de gemeente Rijswijk worden ingericht zodat inkoopcontrol kan plaatsvinden en het inkoopproces efficiënt en effectief verloopt.

De subprobleemstellingen zijn:

1. *Wat is professioneel inkopen?*
2. *Wat wordt bedoeld met efficiënt inkopen?*
3. *Wat is inkoopcontrol?*
4. *Wat zijn de criteria bij het inrichten van een inkoopfunctie?*
5. *Wat zijn de organisatorische consequenties?*
6. *Wat zijn de financiële consequenties?*

Een randvoorwaarde voor het advies is dat er geen nieuwe personeel kan worden aangenomen. De inkoopfunctie moet kunnen worden ingevuld door de huidige ambtenaren binnen de gemeente. Een tweede voorwaarde voor het onderzoek is dat de adviezen niet te veel mogen kosten. Deze voorwaarden houden allebei verband met de noodzakelijke bezuinigen die de gemeente aan het doorvoeren is.

Het eindproduct

Het doel van dit onderzoek is om te komen tot een professionele inkoopfunctie waar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Uit het onderzoek moeten verschillende mogelijkheden van positionering en de daarbij behorende knelpunten naar voren komen. Het resultaat van het onderzoek zal een adviesrapport zijn. Het advies zal vertaald worden naar een implementatieplan.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt er een organisatieanalyse weergegeven om de organisatie inzichtelijk te maken. In hoofdstuk 2 komt de methode van onderzoek aan de orde waarin de probleemstelling en de subprobleemstellingen en de manieren waarop deze onderzocht worden staan vermeld. In hoofdstuk 3 wordt een samenvatting gegeven van de theorie over inkoop bij gemeenten. In hoofdstuk 4 komen de resultaten van het onderzoek naar de probleemstelling aan de orde. In de analyse, hoofdstuk 5, worden de resultaten van het onderzoek besproken en wordt de theorie toegepast op de knelpunten. Na deze hoofdstukken volgen de aanbevelingen in hoofdstuk 6 en de implementatie in hoofdstuk 7.



Hoofdstuk 1. Organisatieanalyse

De gemeente Rijswijk heeft een inwonersaantal van ongeveer 50.000 mensen. De gemeente probeert een evenwicht te vinden tussen groen, winkel, woon en werkgebieden. Er zijn vier verschillende groengebieden, 2 verschillende grote winkelgebieden, 5 grote werkgebieden en verschillende woongebieden. Deze gebieden worden onderhouden en gefaciliteerd door de gemeente Rijswijk. De organisatie van alle werkzaamheden vindt plaats in het stadhuis. Deze is sinds 8 maanden gevestigd in verzamelgebouw “Hoogvoorde” bij winkelcentrum de Boogaard.

De organisatie van de gemeente Rijswijk is complex. Inzicht krijgen in de organisatie is een vereiste om uiteindelijk te komen tot een goed advies over de positionering van de inkoop. Hiervoor wordt de organisatie beschreven aan de hand van een interne omgevingsanalyse. Het doel van deze analyse is het inzicht krijgen in de organisatie en de huidige positionering van de inkoopfunctie. In de analyse wordt de structuur van de organisatie, missie, visie, strategie en doelstellingen, de organisatiecultuur en het personeel besproken.. In de laatste paragraaf wordt de huidige positionering van de inkoopfunctie besproken.

1.1 De organisatiestructuur

De omgeving van de gemeente Rijswijk is een complexe omgeving. Als er wordt gekeken naar het organogram¹ van de gemeente is te zien dat er vele hiërarchische lagen zijn. Het aantal werknemers is relatief hoog ten opzicht van het aantal inwoners van de gemeente Rijswijk. Tevens zijn de diensten die de gemeente aanbiedt breed en gespecialiseerd. Het organogram laat zien dat er binnen de gemeente vier diensten zijn die allemaal onderverdeeld zijn in afdelingen. Deze afdelingen hebben een afdelingshoofd en meerdere werknemers. Elke dienst heeft een bedrijfsbureau dat belast is met de control van de bedrijfsvoering binnen een dienst. Het bedrijfsbureau verzorgt o.a. de secretariële ondersteuning binnen de dienst. Hierbij gaat het om secretariaatswerkzaamheden zoals agendabewaking, postverwerking en archivering.

De vier diensten binnen de gemeente Rijswijk zijn: dienst Inwonerszaken, dienst Grondgebiedzaken, de Brandweer en de dienst Middelen. Naast deze diensten is er ook de aparte afdeling bestuursondersteuning en communicatie. De dienstoverschrijdende inkoop is gepositioneerd bij de dienst Middelen.

De dienst Middelen bestaat uit de afdelingen belastingen, informatiemanagement, financiën, personeel en organisatie en interne dienstverlening. Deze dienst zorgt voor de ontwikkeling en het onderhoud van producten en diensten op het gebied van personeel, organisatie, informatievoorziening, automatisering, financiën en facilitaire zaken. Een belangrijk deel van het werk is intern gericht en daardoor niet van belang voor de Rijswijkse burgers. De dienst zorgt ervoor dat de rest van de gemeentelijke organisatie goed kan functioneren.

De inkoop facilitaire zaken valt onder de afdeling interne dienstverlening. Deze afdeling is naast het inkopen van facilitaire goederen en diensten o.a. verantwoordelijk voor het beheer van het gemeentehuis, bedrijfshulpverlening en telecommunicatie.

¹ Zie bijlage 1. Organogram



1.2 De missie, visie, strategie en doelstellingen

De visie, strategie en doelstellingen die binnen de gemeente Rijswijk worden gehanteerd worden nergens beschreven in beleidsstukken van de gemeente. Sleutelwoorden die gebruikt worden in besluitstukken van het college van bestuur zijn: bedrijfsmatig, transparant en projectmatig. De transparantie probeert men binnen de gemeente o.a. te bereiken met innovatieve werkplekken. Deze flexibele manier van werken vereist een modern management.

1.3 Organisatiecultuur

De cultuur binnen een organisatie is in grote mate bepalend voor de uitstraling naar buiten. Niet alleen voor de manier waarop de organisatie formeel is ingericht, maar ook voor de wijze waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat. Bedrijfsmatig, transparant en projectmatig zijn steeds terugkerende begrippen binnen de gemeente Rijswijk als gewenste cultuur.

1.4 Personeel

De gemeente Rijswijk biedt in totaal aan 471 mensen een arbeidsplaats. Deze mensen zijn verdeeld over diverse onderdelen binnen de gemeentelijke organisatie. De gemeente Rijswijk kan verdeeld worden in vier diensten zoals al eerder is aangegeven in dit hoofdstuk; het personeel is hier al volgt verdeeld:

- Dienst Middelen: 91
- Dienst Inwonerszaken: 154
- Dienst Grondgebiedzaken: 136
- Brandweer: 48

Verder beschikt de gemeente nog over de twee volgende groepen werknemers:

- bestuursondersteuning en communicatie 27
- Overige werknemers: 15

1.5 Positionering van de inkoopfunctie

Momenteel is de beoogde inkoopfunctie nergens binnen de organisatie gepositioneerd. De inkoopadviseur is de enige persoon die de inkoopfunctie beheert. De inkoopadviseur adviseert de medewerkers bij inkopen en aanbestedingen wanneer dit nodig is. Tijdens de verhuizing heeft de inkoopadviseur meerdere aanbevelingen gedaan met betrekking tot investeringsgoederen aan het College van Burgemeester en Wethouders. Om te verzekeren dat deze aanbevelingen goed werden geïmplementeerd heeft de inkoopadviseur tijdelijk de functie van hoofd interne dienst op zich genomen.



Hoofdstuk 2 Methode van onderzoek

De huidige inkoopfunctie bij de gemeente Rijswijk verloopt niet optimaal. Om tot een goed advies te kunnen komen over dit probleem moet onderzoek plaatsvinden. In dit onderzoek moet antwoord gegeven worden op bepaalde kennisvragen, de zogenoemde probleemstellingen of onderzoeksvragen. Deze vragen zijn gericht op het opheffen van het kennistekort. Dit is de eerste fase in het onderzoek en kan gezien worden als een kwalitatief vooronderzoek.

2.1 De probleemstelling

Voor het formuleren van de probleemstelling voor dit onderzoek is deskresearch verricht en zijn er informele gesprekken gevoerd met de opdrachtgever. Uit dit vooronderzoek kwam naar voren dat de inkoopfunctie niet optimaal functioneert. Men werkt langs elkaar heen. Er moet onderzoek worden uitgevoerd wat de beste manier van inkopen voor de gemeente Rijswijk is. De taken en verantwoordelijkheden moeten duidelijk worden. De conclusies uit het vooronderzoek vormen de volgende algemene probleemstelling:

Op welke manier kunnen het functioneren van de inkoopfunctie en het functioneren van de verschillende inkoopprocessen bij de gemeente Rijswijk binnen 1 jaar verbeterd worden zodat kostenbesparing en efficiency worden gerealiseerd?

Deze probleemstelling is geformuleerd voor het gehele onderzoek door twee studenten. Dit onderzoek is vanwege tijdgebrek opgedeeld in twee aparte onderzoeken. Het onderwerp dat in dit onderzoek wordt onderzocht betreft de positionering van de inkoopfunctie. Het onderzoek gaat over alle ondersteunende activiteiten die op het inkoopproces van toepassing zijn. Hiervoor is de probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze moet de afdeling inkoop binnen de gemeente Rijswijk worden ingericht zodat inkoopcontrol kan plaatsvinden en het inkoopproces efficiënt en effectief verloopt?

De globale probleemstelling dient te worden opgedeeld in een aantal deelvragen. Dit zijn enkele tussenstappen die moeten worden genomen om te komen tot antwoorden op de probleemstelling. Deze subprobleemstellingen zijn:

1. *Wat is professioneel inkopen?*
2. *Wat wordt bedoeld met efficiënt inkopen?*
3. *Wat is inkoopcontrol?*
4. *Wat zijn de criteria bij het inrichten van een inkoopfunctie?*
5. *Wat zijn de organisatorische consequenties?*
6. *Wat zijn de financiële consequenties?*



2.2 Het type onderzoek

Het soort onderzoek dat gaat plaatsvinden om antwoord te geven op de probleemstelling is kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wil zeggen dat er overwegend gebruik wordt gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. In de kwalitatieve analyse wordt nagegaan in hoeverre expliciet aan alle onderdelen uit het racewagenmodel inhoud is gegeven. Dit kan vaak deels aan de hand van de bestudering van schriftelijke informatie, zoals inkoopprocedures en het vastgestelde inkoopbeleid. Daarnaast kan extra informatie worden verkregen door middel van interviews met diverse functionarissen van een gemeente. Kwantitatief onderzoek wil zeggen dat er gebruik zal worden gemaakt van gegevens uit de crediteurenadministratie. Dit onderzoek zal voor een deel bestaan uit kwalitatief en voor een deel uit kwantitatief onderzoek. Allereerst zal het kwalitatieve onderzoek worden beschreven.

2.3 Kwalitatieve dataverzamelingsmethoden

Er zijn grofweg drie manieren waarop men data kan verzamelen. Gebruik maken van bestaande gegevens, observeren en vragen c.q. interviewen. Van alle methodes wordt gebruik gemaakt in dit onderzoek. Als er gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens wordt deskresearch gedaan. Omdat de deskresearch toegespitst is op boeken en tijdschriften wordt er gesproken van literatuurstudie.

Bij het interviewen kan er een onderscheid gemaakt worden tussen een gestructureerd interview en een open interview. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van gestructureerde interviews. Er zal uitgelegd worden waarom er gekozen is voor deze dataverzamelingsmethoden.

2.3.1 Deskresearch

Bij deskresearch wordt er gebruik gemaakt van bestaande informatie. Voordat er met een onderzoek gestart wordt is het handig om eerst te kijken of er gebruik kan worden gemaakt van bestaande literatuur. Het is meestal de goedkoopste methode en een nuttige manier om aan concrete gegevens te komen. Gegevens die komen uit een literatuurstudie worden ook wel secundaire gegevens genoemd. Het is een vorm van kwalitatief onderzoek.

Een goed onderzoek zal altijd een theoretisch deel moeten bevatten. Het theoretisch deel bevat basisliteratuur betreffende algemene theorieën, achtergronden en uitgangspunten.

De laatste jaren is er veel literatuur verschenen over het onderwerp inkoop. De trend heeft er zelfs voor gezorgd dat er specifieke inkoopliteratuur is verschenen over inkopen bij de gemeente. Voor dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van bestaande rapporten, procedures van werkzaamheden en organogrammen bij de gemeente Rijswijk. Ook zal er gebruik worden gemaakt van boeken, tijdschriften en artikelen die van toepassing kunnen zijn op de situatie van de inkoopfunctie bij de gemeente Rijswijk.



2.3.2 Gestructureerde interviews

Een interview leent zich goed tot het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis. De vorm waarin gevraagd wordt is veelal die van interviews c.q. enquêtes. Deze vragen kunnen gesloten of open zijn. De interviews kunnen mondeling (persoonlijk of telefonisch) of schriftelijk (op papier of per e-mail) worden gehouden. Vooral mondelinge interviews kunnen individueel dan wel groepsgewijs worden gehouden. Bij de gemeente Rijswijk zullen er schriftelijke enquêtes worden gehouden met enkele open vragen. Deze open vragen zijn vereist voor onderwerpen waar geen gesloten antwoord op mogelijk is. Voordat de enquête wordt samengesteld zal er eerst een topic lijst worden samengesteld. Er is gekozen voor een schriftelijke enquête omdat mensen binnen de gemeente weinig tijd hebben en zo de enquête kunnen invullen wanneer ze zelf tijd hebben. Het nadeel van deze vorm van ondervragen is dat er niet kan worden doorgevraagd over een bepaald onderwerp.

De enquêtes worden steekproefsgewijs afgenomen bij ambtenaren van verschillende afdelingen die veel met inkoop te maken hebben. Er zal van elke afdeling een even groot aantal ambtenaren worden ondervraagd, zodat er een representatief beeld gevormd wordt van de huidige inkoopfunctie. De steekproefgrootte van het interne inkooponderzoek omvat 28% van de budgethouders. In totaal zullen er 10 budgethouders worden ondervraagd. Deze steekproefgrootte is bepaald aan de hand de uitgaven van de budgethouders en aan de hand van de beschikbare tijd.

In de enquête² zullen vragen worden gesteld met betrekking tot het inkoopbeleid, de offertes, de bestelfunctie, de ontvangst en afhandeling, het inkoopproces en de control. De enquête betreft ook vragen over andere onderwerpen dan voor dit onderzoek vereist zijn. De reden hiervoor is dat de enquête is gemaakt en gehouden in samenwerking met de andere student die een onderzoek doet bij de gemeente.

De enquêtes zullen verwerkt en geanalyseerd worden door twee studenten. Er wordt gebruik gemaakt van het computerprogramma SPSS. Dit is een dataverwerkingsprogramma waar grafieken en tabellen mee kunnen worden geproduceerd. Er wordt gewerkt met SPSS omdat dit programma een duidelijk inzicht kan geven in de informatie die de enquêtes zullen opleveren.

2.3.3 Overige dataverzamelingsmethoden

Om een beeld te krijgen van de manier waarop andere gemeentes invulling geven aan de inkoopfunctie zal er een benchmark plaatsvinden. Hierbij zullen drie open interviews worden afgenomen bij gemeenten van gelijke oppervlakte en gelijk inwonersaantal³. De gemeentes waarbij de benchmark zal plaatsvinden zijn:

- gemeente Ridderkerk,
- gemeente Delft
- gemeente Haarlem

² Zie bijlage 2. de enquête

³ Zie bijlage 4. vergelijkbare gemeentes



Met de uitkomsten van de interviews zal een benchmark worden gedaan in het hoofdstuk analyse. Deze benchmark is een eenvoudige manier om te onderzoeken welke inkoopvorm in de praktijk de grootste efficiëntie en effectiviteit oplevert. In de benchmark wordt vooral vergeleken welke organisatievorm wordt gehanteerd voor de inkoopfunctie. De voor en nadelen van deze organisatievorm worden tevens uitgezet in het hoofdstuk analyse.

2.4 Kwantitatieve dataverzamelingsmethoden

Bij kwantitatief onderzoek wordt er gebruik gemaakt van gegevens uit de crediteurenadministratie. De crediteurenadministratie van de gemeente Rijswijk is ondergebracht in het programma FIS4all. Het zal lastig worden om alle inkopen te kunnen achterhalen. Er zal geprobeerd worden om de productgroepen te achterhalen zodat het mogelijk wordt om verschillende inkoopcombinaties te maken. In het systeem zal worden onderzocht welke bedragen er door de 34 budgethouders per productgroep zijn besteed aan inkopen. Het contractenbeheer kan niet worden geraadpleegd aangezien de contracten niet centraal worden gearhiveerd. Dit is een apart onderzoek dat door de omvang niet tijdens het onderzoek naar de positionering van de inkoopfunctie kan plaatsvinden.

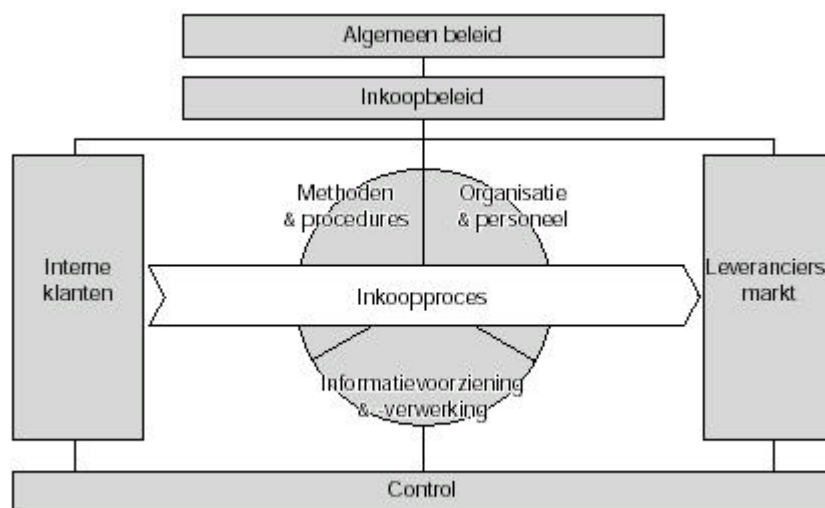


Hoofdstuk 3. Theorie

De belangstelling voor de inkoopfunctie houdt gelijke tred met de voortdurende stijging van het inkooptaandeel in veel organisaties. Bij organisaties groeit het besef dat er geld kan worden bespaard met inkoop. De laatste jaren is er steeds meer literatuur verkrijgbaar over inkoop. Er is zelfs inkoopliteratuur verkrijgbaar met betrekking tot specifieke organisaties zoals een gemeente. In dit hoofdstuk is een samenvatting gemaakt van de belangrijkste informatie uit verschillende inkoopliteratuur. Er wordt in de literatuur antwoord gezocht op vragen als: hoe wordt er invullingen gegeven aan een (gemeentelijke) inkoopfunctie en wat zou de beste manier van het organiseren van een gemeentelijke inkoopfunctie zijn. Allereerst wordt de invulling van een algemene inkoopfunctie uitgelegd aan de hand van het racewagenmodel. In de volgende paragraaf wordt vermeld wat er anders is aan de inkoopfunctie van een gemeente. Vervolgens wordt er gekeken naar de manieren die mogelijk zijn om de inkoopfunctie te beoordelen. Het laatste gedeelte van dit hoofdstuk gaat over het opnieuw inrichten van de inkoopfunctie en de manieren waarop control kan worden uitgevoerd.

3.1 Het inkoopproces.

Boeken en artikelen over inkoop hanteren geregeld het “racewagenmodel” om het inkoopproces te beschrijven. Dit model heeft als ondergrond de zes fasen van het inkoopproces. Deze zes fasen zijn: 1. Specificeren, 2. Selecteren, 3. Contracteren, 4. Bestellen, 5. Bewaken en 6. Nazorg. In “Albronda en Gelderman”⁴ zijn deze stappen onderverdeeld in 4 verschillende fasen.



De inkoopfunctie kan ook worden onderverdeeld in de initiële inkoopfunctie en de verwervingsfunctie. De initiële inkoopfunctie hoeft alleen uitgevoerd te worden bij een new-task (nieuwe aankoop) situatie. De verwervingsfunctie moet altijd worden uitgevoerd. De drie aankoopsituaties zijn de new task-situatie, de gewijzigde herhalingsaankoop en de

⁴ Gelderman en Albronda: Professioneel inkopen



rechtstreekse herhalingsaankoop. Deze twee manieren zijn mogelijk om een inkoopfunctie in te richten. Bij een gemeente is de inkoopfunctie verspreid over de gehele organisatie. Dit wil zeggen dat de zes fasen van het inkoopproces binnen verschillende bedrijfsonderdelen van de gemeente uitgevoerd worden.

3.2 Het inkoopproces bij gemeenten⁵

Gemeenten werden in het begin van de jaren tachtig gedwongen tot ingrijpende bezuinigingsmaatregelen. De overheid dwong de gemeenten om de structuur binnen de organisatie te veranderen en de verantwoordelijkheden meer bij de verschillende diensten/afdelingen te leggen. Ook de inkoopfunctie is in sterke mate gedecentraliseerd. 95% geeft aan dat er in enigerlei vorm centraal wordt ingekocht, maar dit is slechts 9% van het totale inkoopvolume. Het gevolg is dat ieder voor zich inkoopt en contracten sluit. Vrijwel zeker zullen er verschillende leveranciers worden geselecteerd, waardoor een aantrekkelijk gemeentebreed inkoopvolume door de afzonderlijke diensten versnipperd op de betreffende inkoopmarkt wordt aanbesteed.

Zeker vanuit het oogpunt van de publieke verantwoordingsplicht van gemeenten is het noodzakelijk dat aanbestedingstrajecten objectief en volledig transparant worden doorlopen, zodat – naast leveranciers en de diensten van een gemeente – ook burgers en bedrijven kunnen zien hoe gemeenschapsgeld wordt uitgegeven. Gemeenten zijn wettelijk verplicht voor grotere inkopen de Europese aanbestedingsrichtlijnen te hanteren, waarmee de genoemde effecten van objectiviteit en transparantie kunnen worden bereikt. Uit onderzoek blijkt dat 80% de richtlijnen niet volgt en dat er dus eigenlijk sprake is van een onrechtmatige daad.

De inkoopfunctie biedt veel aanknopingspunten om besparingen en verbeteringen te realiseren. De ontwikkelingen bij de inkoopfunctie binnen de gemeente zijn:

- Een terugtrekkende overheid, waardoor een steeds zwaardere druk op de financiële prestaties van gemeenten wordt gelegd;
- De groter wordende noodzaak om overheidsuitgaven te beperken
- Een stijgende druk om doelmatiger te werken
- Een toenemende aandacht voor de naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijnen

Inkoop omvat bijna 60% van de beïnvloedbare uitgaven van de gemeente. Besparingen en verbeteringen in inkoop werken rechtstreeks door in een beter financieel resultaat. Op deze wijze ontstaat vrije beleidsruimte, waarmee een gemeente haar eigen koers kan bepalen. De kosten waar bijvoorbeeld op bespaard kunnen worden zijn:

- Vermindering van de kwaliteitskosten door het opstellen van goede specificaties;
- Door logistieke afspraken met leveranciers kunnen voorraden beter beheerst worden;
- Voordelen door standaardisatie van artikelen.

Voordat er verbeteringen plaats kunnen vinden moeten er knelpunten worden gevonden. Deze kunnen worden gevonden doormiddel van het houden van inkoopanalyses. In de volgende paragraaf worden de analyses besproken die kunnen worden uitgevoerd bij de gemeente Rijswijk.

⁵ Harink, Telgen, Streefkerk; Inkoopmanagement in gemeenten



3.4 De beoordeling van de huidige inkoopfunctie

Voor vaststelling van de huidige inkoopfunctie is feitelijke informatie nodig. Deze valt uiteen in kwantitatieve en kwalitatieve informatie.

Een kwantitatieve analyse

Een kwantitatieve analyse kan worden uitgevoerd door te kijken naar de crediteurenadministratie. Voordat de analyse kan worden uitgevoerd moeten de inkopen worden opgedeeld naar inkooppakketten. Zodra de inkopen opgedeeld zijn naar inkooppakket kan per pakket gekeken worden wat er aan uitgegeven wordt. Er kan niet alleen gekeken worden naar de uitgaven per pakket, maar ook naar het aantal leveranciers per pakket. Of naar het aantal facturen per leverancier. Bij veel facturen kan het betekenen dat er geen raamcontracten zijn.

In de kwalitatieve analyse

In de kwalitatieve analyse wordt nagegaan in hoeverre expliciet aan alle onderdelen uit het racewagenmodel inhoud is gegeven. Dit kan vaak deels aan de hand van de bestudering van schriftelijke informatie, zoals inkoopprocedures en het vastgestelde inkoopbeleid. Daarnaast kan extra informatie worden verkregen door middel van interviews met diverse functionarissen van een gemeente. Het is goed om tijdens de kwalitatieve analyse te komen tot globale processchema's of beschrijvingen van de huidige situatie bijvoorbeeld met behulp van stroom diagrammen. Uit de kwalitatieve en kwantitatieve analyse komen actiepunten naar voren. Een regelmatige herhaling van de inkoopdiagnose is geboden. Dit zou kunnen gebeuren door de inkoper en door de controller.

In het lesmateriaal van NEVI⁶ worden enkele instrumenten gegeven om de inkoopfunctie door te lichten. De analyses die plaats kunnen vinden zijn de kerncijfers van inkoop, informatiesystemen, de Du Pont analyse, interne klanten analyse, de commodity analyse, de BIOCA analyse, de ABC analyse of/ en de product leveranciers analyse. Enkele analyses moeten bij de gemeente Rijswijk worden uitgevoerd om inzicht te krijgen in de knelpunten bij de huidige inkoopfunctie. Niet alle analyses kunnen worden uitgevoerd. De analyses die wel mogelijk kunnen worden uitgevoerd zijn de analyse van de kerncijfers, de interne klant analyse en een gedeelte van de BIOCA analyse.

De kerncijfers van inkoop en informatiesystemen

Meten is weten. Om een beeld te vormen van de huidige situatie zijn cijfers onontbeerlijk. Kerncijfers zijn cijfers over bijvoorbeeld het aantal inkopen, wat er ingekocht wordt (aantal artikelen) en bijvoorbeeld aantal leveranciers. De effectiviteit en de efficiëntie het verloop van de inkoopfunctie wordt sterk beïnvloed door beschikbare management informatie. Voor zijn eigen functioneren heeft een inkoper ook veel informatie nodig. Informatie over producten, leveranciers, orders en leveranciersprestaties. Een analyse zal daarbij antwoord moeten geven op vragen als: Zijn gegevens snel en compleet beschikbaar? En welke management- en beheersinformatie is beschikbaar?

⁶ Ruiter, H; Het inkoopplan (lesmateriaal NEVI inkoop academie, 2002)



De interne klanten analyse

Inkoop dient klantgericht te zijn. De mening van de interne klant is daarom belangrijk voor de bepaling van het inkoopbeleid. Onderzoek naar de tevredenheid van de interne afnemers met betrekking tot de verrichte prestatie van de afdeling inkoop. Het doel hiervan is uit te vinden wat de belangrijkste aandachtsvelden voor inkoop moeten zijn en welke knelpunten in de samenwerking met de afdeling inkoop bestaan. De op- en aanmerkingen van de afnemers worden vervolgens kritisch bekeken.

De Bioca analyse

De analyse van het inkoopproces heet de bioca analyse. Deze geschiedt in twee fases. In de eerste fase wordt in kaart gebracht wat de rol is van de verschillende afdelingen en/of functionarissen in het inkoopproces. Indien dat verschillend is per productgroep, dan dient deze fase per productgroep te worden uitgevoerd.

In de tweede fase moeten vragen beantwoord worden als: zijn methodes en procedures vastgesteld en bekend? De analyse van de inkoopfunctie brengt enkele knelpunten naar voren. Deze knelpunten kunnen worden verholpen door een efficiënte inrichting van de inkoopfunctie.

3. 5 Inrichting van de inkoopfunctie

Het tweede gedeelte van dit hoofdstuk vermeldt de manieren waarop een inkoopfunctie zou kunnen worden ingericht. Onder organiseren van de inkoopfunctie wordt verstaan: Het zodanig regelen van de verschillende inkoopactiviteiten die samen de inkoopfunctie vormen, dat deze een systematisch geheel vormen en goed samenwerken, onderling en met andere bedrijfsactiviteiten. Een effectieve en efficiënte inkoopfunctie vereist de inzet van een verscheidenheid aan vaardigheden, die binnen de organisatie veelal zijn ondergebracht in verschillende afdelingen en of groepen. Het organiseren van de inkoopfunctie betekent in de praktijk dan ook het veranderen van de bestaande organisatie.

Om de inkoopfunctie werkelijk te verbeteren en daarmee de concurrentiepositie van de totale organisatie te versterken, is voor veel organisaties een breuk met de traditionele werkwijze noodzakelijk. Vragen die aan een organisatie worden gesteld zijn bijvoorbeeld: Welke inkoopactiviteiten, vaardigheden en informatie moeten aanwezig zijn om het inkoopproces te kunnen besturen?, Op welke gebieden schiet het huidige inkoopproces tekort? Wat zijn de verschillende rollen in het inkoopproces en de relaties tussen deze rollen? En hoe moeten de verschillende rollen in het inkoopproces worden samengesteld?

Onder inkoop wordt verstaan de organisatorische verdeling van de aan inkoop gerelateerde activiteiten binnen een gemeente. De inkoop organisatie beschrijft welke functionaris binnen een gemeente welke activiteiten van de inkoopfunctie uitvoert (inclusief de daarbij benodigde bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en beschrijft tevens de wijze waarop de bij inkoop betrokken functionarissen binnen de gemeente afstemmen en/of samenwerken. De inkoop zal duidelijk beschreven moeten worden in het advies.



Er zijn drie hoofdvormen van elke inkooporganisatie:

1. De centrale inkooporganisatie;

De tactische inkoop wordt door een afdeling uitgevoerd. Dit kan een afdeling of een functionaris zijn. Het selecteren en contracteren van leveranciers vindt uitsluitend door de afdeling inkoop plaats. Op deze manier wordt er gebruik gemaakt van de bundeling van inkoopvolumes. Een nadeel van deze vorm is dat medewerkers niet worden betrokken bij de tactische inkoop. Hierdoor kan gebrek aan draagvlak binnen de gemeente ontstaan voor bepaalde contracten.

2. De decentrale inkooporganisatie

De tactische en operationele inkoop vinden door meerdere diensten binnen de gemeente plaats zonder afstemming met andere diensten. Hierdoor blijven er kansen liggen. Het assortiment kan niet gestandaardiseerd worden.

3. De gecoördineerde inkooporganisatie

Deze vorm is geschikt voor producten en diensten die voor meer dan één dienst binnen de gemeente worden ingekocht. Tactische inkoop wordt uitgevoerd door inkoopteams. Er is een functionaris die ervoor zorgt dat deze tijdelijke inkoopteams met de juiste balans en deskundigheid wordt samengesteld. Leden van een inkoopteam kunnen worden aangewezen door de inkoopcoördinator. Om te bepalen voor welke inkooppakketten inkoopteams geformuleerd moeten worden, overlegt de inkoopcoördinator regelmatig met de budgethouders.

Twee voorbeelden van gecoördineerde inkoop zijn:

- Lead buying (een inkoper met specifieke kennis, die inkoopt voor specifieke onderdelen waarover hij/zij kennis bezit)
- Crossfunctional sourcing teams (dit zijn teams bestaande uit verschillende functionele specialisten van verschillende afdelingen, die verantwoordelijk zijn voor enkele inkoopactiviteiten.

De gecoördineerde inkooporganisatie is de beste organisatievorm voor de gemeente. In de volgende paragraaf wordt het gecoördineerde model verder uitgewerkt.

3.5.1 Organisatievormen verder uitgewerkt

Voor een facilitaire afdelingen is het mogelijk om een flexibele organisatievorm in te voeren waarbij de afdeling de medewerkers stimuleert en tegelijkertijd klantgericht werkt⁷. Aangezien de afdeling facilitaire dienstverlening voor een groot gedeelte bestaat uit het inkopen van facilitaire zaken, zoals schoonmaak en catering, kan deze organisatievorm ook van toepassing zijn op een afdeling inkoop. Bij het inkopen zijn drie aandachtsgebieden van groot belang. Het is van groot belang dat zo nauwkeurig en specifiek mogelijk de behoefte van de gebruikers worden gepeild en worden vertaald naar een helder en eenduidig programma van eisen. Met deze onderzoek en communicatiefase wordt nogal eens slordig omgegaan. Ook is de selectie van de aanbieder belangrijk. Het programma van eisen en wensen dient vertaald te worden naar harde criteria en weegfactoren op basis waarvan uiteindelijk selectie kan plaatsvinden. De grootste valkuil is dat men bij onhelderheid over de vereiste kwaliteit, de goedkoopste selecteert. En het laatste aandachtsgebied is centraal versus decentraal.

⁷ Krimpen, J.; Facility management in perspectief



Er is een opkomende trend van flexibilisering. In het bedrijfsleven is flexibiliteit een aanduiding van het snel en adequaat kunnen volgen van veranderingen op de markt en in de orderportefeuille. Behalve aan technologische innovaties stelt flexibele dienstverlening een hoge eis aan de inzet van het personeel. Uiteindelijk zorgt flexibel optreden er wel voor dat een organisatie sneller kan reageren. Flexibel optreden kan met behulp van het gecoördineerd inkoopmodel. Dit gecoördineerd inkoopmodel kan worden ingericht aan de hand van een matrixorganisatie.

3.5.2 De matrixorganisatie⁸

De matrixorganisatie is een variant van de lijnorganisatie. Deze ontstaat als in een kennisintensieve dienstverlenende organisatie bij het uitvoeren van opdrachten of projecten direct en intensief moet worden samengewerkt tussen functionarissen uit verschillende deskundigheidsgebieden. In het geval van de gemeente Rijswijk zijn dit medewerkers van verschillende afdelingen. Soms worden tegelijkertijd verschillende projecten uitgevoerd. Dan moet er op verschillende momenten een wisselende inbreng vanuit diverse deskundigheidsgebieden worden geleverd. Een matrixorganisatie kan worden opgezet bij projectorganisatie. Een projectorganisatie in zuivere vorm ontstaat als een organisatie wordt opgesplitst in semi-autonome projectgroepen, die gegroepeerd worden rondom projecten. Vanuit verschillende afdelingen worden medewerkers aan projecten toegewezen. De matrixorganisatie is een manier waarop een gecoördineerd inkoopmodel kan worden weergegeven.

3.6 Ondersteuning van de inkoopfunctie

Drie onderdelen ondersteunen het inkoopproces:

1. Personeel en organisatie
2. Informatie voorziening
3. Methoden en procedures

Personeel en organisatie is besproken in de vorige paragraaf. Informatievoorziening en methoden en procedures zijn van belang bij het houden van control. Control is een aspect van de inkoopfunctie die op dit moment te weinig aanwezig is. Allereerst wordt gekeken welke soorten informatiesystemen mogelijk zijn bij de gemeente Rijswijk.

3.6.1 Informatiesystemen

Informatietechnologie wordt vooral ingezet om de inkoper te ondersteunen bij routinematige, operationele inkoopactiviteiten. In 1992 is onderzoek gedaan naar het gebruik van informatietechnologie in de inkoopfunctie. Men concludeerde weliswaar dat het gebruik van informatietechnologie in de inkoopfunctie enorm was toegenomen, maar dat het hierbij nog wel voornamelijk administratieve inkooptaken betrof. De inkoopfunctie heeft de laatste jaren veel veranderingen ondergaan. Dit uit zich in een toename van de inkoopomzet, die tegenwoordig veelal 50 tot 70% van de verkoopomzet bedraagt. De inkoopfunctie in het bedrijfsleven wordt zodoende ook meer en meer geconfronteerd met eisen van het topmanagement om verantwoording af te leggen over de inkoopprestaties. Hierdoor zijn de

⁸ Eppink, D, Keuning, D; Management en organisatie



eisen die inkopers stellen aan een inkoopinformatiesysteem veranderd en voldoen ze niet meer. Het gebruik van informatietechnologie in inkoop is normaal geworden. De toepassingen zijn echter nog steeds voornamelijk van operationele aard. Informatietechnologie wordt nog steeds voornamelijk ingezet om leveranciers, artikel- en voorraadgegevens bij te houden, om (eventueel op basis van rekvisities) inkooporders aan te maken, te accorderen en de status van de order te bewaken en om correspondentie in te voeren. Hoewel in toenemende mate, wordt informatietechnologie nog steeds nauwelijks ingezet ten behoeve van initiële inkooptaken en leveranciersmanagement.

Belangrijkste beoordelingscriteria en aandachtspunten voor het aanschaffen van een informatiesysteem zijn: het modelleren van complexe leveranciersorganisaties en netwerken, uitbesteden van diensten en activiteiten, registratie op hogere abstractieniveau en verpakkingen. De eisen en wensen van inkopers aan een informatiesysteem die uit een onderzoek naar voren zijn gekomen zijn: 1. Ondersteuning van initiële inkooptaken, 2. ondersteuning van new task inkoop situaties en 3. ondersteuning van complexe besluitvorming en ondersteuning van inkoopmanagement met daarbij als hoofdtaak planning en beheersing.

3.6.2 Ondersteuning met inkooptools

Inkooptools zijn procedures, methoden en inkoopinformatiesystemen. Procedures en methoden voorkomen fraude en zorgen voor duidelijkheid. De beschrijving van de inkooporganisatie is de leidraad. Daarop gebaseerd beschrijven de procedures en methoden het inkoopproces. Het is aan te raden procedures schematisch vast te leggen. Deze methoden en procedures kunnen worden opgenomen in het inkoophandboek. De bestelprocedures beschrijven hoe besteld moet worden, door welke persoon besteld mag worden en welke interne verplichtingen dit met zich meebrengt.

De handelingen die in procedures kunnen worden opgenomen zijn:

- Bestelprocedures
- Procedure voor factuurafhandeling
- Leverancierscriteria
- Model programma van Eisen
- Model offerteaanvraag
- Algemene inkoopvoorwaarden
- Modelcontracten
- Bestelcatalogi
- Leveranciersbeoordelingsformulier

Inkoopinformatiesystemen zijn gericht op het zo efficiënt mogelijk afhandelen van het orderproces en het registreren van de prestaties van het product of de geleverde dienst. Bestelformulieren, orderbewaking en contractbeheer kunnen allemaal worden geautomatiseerd.

Bij het selecteren is het belangrijk om de leveranciers een idee te geven op basis van welke criteria wordt geselecteerd. Ook moet er een structuur worden opgelegd van de in te dienen



offertes. Een verdere standaardisatie van offertes kan bereikt worden door gebruik te maken van standaardformulieren. Een tool is een standaardbeoordelingsprocedure. Het contracteren volgt na de selectiefase. Hierbij horen ook de nodige onderhandelingen. Tools in deze fase zijn een checklist onderhandelen, een standaardcontract leveringen/diensten en een ethische code voor inkopers. Tools in de implementatiefase zijn een checklist implementatieplan en een standaardbrief over het nieuwe contract. Na de implementatiefase komt de bestelfase. De tools voor de bestelfase zijn standaardformulieren voor het bestellen van diensten en goederen. Het bewaken van een bestelling (de volgende fase) begint op het moment dat een bestelling is uitgestuurd. Een gereedmeldingsformulier is een tool voor de bewakingsfase. Met behulp van deze melding kan de betaling aan de leveranciers worden gedaan na de koppeling aan inkoopopdracht/contract en een van de leverancier ontvangen factuur.

Voor het verkrijgen van inzicht in de prestaties van de leverancier om daarmee de leverancier bij te kunnen sturen is klachtenverzameling een belangrijk instrument. Hierbij kan gedacht worden aan een klachtenbox, e-mailadres, facilitair meldpunt of servicedesk. Klachten over een leverancier moeten op een open basis met de leverancier besproken worden. Tools in de nazorgfase zijn: standaard klachtenformulieren voor eindgebruiker, Checklist evaluatie prestaties leverancier en standaard intern inkoopevaluatieformulier. Deze inkooptools zorgen gezamenlijk voor de control van de inkoopfunctie. Naast de tools kunnen cijfers gebruikt worden voor inkoopcontrol.

3.7 Inkoopcontrol

Managers moeten geïnformeerd prioriteiten kunnen leggen bij verbeteracties in de inkoopfunctie. Een (inkoop)manager moet kunnen bepalen welke inkooppakketten centraal, gecoördineerd of decentraal moet worden aanbesteed, of een afgesloten raamovereenkomst wel voldoende wordt benut en of e-procurement leidt tot kostenreductie. Om gericht te kunnen sturen is inzicht nodig in de prestaties van de inkoopfunctie. Een tweede reden om cijfers regelmatig beschikbaar te stellen is dat hierdoor de inkoopfunctie zichtbaar wordt binnen de organisatie wat leidt tot meer draagvlak voor initiatieven op inkoopgebied. Het besturen en managen op basis van cijfers wordt samengevat onder de noemer “inkoopcontrol”.

Onder inkoopcontrol wordt het instrumentarium verstaan, waarmee het financiële inkoopbelang gestuurd wordt. Tot de hoofdtaken van deze functie behoren: het onderzoeken van de inkoopperformance van de belangrijkste concurrenten; het door analyse van de crediteuren-, grootboek-, en inkoopadministratie traceren van verbetermogelijkheden ten aanzien van de eigen inkoopperformance; het analyseren van budgetvoorstellen en jaarplannen ter identificatie van mogelijke inkoopacties (bijvoorbeeld om budgetten af te stemmen op reële marktmogelijkheden).

De motieven voor de aanleiding van inkoopcontrol zijn niet altijd identiek. Fraude in de bouw, is bijvoorbeeld een reden voor toename van controles bij en door de overheid. Op een verantwoorde wijze professioneel inkopen vereist beheersing van de diverse inkoopstromen. Daarvoor is inzicht nodig in pakketten en inkoopstromen.

Inkoopcontrol richt zich op twee doelen: -Het beheersen van de inkoopfunctie en het traceren van eventuele verbeteringen. Verbetering van de inkoopfunctie als gevolg van inkoopcontrol



betekent in de praktijk vaak een verandering in de aanpak van inkoop. Inkoopcontrol wordt ook wel het permanent bijsturen van de inkoopfunctie genoemd. Dit impliceert een structureel periodiek onderzoek. Dit onderzoek houdt in: analyse van de voorwaarden waaronder wordt ingekocht (contractanalyse), analyse van de producten en diensten die worden ingekocht; analyse van de kaders waarbinnen wordt ingekocht en analyse bij wie wordt ingekocht. Vergelijkingen met andere inkoopfuncties kan plaatsvinden door middel van een benchmark. Dit is een zogenaamde “best-in-class” vergelijking met soortgelijke organisaties.

Kostenreductie op inkoopgebied is vooral te bereiken door effectiviteitverbeteringen. Zo kan het verminderen van het personeelsbestand van een inkoopfunctie of het opsplitsen van een centrale inkoopafdeling in decentrale advies- en uitvoeringsorganen leiden tot een kostenbesparing vanwege het vergroten van de effectiviteit van de inkoopfunctie. Andere oplossingen voor kostenreductie kunnen zijn: het maken van contractafspraken met individuele leveranciers (die veel facturen genereren), het verminderen van het aantal leveranciers, gebruik maken van een andere technologie en beïnvloeding van het gedrag van werknemers.

In kleinere organisaties kan inkoopcontrol worden uitgevoerd door: een van de eigen inkoopfunctionarissen, het hoofd administratie, de directie en de externe accountant. Control roept wel snel weerstand op. Het wordt gemakkelijk opgevat als een gebrek aan vertrouwen. Tegenover de kosten van een functie inkoopcontroller moeten wel voldoende baten van de functie inkoop staan.

Conclusie

Inkopen bij de gemeenten kunnen variëren van kosten voor typische kantoorspullen tot kosten voor inhuur van personeel, afvalverwerking of straatstenen. De veranderde houding is ontstaan omdat gemeenten steeds meer doen (klantgerichte dienstverlening) met minder geld (krappe budgetten, bezuinigingen) waardoor er meer aandacht is gekomen voor een efficiënte bedrijfsvoering. Een goed georganiseerde bedrijfsvoering, waaronder de organisatie van de inkoop, biedt financiële ruimte voor kwalitatief betere dienstverlening. Aandacht voor professionalisering heeft naast efficiencyverbetering en besparingen ook te maken met zaken als integriteit, transparantie, risicobeheer en de steeds dwingender richtlijnen van de Europese wetgeving.

De inkoopfunctie van de gemeente kan worden geanalyseerd met behulp van een kwantitatieve en kwalitatieve analyse. De kwantitatieve analyse wordt uitgevoerd door te kijken naar de crediteuren administratie en de kwalitatieve analyses kan plaats vinden door de interne klanten analyse en een gedeelte van de BIOCA analyse.

Het is raadzaam om van de gedecentraliseerde inkoopfunctie bij de gemeente Rijswijk te streven naar een gecoördineerde inkoop. Gecoördineerd inkopen betekent dat de inkoopactiviteiten op verschillend niveaus (strategisch, tactisch en operationeel niveau) binnen de organisatie worden uitgevoerd. Binnen deze werkwijze vallen de volgende rollen te onderscheiden: de inkoopconsulent of –coördinator, de materiedeskundige (primaathouder), de financiële consulent en de jurist. Efficiencyvoordelen en besparingen kunnen bijvoorbeeld



behaald worden door bundeling van inkoop(activiteiten) en inkoopvolumes, waardoor de onderhandelingspositie wordt versterkt en schaalvoordelen worden behaald.

Uiteindelijk steunt professioneel inkopen op de volgende drie pijlers: Het inkoopbeleid, de inkooporganisatie, met daarbij aandacht voor het structureren dan wel redigeren van het inkoopproces. Dat proces bestaat uit de tactische inkoopfasen (specificeren van behoeften, selecteren van leveranciers, het afsluiten van contracten) en de operationele inkoopfasen. De derde pijler is de ondersteuning zoals informatievoorziening en –systemen, methoden, personeel en control.

Inkoopcontrol houdt in: het beheersen van de inkoopfunctie en het traceren van eventuele verbeteringen. Inkoopcontrol wordt ook wel het permanent bijsturen van de inkoopfunctie genoemd. Dit houdt in dat er een structureel periodiek onderzoek moet plaatsvinden. Dit onderzoek is eenvoudiger als er gebruik wordt gemaakt van een goed informatiesysteem en duidelijke procedures.



Hoofdstuk 4. De huidige situatie

De huidige situatie van de inkoopfunctie zal worden geanalyseerd door middel van enkele punten uit het racewagenmodel die van toepassing zijn op het onderwerp van dit onderzoek. De punten zullen worden geanalyseerd met behulp van een gedeelte van de BIOCA analyse. Daarnaast zal bij het analyseren van de huidige situatie gebruik worden gemaakt van de uitkomsten van de enquêtes. Deze enquêtes zijn gehouden onder verschillende ambtenaren die veel te maken hebben met inkoop. Er zal tevens een benchmark worden gehouden bij de inkoopfunctie van de gemeente Ridderkerk, de gemeente Delft en de gemeente Haarlem. Het inzicht in de huidige situatie zal compleet worden gemaakt door het analyseren van de crediteurenadministratie.

4.1 BIOCA analyse

De analyse van het inkoopproces heet de BIOCA analyse. Deze geschiedt in twee fases. Het eerste deel van de analyse, het overzicht van de taken en verantwoordelijkheden, is niet vereist voor dit onderzoek. Taken en verantwoordelijkheden worden wel besproken. De tweede fase van de BIOCA analyse is verwerkt in het eerste deel van dit hoofdstuk.

De onderwerpen die geanalyseerd zullen worden zijn:

- Personeel en organisatie
- Procedures en methode
- Informatievoorziening
- Control van het inkoopproces

4.1.1 Personeel en organisatie

De inkoopfunctie is op dit moment nergens gepositioneerd. De inkoper facilitaire zaken is nu werkzaam als afdelingshoofd van de afdeling interne dienstverlening. Deze afdeling valt onder de dienst Middelen. De inkoopadviseur koopt de facilitaire producten en diensten centraal in. Voorbeelden van de facilitaire producten zijn meubilair en kantoorartikelen. Voor deze producten geldt een gedwongen winkelnering. Andere producten en diensten worden door de afdelingen zelf ingekocht. Afdelingen kunnen voor hulp bij het (Europees) aanbesteden bij de inkoopadviseur terecht.

4.1.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Bij de gemeente wordt gewerkt met budgetten. Deze beschikbare budgetten zijn opgenomen in de exploitatie- of investeringsbegroting. De afdelingshoofden zijn tevens budgethouders en dienen elk jaar een begroting in. Deze bestaat uit de verwachte uitgaven van het volgende boekjaar. Voordat er kan worden ingekocht moet deze begroting worden goedgekeurd door het college van B&W en de raad. Voordat er daadwerkelijk een beslissing kan worden genomen bij een overheidsinstelling moeten hier meerdere mensen goedkeuring voor geven. Nadat de begroting is goedgekeurd hangt het van het bedrag van de aanbesteding of inkoop af wie er beslissingbevoegdheid heeft.



4.1.3 Procedures, methoden en informatievoorziening

Medewerkers van de gemeente kunnen het intranet raadplegen voor alle informatie over de gemeente Rijswijk. Op dit moment wordt er gewerkt aan bepaalde inkoopprocedures. De bedoeling is dat deze ook op het intranet geplaatst worden zodat medewerkers de procedures daarvan af kunnen halen. De bevoegdheden en algemene procedures staan beperkt vastgesteld in het “Aanbestedingsbeleid werken, leveringen en diensten van 1995”. Dit beleid wordt gebruikt door de medewerkers op het moment dat er moet worden ingekocht of aanbesteed. Het beleid is niet actueel meer en moet worden bijgesteld. Bedragen zijn nog in guldens en de bevoegdheden zijn momenteel verschillend met de richtlijnen die vermeld staan in het beleid.

4.1.4 Control van het inkoopproces

De medewerker die een aanbesteding of inkoop doet moet hiervoor goedkeuring vragen bij het afdelingshoofd of de budgethouder. Het afdelingshoofd/budgethouder geeft een paraaf en stuurt de bon door naar de dienstcontroller. Dit is een aparte afdeling binnen een dienst die zorgt dat het bedrag en de bevoegdheid wordt gecontroleerd. De afdeling administratie handelt de betaling en overige zaken af. Contracten met leveranciers worden per budgethouder gesloten. Officieel moet er een kopie van het contract in het dienstenarchief liggen. Dit is niet het geval. Hierdoor is niet bekend wat voor contracten er binnen de gemeente afgesloten zijn, voor welke bedragen deze contracten afgesloten zijn en waar deze contracten liggen.

4.2 Uitkomsten enquêtes

Het onderwerp van de enquêtes was de organisatie en de control van het inkoopproces. De enquêtes waren een samenstelling van onderzoeksonderwerpen van de twee verschillende onderzoeken bij de gemeente⁹. De onderwerpen die op dit onderzoek van toepassing zijn, zijn de vragen met betrekking tot de organisatie van de inkoopfunctie en de control. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn in dit hoofdstuk opgenomen. De andere onderzoeksresultaten zijn te vinden in de bijlagen.

- De ondervraagden vinden dat de inkoop een adviserende rol moet spelen. Slechts één ambtenaar vindt dat de inkoopfunctie een aparte afdeling moet zijn.
 - De relatie van budgethouders met de huidige inkoopadviseur is volgens de budgethouders matig tot redelijk.
 - De helft van de ondervraagden geeft aan dat er geen sprake is van gedwongen winkelnering, terwijl dit wel het geval is.
-
- Slechts 30% maakt gebruik van bestelformulieren. De andere budgethouders maken hier geen gebruik van.

⁹ Zie bijlage 3. Algemene uitkomsten enquête



	Maakt u gebruik van bestelformulieren?
	%
Ja	30,0%
Nee	70,0%

- Wanneer men vragen heeft over inkoop, gaat men niet naar de inkoopadviseur, maar naar een collega of het bedrijfsbureau

	Naar wie gaat u voor vragen m.b.t. inkoop?
	%
Collega	33,3%
Leidinggevende	11,1%
Bedrijfsbureau	22,2%
Inkoopadviseur	22,2%
N.v.t.	11,1%

- Gemiddeld 3-5 mensen per dienst houden zich bezig met inkopen en aanbesteden
- De helft van de ondervraagden geeft aan dat de mensen hier ook daadwerkelijk een opleiding voor hebben gehad.
- 80% van de ondervraagden is zich bewust van het feit dat andere afdelingen hetzelfde inkopen
- 40% van de ondervraagden koopt in overleg met medewerkers van de afdeling in. De overige 60% koopt individueel in.

4.2.1 Registratie

- Volgens 80% van de ondervraagden worden de contracten centraal opgeslagen
- De helft geeft aan dat deze contracten ook beheerd worden.

**Worden de contracten centraal opgeslagen? * Worden contracten
centraal beheerd Crosstabulation**

Count		Worden contracten centraal beheerd		Total
		Ja	Nee	
Worden de contracten centraal opgeslagen?	Ja	5	3	8
	Nee		2	2
Total		5	5	10

- De helft van de mensen registreert de bestellingen, de andere helft niet
- 90% van de ondervraagden geeft aan dat er geen informatiesysteem is, terwijl 10% aangeeft hier wel gebruik van te maken.



4.3 Benchmark tussen verschillende gemeenten

Benchmarking is een actueel thema. Organisaties willen zichzelf graag vergelijken met andere organisaties om van hen te kunnen leren. Het gaat bij benchmarken om: vergelijken, begrijpen en verbeteren. Uit vele publicaties en presentaties over benchmarken kan de indruk ontstaan dat benchmarken grotendeels draait om cijfers. Cijfers zijn een handig hulpmiddel om gebieden voor verbetering te kunnen identificeren. Bij deze benchmark draait het vooral om inzicht in processen, het kunnen analyseren van processen en het kunnen vertalen daarvan naar optimalisatiemogelijkheden. Het onderwerp waarin de benchmark naar wordt gekeken is de organisatie van de inkoopfunctie bij de andere gemeentes.

Om aan gegevens voor deze benchmark te komen zijn er interviews gehouden bij 3 verschillende gemeenten. In deze interviews zijn vragen gesteld met betrekking tot de manier van inkopen, de manier van inkoopcontrol en het contractmanagement. Bij de gemeente Ridderkerk is een interview gehouden omdat het een gemeente is met ongeveer een gelijk aantal inwoners en een gelijke oppervlakte. De gemeente Delft en gemeente Haarlem zijn gekozen omdat daar binnen korte tijd veel veranderingen bij de inkoopfunctie hebben plaatsgevonden.

4.3.1 Samenvatting interview gemeente Ridderkerk¹⁰

Een aantal jaren geleden is een inkoopscan uitgevoerd bij de gemeente Ridderkerk door Compendium. Deze scan werd zowel kwantitatief als kwalitatief uitgevoerd. Kwantitatief werd de crediteurenadministratie onderzocht. Kwalitatief is het aantal contracten per leverancier onderzocht. Na de inkoopscan is gekeken op welke producten en diensten bespaard kon worden.

Alle afdelingen kopen decentraal in. Elke dienst heeft een eigen financiële afdeling die de budgetten beheert. Afdelingshoofden hebben integrale verantwoordelijkheid en eigen budgetten. Meneer Wennekers is een van de inkoopcoördinatoren die het inkoopproces begeleid en adviseert daar waar nodig is. De functie van inkoper werd als bedreigend gezien omdat mensen bang waren om de bevoegdheden en eigen keuzes te verliezen. Dit terwijl de inkoopcoördinator alleen adviseert. Momenteel wordt er ingekocht door middel van het gecoördineerd inkoopmodel. Door mensen van verschillende afdelingen samen te laten denken over inkopen ontstaat er consensus. Voor dienstoverschrijdende producten worden raamovereenkomsten gesloten. Bevoegdheden zijn vastgesteld. Kantoorartikelen worden aanbesteed voor de hele regio. Voor een nieuwe Europese aanbesteding van kantoorartikelen heeft een overleg plaatsgevonden tussen iedere inkoper van de gemeentes in de regio. Er zal een raamovereenkomst worden gesloten voor de gehele gemeente. De afdeling inkoop heeft de taak van contractbeheer. Deze is niet geautomatiseerd, maar dit gaat binnenkort wel gebeuren.

Een jaar geleden viel de inkoopfunctie onder het beheer van de facility manager. Omdat deze functies te veel werkzaamheden inhielden werd meneer Wennekers aangesteld als inkoper. Ambtenaren zijn volgens de inkoopcoördinator niet goed in het maken van een programma van eisen. Hierin ondersteunt de inkoopcoördinator. Er is geen controle op de budgethouders

¹⁰ Zie bijlage 5. De inkoopfunctie bij de gemeente Ridderkerk



en of er wel Europees wordt aanbesteed. Op dit moment verleent de inkoopcoördinator veel diensten aan de budgethouders. In de toekomst moeten de budgethouders geen begeleiding meer nodig hebben. De bedoeling is dat de taken van de inkoopcoördinatoren in de toekomst bestaan uit het schrijven van beleid, contractmanagement (signaleringsfunctie) en control.

Gemeenten zouden bij inkoopbeheersing nooit inkoopbesparing als doel mogen hebben. Het mag wel een neveneffect zijn. Dit is de grootste inkoopvalkuil die op dit moment bij gemeenten plaatsvindt. Men kijkt naar de directe inkoopbesparing terwijl dit niet mogelijk is. Er moet gekeken worden naar indirecte kostenbesparing. Hier is lastig achter te komen maar toont wel de meest reële besparing.

4.3.2 Samenvatting situatie Delft¹¹

In 1995 heeft de gemeente Delft de basis gelegd voor een verregaande professionalisering van de inkoopfunctie. De organisatie van de gemeente Delft is momenteel gebaseerd op het concernmodel. Dit houdt in dat budgetten en bijbehorende verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedecentraliseerd worden gelegd.

Binnen de organisatie was het een geaccepteerd feit dat de afdeling inkoop niet professioneel opereerde. Omdat de kennis ontbrak werd het Nederlands Inkoopcentrum benaderd voor een analyse van het probleem. De bevindingen kwamen overeen met het bestaande beeld van de inkoopafdeling: niet professioneel, administratief georiënteerd en nauwelijks bij de echte inkopen betrokken. Delft verzocht Coopers & Lybrand om een verdiepingsonderzoek. De belangrijkste aanbeveling in het rapport van C&L was een onafhankelijke afdeling met aantoonbare meerwaarde op het gebied van inkoopkennis creëren. Enerzijds werden inkoopbeleid en richtlijnen tijdens het proefjaar formeel vastgelegd. Anderzijds ging Delft actief aan de slag met inkoop om kosten te besparen. De voor dit project gemaakte kosten konden binnen anderhalf jaar drievoudig worden terugverdiend. Niemand twijfelde nog aan het nut en de noodzaak van een professionele inkoop binnen de gemeente Delft.

Op dit moment wordt de inkoop geregeld op een vernieuwende manier. Er bestaat geen aparte inkoop advies bureau meer, maar een vakteam inkoop en aanbesteding. Het vakteam is vanuit haar professionele deskundigheid centraal verantwoordelijk voor het gemeentebrede inkoopbeleid, coördinatie, advisering en informatievoorziening. De inkoopfunctie is georganiseerd volgens het gecoördineerde inkooporganisatiemodel. Dit model gaat uit van een centraal organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor kaderstelling, advisering, coördinatie en informatievoorziening (het inkoop vakteam) en de decentrale organisatieonderdelen, de budgethouders, die de feitelijke inkoop verzorgen. Uitgangspunten voor de gemeentelijke organisatie zijn: coördinatie van gelijksoortige opdrachten en zoveel mogelijk bundeling van inkoopvolumes (economy of scale).

De inkoopfunctie wordt georganiseerd met behulp van het vakteam inkoop en aanbesteding, de budgethouders, de lead buyers, de leverancierscoördinatoren, inkoopteams, het strategisch inkoopplatform en control van inkoop en aanbesteding. Het inkoopbeleid is al samengesteld. Het moet nog worden goedgekeurd door het college van bestuur en wethouders.

¹¹ Zie bijlage 6. De inkoopfunctie bij de gemeente Delft.



4.3.3 Samenvatting interview gemeente Haarlem¹²

De gemeente Haarlem bestaat uit zes sectoren die allemaal zelfstandig zijn. Iedere sector heeft een eigen budget. Dat leidt tot versnippering van opdrachten en deskundigheid. Inkoop moest beter en dit heeft ertoe geleid dat men is gaan onderzoeken wat er binnen de gemeente ingekocht en aanbesteed werd, doormiddel van een inkoopscan. Uit de scan bleek dat de inkoopfunctie niet slecht was geregeld. Er ontbrak echter het een en ander aan de inkoopfunctie. Uit de inkoopscan bleek dat er het beste kon worden gewerkt met het inkoopcombinatiemodel. Elke Europese aanbesteding moet bij de inkoopafdeling worden gemeld. De inkoopcoördinatoren begeleiden Europese aanbestedingen daar waar nodig. Hier komt het combinatiemodel aan de orde. De coördinatoren zetten verschillende groepen medewerkers met dezelfde behoeften bij elkaar. Documentatie is erg belangrijk, zodat elk proces transparant en controleerbaar is. Correct met overheidsgeld omgaan is erg belangrijk. Zo belangrijk dat het is vastgesteld in een wet. De comptabiliteitswet gaat over doelmatig geld uitgeven op een rechtmatige manier. Het contract wordt dus centraal tussen de sectoren gesloten. De uitvoering van het contract vindt decentraal plaats.

Tekeningsbevoegdheid vindt binnen de gemeente plaats naar aanleiding van het mandateringsbesluit. Bij de gemeente Haarlem zijn ze van plan om kantoorartikelen gezamenlijk in te kopen met omliggende gemeenten. Dit werkte echter niet omdat andere gemeenten teveel en te lang moeten overleggen voordat er eindelijk een besluit kan worden genomen. Het contractenbeheer is niet op orde bij de gemeente. Er liggen verspreid in de organisatie oude contracten die al zijn verlopen. Een gedeelte van de contracten wordt meerdere keren verlengd omdat niemand ernaar kijkt. Dit is sterk voor verbetering vatbaar, maar niemand heeft hier tijd voor. Het contractenbeheer moet nog door iemand worden uitgevoerd.

4.3.4 Conclusie benchmark

Alle gemeenten bestaan uit verschillende diensten en werken met budgetten. Deze werkwijze is ingevoerd door de centrale overheid en zal niet snel veranderd worden. Elke gemeente heeft een externe adviseur ingehuurd om een inkoopscan te laten uitvoeren. Er is gekozen voor een externe adviseur omdat de kennis over een inkoopscan niet aanwezig was binnen de organisatie. Een andere reden voor het inhuren van een externe was dat er hierdoor geen belangenverstrengeling kon ontstaan. Er wordt bij alle gemeentes gewerkt met het gecoördineerde inkoopmodel, in de vorm van lead buying teams. Inkoopcoördinatoren stellen inkoopteams samen van werknemers met dezelfde inkoopbelangen, maar het inkoopcoördinatiemodel is wel aangepast aan de situatie bij de desbetreffende gemeente. Bij Delft en Haarlem is het gecoördineerd model helemaal uitgewerkt en wordt gewerkt met vertegenwoordigers van verschillende belanghebbende teams. Bij de gemeente Ridderkerk wordt gewerkt met een vrij simpele vorm van het coördinatiemodel. Er wordt een team samengesteld uit belanghebbenden. Deze teams zijn vrij klein. Dit heeft alles te maken met de grootte van de gemeenten. Alle gemeenten werken met de termen doelmatigheid, transparantie en controleerbaarheid.

¹² Zie bijlage 7. De inkoopfunctie bij de gemeente Haarlem



In vergelijking met Rijswijk zijn de gemeenten waar benchmarking heeft plaatsgevonden veel verder met het professionaliseren van de inkoopfunctie. Tevens zijn de andere gemeenten verder met het gebruik van een inkoopbeleid en inkoopprocedures. Het niveau van contractbeheer is zowel bij de gemeente Rijswijk als bij de geïnterviewde gemeente gelijk. Het contractenbeheer is niet op orde of moet nodig worden opgezet. Contracten liggen decentraal per dienst opgeslagen en worden niet of nauwelijks beheerd. De gemeente Haarlem en Ridderkerk proberen met omliggende gemeenten in te kopen om zo meer schaalvoordelen te behalen. De gemeente Ridderkerk vindt deze manier van inkopen efficiënt, terwijl de gemeente Haarlem niet tevreden is over deze manier van inkopen. Volgens de gemeente Haarlem verloopt de besluitvorming op deze manier te langzaam. Het is niet bekend of bij de gemeente Delft ook in samenwerking met omliggende gemeenten aanbesteed.

4.4 Kwantitatieve analyse

In een kwantitatieve analyse wordt er gebruik gemaakt van de crediteurenadministratie. De cijfers van de crediteurenadministratie zijn ondergebracht in het financiële systeem FIS4all. Er zijn binnen de gemeente 34 budgethouders. Er is onderzocht welke productgroepen door de budgethouders versnipperd worden ingekocht. Het bedrag aan uitgaven voor een bepaalde productgroep is opgeteld. Het totale overzicht is te vinden in de bijlage¹³.

2003	Bedrag	Aantal Budgethouders per productgroep
Telefoonkosten	187081 Euro	11
Schoonmaakonderhoud	156094 Euro	3
Elektriciteitsverbruik	642794 Euro	9
Onderhoud terreinen en gebouwen	763877 Euro	6
Onderhoud software	309177 Euro	14
Advertentiekosten	104269 Euro	8
Totaal	2163292 Euro	

Tabel 1 Overzicht dienstoverschrijdende producten en diensten 2003

In bovenstaand overzicht zijn alle dienstoverschrijdende producten en diensten geplaatst. Deze producten en diensten worden momenteel decentraal door budgethouders ingekocht. In de laatste kolom is te zien hoeveel budgethouders binnen de gemeente een bepaald product of dienst inkopen. In het hoofdstuk analyse zal worden onderzocht hoe deze dienstoverschrijdende producten binnen de gemeente kunnen worden ingekocht.

¹³ Zie bijlage 8. Kwantitatieve analyse



Hoofdstuk 5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd en wordt er onderzocht hoe knelpunten kunnen worden opgelost. De literatuurstudie zal worden toegepast op de knelpunten die uit de analyse naar voren komen. Hierna wordt gekeken naar knelpunten bij de inkoopfunctie volgens de inkoopende medewerkers naar aanleiding van de enquêtes. Tevens wordt geanalyseerd welke werkwijze het beste werkt bij de andere gemeentes en hoe deze toegepast zou kunnen worden op de gemeente Rijswijk.

5.1 Algemene analyse

De inkoopfunctie binnen de gemeente Rijswijk is nergens gepositioneerd. De inkoopadviseur is momenteel hoofd interne dienst en draagt zorg voor alle dienstoverstijgende inkopen. De rest van de inkopen wordt decentraal door de afdeling verzorgd. Er wordt gewerkt met budgetten welke centraal worden goedgekeurd door het college van burgemeester en wethouders. Het traject van goedkeuring van budgetten en het besluitvormingstraject verloopt langzaam. Dit zal echter niet veranderd kunnen worden. Wat wel veranderd zal kunnen worden is het feit dat er nu decentraal wordt ingekocht door afdelingen, terwijl andere afdelingen binnen de gemeente hetzelfde inkopen. Vrijwel zeker zullen er verschillende leveranciers worden geselecteerd, waardoor een aantrekkelijk gemeentebreed inkoopvolume door de afzonderlijke diensten versnipperd op de betreffende inkoopmarkt wordt aanbesteed. Ambtenaren mogen zelf tot een bepaald bedrag alles inkopen als er maar een handtekening op de aanvraag voor de inkoop of aanbesteding staat van het afdelingshoofd. Deze bedragen staan nog in guldens vermeld in het “inkoop en aanbestedingsbeleid diensten, werken en leveringen van 1995”.

Procedures voor het inkopen of aanbestedingsbeleid zijn er nog niet. Hierdoor ontstaat verwarring en worden vaak vragen gesteld aan het afdelingshoofd.

Medewerkers stellen zelf het plan van eisen op en worden niet begeleid bij het doorlopen van het inkoopproces. Hierdoor worden de prijsvoordelen van goed specificeren en onderhandelen misgelopen. De contracten die vervolgens door de medewerker of het afdelingshoofd worden afgesloten worden opgeborgen in een map. Er is niemand aangesteld om de contracten te bewaken.

Knelpunten in het algemene inkoopproces naar aanleiding van de BIOCA analyse zijn:

- Inkopen vinden versnipperd plaats waardoor schaalvoordelen worden misgelopen
- Er is geen echte controle op de inkopen die plaatsvinden binnen de gemeente
- Taken en bevoegdheden zijn niet duidelijk voor medewerkers
- Procedures missen
- Inkoopende medewerkers worden bij het doorlopen van het inkoopproces niet begeleid met de vereiste kennis.
- Contractbeheer is er niet



Analyse van de inkopende medewerkers

Slechts een derde van de inkopende ambtenaren maken gebruik van vastgestelde inkoopformulieren. Bestelformulieren kunnen zorgen voor eenduidige organisatievoering binnen de gemeente. Er kan geconcludeerd worden dat er een drempel is voor de medewerker om naar de inkoopadviseur te gaan met vragen. Een inkopende medewerker vraagt dit liever aan een collega. De relatie tussen inkoopadviseur en inkopende medewerker is redelijk tot matig te noemen. Aangezien het aantal medewerkers groot is, is dit niet verwonderlijk. Het aantal medewerkers dat aanbesteed of inkoop varieert van drie tot vijf personen. Uit de enquête bleek dat slechts de helft van het aantal mensen die inkopen daadwerkelijk een opleiding of cursus heeft gevolgd om in te kopen. 80% van de ondervraagden is zich bewust van het feit dat andere afdelingen hetzelfde inkopen. Dit is een hoog aantal. Het is opmerkelijk dat medewerkers dit zelf vaststellen, maar geen actie ondernemen om met andere afdelingen te overleggen over gezamenlijke inkopen.

Knelpunten in het inkoopproces naar aanleiding van de interne enquête zijn:

- Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van bestelformulieren
- Er is een drempel tussen inkoopadviseur en inkopende medewerker
- De helft van de inkopende medewerkers heeft geen opleiding voor professioneel inkopen gehad.
- Inkopers van verschillende diensten en afdelingen werken niet samen bij inkopen met gemeenschappelijke belangen.

Bovenstaande knelpunten kunnen inzichtelijker gemaakt worden door een SWOT-analyse. Deze analyse maakt duidelijk waar de sterke punten, zwakke punten, bedreigingen en kansen van de afdeling inkoop zijn.

Sterke punten • Decentrale budgettering • De inkoopadviseur	Kansen • Samenwerking tussen afdelingen door gecoördineerde inkopen • Regionale samenwerkingsverbanden • Uniformiteit door vaste bestelformulieren
Zwakke punten • Weinig inzicht in de huidige inkopen • Gebrek aan inkoopkennis binnen de organisatie • Lange en gecompliceerde besluitvorming • Versnipperd inkoopvolume • Taken en bevoegdheden zijn niet vastgelegd. • Automatiseringsgraad	Bedreigingen • Gebrek aan inkoopkennis binnen de organisatie • Gebrek aan contractbeheer • Wet- en regelgeving van overheid • Bezuinigingen • Gebrek aan control van het inkoopproces



5.1.1 Betrouwbaarheid onderzoek

De enquête heeft een steekproefomvang van 10 enquêtes. In totaal zijn er 34 ambtenaren binnen de gemeente die bevoegd zijn om in te kopen. Dit betekent dat 28% van de inkoopende ambtenaren is ondervraagd. Dit aantal is representatief voor het verloop van het inkoopproces.

5.2 Organisatie van de inkoopfunctie

De inkooporganisatie kan volgens de literatuurstudie¹⁴ georganiseerd worden op de volgende manieren:

- *De centrale inkooporganisatie;*

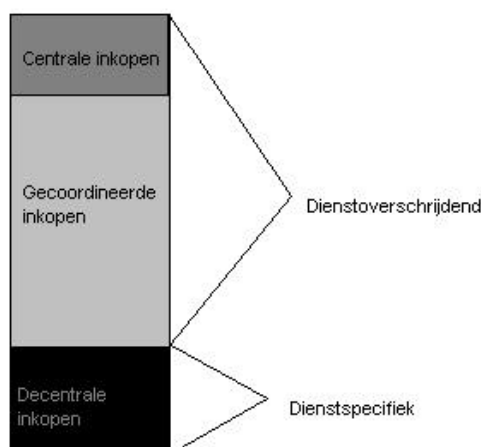
De tactische inkoop wordt door een afdeling uitgevoerd. Dit kan een afdeling of een functionaris zijn. Op deze manier wordt er gebruik gemaakt van de bundeling van inkoopvolumes. Een nadeel van deze vorm is gebrek aan draagvlak binnen de gemeente voor bepaalde contracten.

- *De decentrale inkooporganisatie*

De tactische en operationele inkoop vindt door meerdere diensten binnen de gemeente plaats zonder afstemming met andere diensten. Hierdoor blijven er kansen liggen. Het assortiment kan niet gestandaardiseerd worden.

- *De gecoördineerde inkooporganisatie*

Deze vorm is het beste van twee werelden. Deze vorm is geschikt voor producten en diensten die voor meer dan één dienst binnen de gemeente worden ingekocht.



Tabel 2 Het gecoördineerde model in beeld

De nieuwe aankopen worden uitgevoerd door gecoördineerde inkoopteams. Er is een functionaris die ervoor zorgt dat deze tijdelijke inkoopteams met de juiste balans en deskundigheid wordt samengesteld. Leden van een inkoopteam kunnen worden aangewezen

¹⁴ Harink, Telgen, Streefkerk; Inkoopmanagement in gemeenten

Artikel Organiseren van de inkoopfunctie; basis om structurele inkoopverbeteringen te realiseren



door de inkoopcoördinator. Om te bepalen voor welke inkooppakketten inkoopteams geformuleerd moeten worden, overlegt de inkoopcoördinator regelmatig met de budgethouders. De herhalingsaankopen gebeuren decentraal binnen raamcontracten bij de afdelingen. Voordelen van deze vorm van organiseren is dat er veel meer draagvlak wordt gecreëerd voor bepaalde producten bij de medewerkers. Een ander voordeel is dat de organisatie op deze manier inspeelt op de trend om flexibel te organiseren en reageren op de markt. Er is al bij de andere gemeenten bewezen dat dit een effectieve vorm van inkopen blijkt te zijn. Controle op de inkopen zal hierdoor ook veel efficiënter verlopen

5.2.1 Het gecoördineerde inkoopmodel

In het hoofdstuk “theorie”¹⁵ wordt vermeld dat er drie aandachtsgebieden zijn die van belang zijn bij het inkopen. Het is van groot belang dat zo nauwkeurig en specifiek mogelijk de behoeften van de gebruikers worden gepeild en worden vertaald naar een helder en eenduidig programma van eisen. Met deze onderzoek en communicatiefase wordt nogal eens slordig omgegaan. De selectie van de aanbieder is belangrijk. Het programma van eisen en wensen dient vertaald te worden naar harde criteria en weegfactoren op basis waarvan uiteindelijk selectie kan plaatsvinden. De grootste valkuil is dat men bij onhelderheid over de vereiste kwaliteit, dan maar de goedkoopste selecteert. En het laatste aandachtsgebied is centraal versus decentraal. In het gecoördineerde inkoopmodel wordt een combinatie gemaakt van decentraal en centraal inkopen. In het gecoördineerde model wordt de specificatiefasen en selectiefase uitgevoerd door verschillende deskundigen die samenwerken. Door de verschillende deskundigen die samenwerken in het inkoopproces wordt er veel aandacht geschonken aan alle fasen omdat de gehele projectgroep belang heeft bij het goed uitvoeren van het project.

Het gecoördineerd inkopen heeft veel weg van het projectmatig werken. Bij organisaties waar veel projectmatig wordt gewerkt is de matrixorganisatie van toepassing. *“De matrixorganisatie is een variant van de lijnorganisatie. Deze ontstaat als in een kennisintensieve dienstverlenende organisatie bij het uitvoeren van opdrachten of projecten direct en intensief moet worden samengewerkt tussen functionarissen uit verschillende deskundigheidsgebieden. Een projectorganisatie in zuivere vorm ontstaat als een organisatie wordt opgesplitst in semi-autonome projectgroepen, die gegroepeerd worden rondom projecten. Vanuit verschillende afdelingen worden medewerkers aan projecten toegewezen”*¹⁶ Een matrixorganisatie kan worden opgezet bij projectorganisatie. Een matrixorganisatie wordt weergegeven in de vorm van een matrix. Deze matrix laat zien wie zeggenschap heeft in een bepaalde fase van de ontwikkeling van een project. Er zijn twee vormen van een matrixorganisatie: Een matrix waarbij de projectleiders van verschillende projecten tegenover de functionele deskundigen worden gezet. De andere matrix zet producten tegenover de zeggenschap naar fase van bewerking.

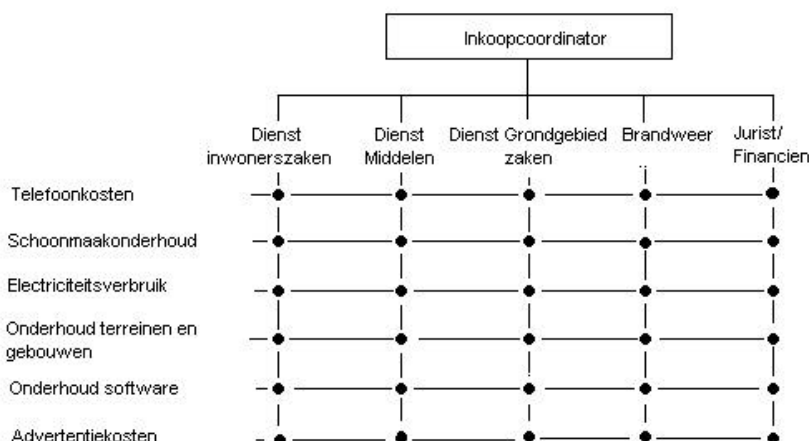
Om het gecoördineerd inkoopmodel weer te geven is er een aangepaste matrixorganisatie ontworpen. De matrixorganisatie is geschikt voor een projectmatig organisatiewijze. Het gecoördineerd model is een vorm van projectmatig werken. Deze matrix laat zien dat per product of dienst dat moet worden aanbesteed of ingekocht, een of twee medewerkers van iedere dienst kunnen worden ingezet. Deze groep vormt een projectgroep die geheel

¹⁵ Krimpen, J.: Facility management in perspectief

¹⁶ Keuning, D, Eppink D.: Management en organisatie



verantwoordelijk is voor het inkopen of aanbesteden van dienstoverschrijdende producten of diensten. Elke dienst krijgt een eigen inkoopcoördinator die mensen uitkiest om deel te nemen aan een bepaalde projectgroep. Deze inkoopcoördinatoren dienen regelmatig overleg te hebben met de dienstoverschrijdende inkoopcoördinator. Deze dienstoverschrijdende inkoopcoördinator kan een medewerker zijn die deze functie fulltime uitvoert of combineert met een andere functie.



Tabel 3 Inkoopfunctie als matrixorganisatie

Het beste zou zijn als deze medewerker alleen de functie inkoopcoördinator uitvoert. In de gemeente Ridderkerk is al gebleken dat deze functie moeilijk te combineren valt met een andere functie. Voor de projectgroep is een aangepaste matrix ontworpen die duidelijk maakt wie deel neemt aan de groep. Deze groep mensen kan nog worden uitgebreid met een financieel adviseur van de financiële administratie. Deze matrix staat in het volgende hoofdstuk onder personele consequenties. De centrale inkopen kunnen worden ingekocht door de inkoopcoördinator. De dienstspecifieke inkopenaanbestedingen kunnen decentraal plaatsvinden binnen vastgestelde kaders.

5.2.2 Bijkomende voordelen

Door de inkoop op deze manier te regelen is er meer controle over de inkopen die plaatsvinden. Daarnaast wordt er meer draagvlak gecreëerd voor inkopen bij medewerkers omdat het door “eigen mensen” is ingekocht. Dit is een flexibele manier van inkopen die zorgt voor variatie in de werkzaamheden. Er is bij elk afzonderlijk inkoopproces voldoende deskundigheid aanwezig waardoor er optimaal gespecificeerd wordt.

5.3 Ondersteuning van het inkoopproces

Onder ondersteuning van het inkoopproces wordt verstaan procedures en methoden en informatievoorziening. Inkoopinformatiesystemen zijn gericht op het zo efficiënt mogelijk afhandelen van het orderproces en het registreren van de prestaties van het product of de geleverde dienst. Bestelformulieren, orderbewaking en contractbeheer kunnen allemaal worden geautomatiseerd.



5.3.1. Procedures en methoden

De procedures en methoden voorkomen fraude en zorgen voor duidelijkheid. Het is aan te raden procedures schematisch vast te leggen. Bij de gemeente Rijswijk zijn er geen procedures vastgelegd. De bestelformulieren zijn er bij sommige diensten wel en bij enkele niet. Bij de diensten waar bestelformulieren aanwezig zijn, weten sommige inkopende werknemers niet dat deze formulieren bestaan.

De handelingen die volgens “Inkoopmanagement in gemeenten¹⁷” in procedures en formulieren kunnen worden opgenomen zijn: Bestelprocedures, Procedure voor factuurafhandeling, Leverancierscriteria, Model programma van Eisen, Model offerteaanvraag, Algemene inkoopvoorwaarden, Modelcontracten, Bestelcatalogi en Leveranciersbeoordelingsformulieren.

Voor de gemeente Rijswijk zouden er bestelformulieren, leverancierscriteria, modelprogramma van eisen, model offerteaanvraag, modelcontracten en leveranciersbeoordelingsformulieren moeten worden opgesteld. Dit maakt het mogelijk om binnen de gemeente bij de verschillende diensten een werkwijze aan te houden voor het inkopen. Leveranciersbeoordelingen worden niet gehouden. Hier moet verandering in komen bij het aanstellen van een inkoopcoördinator.

5.3.2 Contractbeheer

Medewerkers van de gemeente die een contract afsluiten met een leverancier dienen hier een kopie van te maken en deze in te leveren bij de archivaris. Dit gebeurt echter niet altijd. Het wordt meerdere malen vergeten. Hierdoor is er geen echt inzicht in de contracten die lopen tussen gemeente Rijswijk en leveranciers.

In het reeds aanwezige informatiesysteem kunnen contracten worden opgeslagen zodat medewerkers die een herhalingsaankoop willen doen het informatiesysteem kunnen raadplegen.

5.3.3 Inkoopinformatiesysteem

In een inkoopinformatiesysteem kunnen contracten, procedures en methoden worden opgeslagen. Inkopen binnen de gemeente Rijswijk neemt een groot gedeelte van de kosten in beslag. Hierdoor kan de inkoopfunctie worden geconfronteerd met eisen van het topmanagement om verantwoording af te leggen over de inkoopprestaties. Met behulp van een informatiesysteem kunnen managementgegevens worden opgevraagd zoals leveranciersbeoordelingen. De dienst Middelen heeft een facilitair managementinformatiesysteem aangeschaft. Dit systeem heeft een aparte contractenbeheermodule. De module is specifiek voor de inkoopfunctie en is bruikbaar voor elke budgethouder. Het is noodzakelijk dat de inkoopcoördinator een cursus volgt het informatiesysteem gebruikt dient te worden en op welke manier er managementgegevens kunnen worden gegenereerd met behulp van dit systeem.

Door elke budgethouder te verplichten om decentrale inkoopcontracten op te slaan in de contractenbeheer module wordt transparantie in het inkoopproces bereikt.

¹⁷ Harink, Telgen, Streefkerk: Inkoopmanagement in gemeenten



5.4 Inkoopcontrol

Op dit moment is er weinig beheersing over het inkoopproces. Cijfers kunnen moeilijk inzichtelijk worden gemaakt. Aanbestedingen gebeuren niet altijd via de Europese aanbestedingswet. Het is noodzakelijk dat dit wel gebeurt anders overtreedt de gemeente de internationale wet en regelgeving. Bij gemeente Haarlem was te zien dat elke aanbesteding bij de inkoopcoördinator gemeld wordt. De betreffende afdelingen kunnen dan zelf aangeven of ze begeleiding willen bij het inkoopproces. Op deze manier worden alle aanbestedingen die lopen binnen de gemeente goed overzichtelijk gehouden en kunnen er geen overtredingen van de Europese regelgeving plaatsvinden.

Om de inkoopfunctie beheersbaar en inzichtelijk te krijgen is het noodzakelijk dat er elk jaar een inkoopaudit wordt uitgevoerd door de inkoopcoördinator. Dit moet niet al te ingewikkeld zijn als het facilitair informatiesysteem eenmaal in gebruik is genomen. De control wordt verbeterd als alle contracten in het informatiesysteem worden opgeslagen. De inkoopcoördinator heeft op deze manier zicht op alle lopende contracten. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt of aanbestedingen volgens het inkoop- en aanbestedingsbeleid worden gedaan.

5.5 Conclusie

In deze paragraaf worden conclusies getrokken om uiteindelijk de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De probleemstelling was:

Op welke wijze moet de afdeling inkoop binnen de gemeente Rijswijk worden ingericht zodat inkoopcontrol kan plaatsvinden en het inkoopproces efficiënt en effectief verloopt.

De meest efficiënte manier om de inkoopfunctie in te vullen is het gecoördineerde inkoopmodel. Dit model combineert centraal en decentraal inkopen zonder dat al teveel organisatorische veranderingen noodzakelijk zijn. De centrale inkopen worden uitgevoerd door de inkoopcoördinator, de dienstoverschrijdende inkoop verloopt gecombineerd in projectverband en de dienstspecifieke inkoop gebeurt decentraal. Dit inkoopmodel wordt bestuurd door een inkoopcoördinator. Deze voert regelmatig overleg met de budgethouders over inkoopbehoeften binnen diensten. De dienstspecifieke aanbestedingen dienen bij de inkoopcoördinator te worden gemeld. Hier kan dan een melding van worden gemaakt in het informatiesysteem. Op deze manier verloopt het inkoopproces effectief en efficiënt. Controle kan plaatsvinden door het invoeren van contracten in het facilitair informatiesysteem. Door dit systeem op de juiste manier te gebruiken kunnen managementgegevens worden gegenereerd die inzicht geven in de inkoopfunctie. Leveranciersmanagement en contractmanagement kunnen worden vergemakkelijkt door gebruik te maken van de contractmodule. Inkoopcontrol wordt verbeterd door jaarlijks een audit te houden.



Hoofdstuk 6 Adviezen

In het vorige hoofdstuk zijn mogelijkheden gegeven om de inkoopfunctie zo efficiënt en effectief mogelijk in te vullen. Hiernaast zijn mogelijkheden gegeven om inkoopcontrol te krijgen over de inkoopfunctie. In dit hoofdstuk worden puntsgewijs adviezen gegeven aan de gemeente Rijswijk om een goede invulling te geven aan de nieuw te vormen inkoopfunctie. De adviezen aan de gemeente Rijswijk zijn:

- **De inkoopfunctie dient te worden georganiseerd volgens het gecoördineerde inkoopmodel;**

Door de inkoopfunctie te organiseren volgens het gecoördineerde inkoopmodel wordt er op de meest efficiënte en effectieve manier ingekocht. De veranderingen die deze werkwijze met zich meebrengt passen binnen de huidige bedrijfsvoering. Werken volgens dit model betekent dat de strategische inkoop op centraal niveau plaats vindt. Het inkoopproces voor strategische producten worden doorlopen door de inkoopadviseur. De tactische (dienstoverschrijdende) producten en diensten worden gecoördineerd ingekocht door middel van zogenaamde projectgroepen. De dienstspecifieke producten worden decentraal ingekocht door de budgethouders binnen vooraf gestelde kaders. Op deze manier wordt een balans gevonden tussen centraal en decentraal inkopen en kan er nog steeds met budgettering worden gewerkt. Allereerst dient er een startnotitie te worden opgesteld voor het college van B&W waarin wordt duidelijk gemaakt waarom een gecoördineerde inkoopfunctie vereist is.

- **Er zal een inkoopcoördinator moeten worden aangesteld**

Nadat de startnotitie is goedgekeurd door het college van B&W zal er een inkoopcoördinator moeten worden aangesteld. De inkoopcoördinator is een functionaris die ervoor zorgt dat dienstoverschrijdende producten gecoördineerd worden ingekocht. Deze persoon heeft samen met de lead buyers de verantwoordelijkheid over het signaleren van overeenstemmende inkoopbehoefte van de verschillende afdelingen. Samen met de lead buyers overlegt de inkoopcoördinator regelmatig over de manier waarop het inkoopproces verloopt en op welke manier het proces verbeterd kan worden. De inkoopcoördinator stelt samen met de lead buyers inkoopgroepen samen en begeleidt het inkoopproces. Daarnaast is de inkoopcoördinator verantwoordelijk voor het vastleggen van procedures en het contractbeheer. Door een inkoopcoördinator aan te stellen is er sprake van betere control over het inkoopproces. Alle aanbestedingen dienen gemeld te worden bij de inkoopcoördinator. De functie van inkoopcoördinator kan worden ingevuld door de huidige inkoopadviseur.

- **De inkoopfunctie dient te worden gepositioneerd bij de afdeling concerncontrol;**

De inkoopfunctie kan worden gepositioneerd bij de afdeling concerncontrol. Dit is een dienstoverschrijdende afdeling. Hierdoor kan er geen belangenverstrengeling ontstaan bij bijvoorbeeld het houden van inkoopaudits. De inkoopadviseur dient bij de aanstelling gelijk te worden geplaatst bij de afdeling concerncontrol.



- **Er zal een inkoopscan moeten worden gemaakt door een extern bureau;**

Er is binnen de gemeente Rijswijk geen inzicht in de lopende contracten. Er zal een onderzoek moeten komen naar o.a. het aantal lopende contracten met leveranciers, het aantal leveranciers en de inkopen die de gemeente de afgelopen jaren heeft gedaan. Het is aan te bevelen de inkoopscan door een externe adviseur te laten maken omdat de kennis hierover niet aanwezig is binnen de gemeente. Nadat deze scan is gemaakt is zullen de budgethouders samen met de inkoopcoördinator moeten bepalen welke productgroepen, centraal, gecoördineerd en decentraal moeten worden ingekocht.

- **Er moeten vaste procedures worden opgesteld om bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk te krijgen;**

Procedures zijn er op dit moment nog niet. Ze zijn echter wel erg belangrijk om de processen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk te maken voor medewerkers. Hiermee wordt voorkomen dat er op een verkeerde manier of inefficiënt wordt ingekocht. De procedures die beschreven moeten worden zijn: bestelprocedures en leverancierscriteria. Bij procedures horen modelformulieren.

- **Er moeten eenduidige formulieren worden opgesteld voor de bestelfunctie;**

Formulieren maken bepaalde fasen in het inkoopproces makkelijker voor medewerkers. De formulieren die voor de gemeente Rijswijk kunnen worden opgesteld zijn: Model programma van Eisen, Model offerteaanvraag, modelcontracten en leveranciers beoordelingsformulieren

- **Alle aanbestedingen moeten worden gemeld bij de inkoopcoördinator**

Hierdoor heeft de inkoopcoördinator meer zicht op aanbestedingen die lopen binnen de gemeente. Het is belangrijk hierop toe te zien in verband met de Europese regelgeving wat betreft Europees aanbesteden.

- **De contractmodule van het aanwezige facilitair informatiesysteem dient te worden gebruikt door alle budgethouders.**

In het informatiesysteem kunnen contracten worden opgeslagen. Als alle gegevens ingevoerd worden neemt het houden van een inkoopaudit niet veel tijd in beslag. Door gegevens over de inkoop in het informatiesysteem in te voeren wordt de functie inzichtelijk en transparant gehouden. Alle budgethouders moeten bij de invoering van het informatiesysteem een cursus volgen voor het gebruik van de software. Als dit gebeurt, zal er optimaal gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden van het programma en zal er sneller mee gewerkt gaan worden.

- **Jaarlijks zullen er inkoop audits moeten plaatsvinden;**

Inkoopaudits zijn met het inkoopinformatiesysteem gemakkelijk te houden. Door inkoopaudits te houden kan er inkoopcontrol plaatsvinden en krijgt het bestuur van de



gemeente meer inzicht in de inkoopfunctie. Deze inkoopaudits kunnen worden uitgevoerd door de inkoopcoördinator in samenwerking met de dienstcontrollers.

6.1 Financiële consequenties

Eenmalige investeringen

- Opstellen startnotitie voor B&W
- Het laten uitvoeren van een inkoopscan
- Opstellen vaste procedures
- Opstellen formulieren
- Promotie inkoopcoördinatiemodel
- Opleidingskosten informatiesysteem

Jaarlijkse lasten

- Inkoopaudits
- Beheer informatiesysteem

Analyse

Bruto omvang opstellen startnotitie (in uren)	40
Bruto omvang opstellen vaste procedures (in uren)	30
Bruto omvang opstellen formulieren	20
Gemiddelde loonkosten per uur	21,-
Aantal budgethouders	34
Totaal inkoopbud get	61.890.200,-
Totaal inkoopbedrag productgroepen	2.163.288,-

Gewenst doel van beleidsvoorstellen

Gewenst inkoopbesparing door efficiëntere werkwijze	2%
Gewenst inkoopbesparing op productgroepen door gecoördineerd inkopen	8%

Beleidsvoorstellen

1. <u>Invoering inkoopcoördinatiemodel</u>	
Inkoopscan	5000,-
Startnotitie	840,-
2. <u>Ondersteuning en control van het inkoopproces</u>	
Opleidingskosten informatiesysteem	18.228,-
Beschrijvingen van processen	630,-
Vaste formulieren	420,-



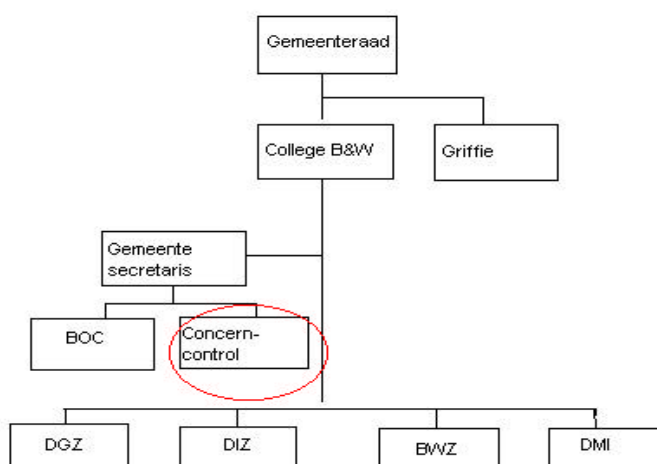
Opbrengst (geschat)

Inkoopbesparing op totaal volume	1.237.804,-
Inkoopbesparing door raamcontracten	173.063,-
	1.413.867,-
Kosten	
Invoering inkoopcoördinatiemodel	5840,-
Ondersteuning inkoopproces	19278,-
	<u>25.118,-</u>
Netto opbrengst beleidsvoorstel	1.388.749,-

Daarnaast moet er rekening mee worden gehouden dat er transparantie en inzichtelijkheid wordt gecreëerd in het inkoopproces. Als er verkeerd worden aanbesteed door een budgethouder wordt dit op tijd achterhaald en kan een onrechtmatige daad en een boete worden voorkomen. Transparantie en inzichtelijkheid zijn belangrijke argumenten die niet zijn uit te drukken in geld.

6.2 Organisatorische consequenties

De inkoopfunctie zal worden gepositioneerd bij de afdeling concerncontrol. Deze afdeling is dienstoverschrijdend. Hierdoor zal er geen belangenverstremgeling kunnen ontstaan. Door de inkoopfunctie niet bij de dienst Middelen te situeren is het voor iedereen duidelijk dat de inkoopfunctie van strategisch belang is voor de organisatie. De inkoopcoördinator zal strategisch producten inkopen en dienstoverschrijdende inkopen coördineren. Hierdoor is de afdeling concerncontrol het meest geschikt voor het positioneren van de inkoopfunctie.



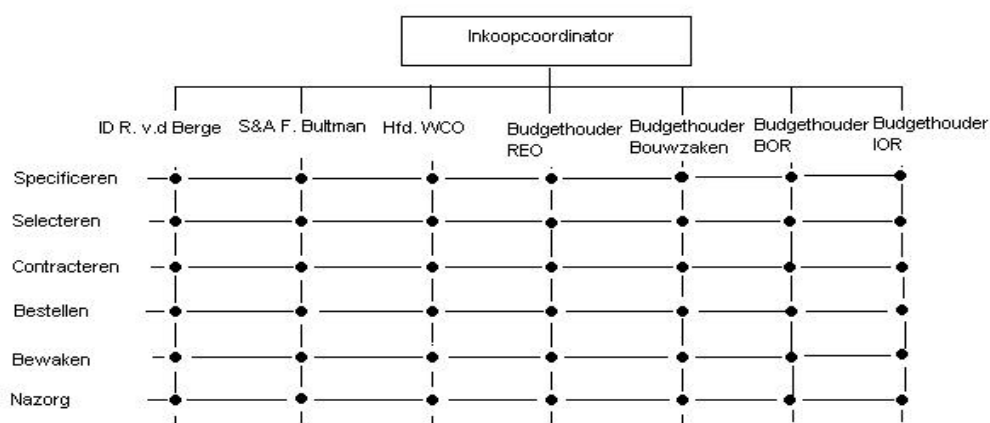
Figuur 1 Organogram gemeente Rijswijk

6.3 Personele consequenties

De inkoopcoördinator overlegt met de budgethouders over de inkoopbehoefte en stelt samen met hen de projectgroepen samen. De projectgroepen bestaan uit medewerkers van



verschillende diensten die allemaal direct of indirect met de inkoop of aanbesteding te maken hebben. Deze medewerkers worden aangewezen door de lead buyers. Naast de medewerkers van de diensten is er bij de groep een jurist aanwezig. Zij doorlopen samen het gehele inkoopproces, zoals te zien is in de matrix hieronder. Eventueel kunnen deze groepen nog worden aangevuld met externe specialisten als de vereiste kennis niet binnen de gemeente Rijswijk aanwezig is. De volgende matrix is een voorbeeld voor het samenstellen van een projectgroep voor de productgroep “onderhoud terreinen en gebouwen”.



Tabel 4 Inkoopmatrix voor onderhoud terreinen en gebouwen

De functie van inkoopcoördinator zal moeten worden gedragen door huidige inkoopadviseur. De functie “afdelingshoofd interne dienst” vervalt binnenkort. De afdeling interne dienst wordt binnenkort samengevoegd met de afdeling informatiemanagement. Op dat moment kan de inkoopadviseur aangesteld worden als inkoopcoördinator. Hulp bij het schrijven van procedures en bestelformulieren is noodzakelijk. De budgethouders zullen enkele uren per maand meer moeten gaan besteden aan de inkoopfunctie. De uren zijn nodig om overleg te hebben met de inkoopcoördinator en om mensen te selecteren voor projectgroepen. De projectgroepen bestaan uit medewerkers van verschillende diensten. Hiervoor zal draagvlak moeten worden gecreëerd door de afdelingshoofden.



Hoofdstuk 7 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een implementatieplan beschreven. Hierin wordt behandeld welke aanbevelingen een hoge prioriteit en een minder hoge prioriteit hebben. Er is een tijdsschema gemaakt van aanbevelingen waarin is aangegeven binnen welk tijdsbestek deze aanbevelingen afgerond kunnen worden. De implementatie van de adviezen zijn opgedeeld in een “het organiseren van de inkoopfunctie volgens het gecoördineerd inkoopmodel” en “ondersteuning en control van de inkoopfunctie”.

De prioriteitsvolgorde is als volgt:

Het organiseren van de inkoopfunctie volgens het gecoördineerd inkoopmodel:

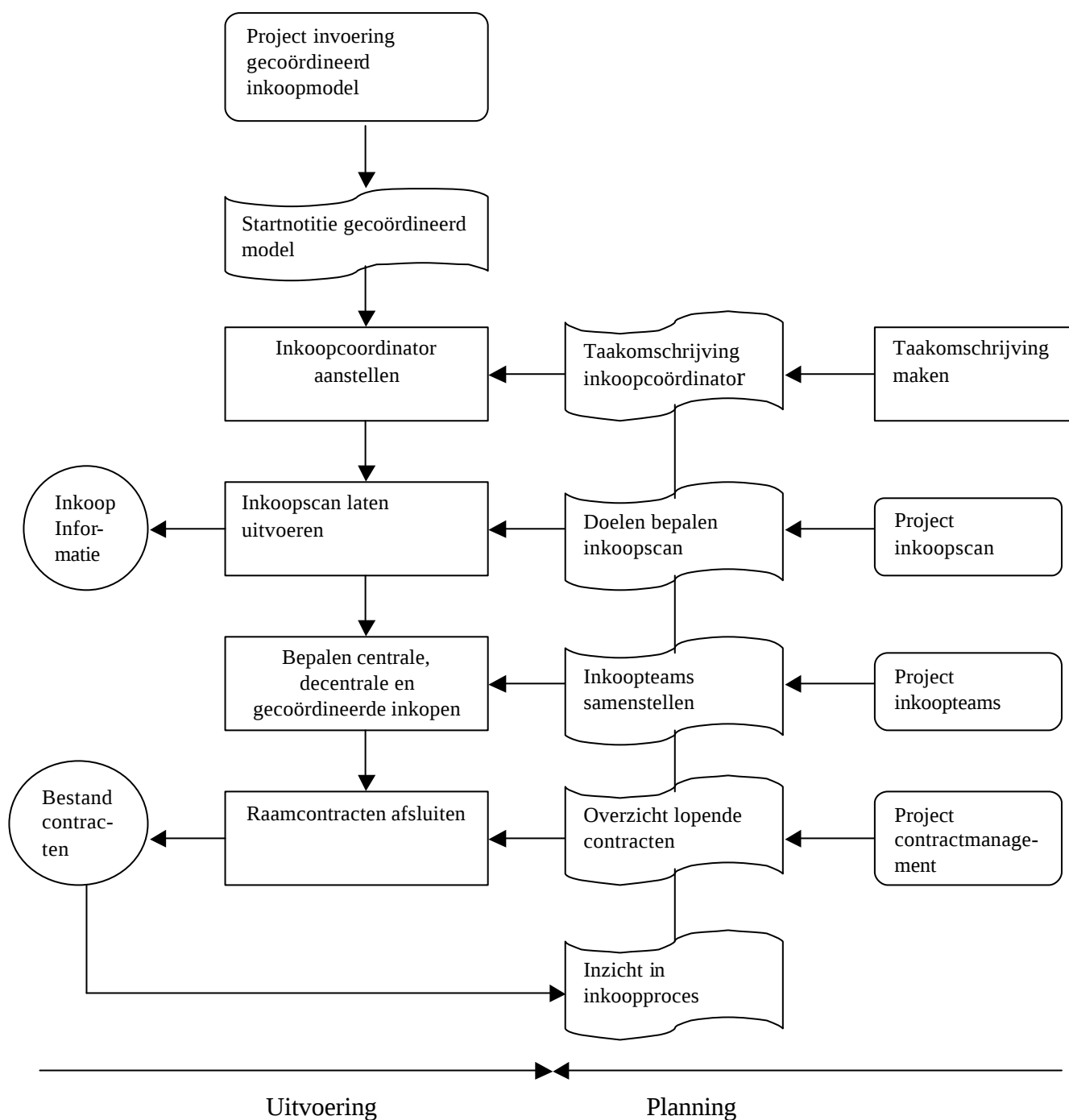
1. Een startnotitie opstellen voor de nieuwe inkoopfunctie
2. Het aanstellen van een inkoopcoördinator
3. De inkoopfunctie met de inkoopcoördinator positioneren bij de afdeling concerncontrol
4. Een inkoopaudit laten uitvoeren
5. De budgethouders laten bepalen welke productgroepen centraal, decentraal of gecoördineerd moeten worden ingekocht
6. Inkoopteams formuleren

Ondersteuning en control van de inkoopfunctie:

7. Budgethouders een cursus voor het gebruik van de contractmodule van het informatiebeheersysteem laten volgen
8. Procedures opstellen
9. Het opstellen van vaste bestelformulieren
10. Het uitvoeren van jaarlijkse inkoopaudits.

Allereerst dient een startnotitie te worden opgesteld. Dit gebeurt door de inkoopadviseur van de gemeente Rijswijk. Hierna kan de inkoopfunctie bij de afdeling control worden gepositioneerd. De inkoopcoördinator begeleidt het invoeren van het gecoördineerde model. Er zullen enkele stappen moeten worden doorlopen voordat er volgens het gecoördineerd inkoopmodel ingekocht kan worden. Deze stappen zijn op de volgende bladzijde vertaald naar een stappenplan. Hierin staat doormiddel van een stroomschema, welke aparte projecten nodig zijn.

De stappen voor de invoering van het gecoördineerd inkoopmodel en de stappen die gevolgd moeten worden voor een goede ondersteuning en control van het inkoopproces zijn in een tijdspad geplaatst. Hierin is te zien dat de invoering van het gecoördineerd model de eerste prioriteit vereist.



Figuur 2. Uitvoering inkoopcoördinatiemodel



Implementatie inkoopcoördinatiemodel	Jul '04	Aug '04	Okt '04	Nov '04	Dec '04	Jan '05	Feb '05	Mar '05	Apr '05	Mei '05
Opstellen startnotitie voor B&W	X									
Aanstellen inkoopcoördinator	X	X								
Positionering inkoopfunctie bij de afdeling concerncontrol	X	X								
Het laten uitvoeren van een inkoopaudit			X	X						
Bijeenkomst budgethouders over nieuwe inkoopwerkwijze			X							
Budgethouders productgroepen laten bepalen					X					
Inkoopteams met lead buyers formuleren						X				
Starten met gecoördineerde inkoop						X	X	X	X	X

Implementatie inkooppersteuning en control	Jul '04	Aug '04	Okt '04	Nov '04	Dec '04	Jan '05	Feb '05	Mar '05	Apr '05	Mei '05
Procedures/bestelformulieren opstellen			X	X						
Cursussen budgethouders m.b.t. informatiesysteem				X						
Jaarlijkse inkoopaudit										X

Aandachtspunten

De startnotitie: kan worden geschreven door de huidige inkoopadviseur. In deze startnotitie moet goed onderbouwd naar voren komen waarom en hoe de inkoopfunctie op de gecoördineerde manier moet worden ingevuld.

De inkoopcoördinator: In de functiebeschrijving van de inkoopcoördinator moet duidelijk naar voren komen dat deze persoon het inkoopproces begeleidt op strategisch niveau. Deze persoon heeft samen met de lead buyers de verantwoordelijkheid over het signaleren van overeenstemmende inkoopbehoefte van de verschillende afdelingen. Samen met de lead buyers overlegt de inkoopcoördinator regelmatig over de manier waarop het inkoopproces verloopt en op welke manier het proces verbeterd kan worden. De inkoopcoördinator stelt samen met de lead buyers inkoopgroepen samen en begeleidt het inkoopproces. Daarnaast is



de inkoopcoördinator verantwoordelijk voor het vastleggen van procedures en het contractbeheer.

Procedures/bestelformulieren opstellen: Procedures opstellen kan het beste aan de hand van stroomschema's gebeuren. Dit is de meest overzichtelijk manier van het overbrengen van procedures. Lange stukken tekst zullen minder snel worden gelezen dan eenvoudige stroomschema's. Het moet dus zo eenvoudig mogelijk worden gehouden. Dit geldt tevens voor de bestelformulieren.

De inkoopaudits: Bij de inkoopaudits moet er rekening gehouden worden met het feit dat deze niet uitgevoerd mogen worden door iemand met belangen bij goede inkoopresultaten.



Literatuuropgave

Boeken

1. Harink, J.H.A. e.a: Inkoopmanagement in gemeenten op weg naar professionalisering. Alphen aan den Rijn: Samson, 1999. ISBN 90 14 06043 2
2. Plu, R. en Van der Honing, R: Procedures en tools voor het inkoopproces. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 14 08843 4
3. Gelderman, C.J. en Albronda, B.J: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V, 1999. ISBN 90 11 0345 1
4. Weele, A.J: Inkoop in strategisch perspectief. Alphen aan den Rijn: Samson, 1988. ISBN 90 14 03401 6
5. Keuning, D en Eppink, D: Management & Organisatie. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V, 2000. ISBN 90 11 06327 9
6. Plu,R: Procedures en tools voor het inkoopproces... een volgende stap in inkoopprofessionalisering. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 14 08843 4
7. Verhage, B: Grondslagen van de marketing. 4^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1998. ISBN 90 20 72818 0
8. Krimpen, J: Facility management in perspectief. Alphen aan den Rijn, 2003. ISBN 90 13 00043 6

Syllabi

9. Mante, Y: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Opleiding Facilitair management, 2000/2001. Code 2318
10. Bouter R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 9^e herziende druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility management, 2003/2004. ISBN 90 73 07709 5
11. Van de Es, W: Inkoopmanagement. Den Haag: Opleiding facilitair management, 2003/2004. Code 2355

Internetbronnen

12. Significant: Inkoopmanagement met cijfers
<http://www.factomedia.nl/factomediabase>
13. Lemmens N: De professionalisering van facilitaire inkoop (deel 1)
<http://www.factomedia.nl/factomediabase>



-
14. Zandbergen, J: Organiseren van de inkoopfunctie; de basis om structurele inkoopverbeteringen te realiseren
<http://www.factomedia.nl/factomediabase>
 15. Stappenplan voor het opzetten van een inkoopcombinatie
<http://www.factomedia.nl/factomediabase>
 16. V.d. Heijde, T: De projectinkopers
<http://www.factomedia.nl/factomediabase>
 17. Checklist inkoopcontrol
<http://www.factomedia.nl/factomediabase>

Scripties

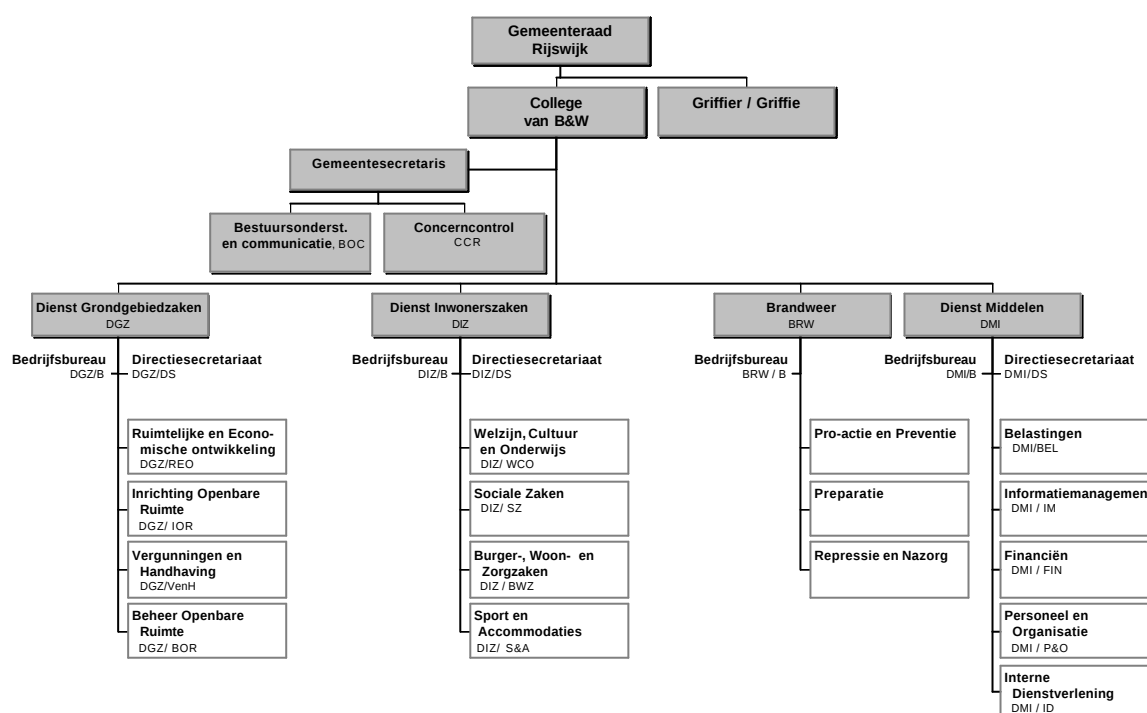
18. Eijsvogels, A: Facet geslepen, optimalisatie van de inkoop bij stichting dommelhoven. Den Haag: Stichting Dommelhoven, 2002
19. Asten, R: Professionalisering van het facilitaire inkoopproces. Den Haag: AKER KVAERNER Zoetermeer, 2003
20. Aalst, V: Inkoopplan: de betrouwbare weg tot een gestructureerde en effectieve inkoop. Den Haag: FNV HuisVesting Woerden, 2003

Bijlagen

Bijlage 1. Organogram.....	II
Bijlage 2. Enquête	III
Bijlage 3. Algemene uitkomsten enquetes Rijswijk	X
Bijlage 4. Vergelijkbare gemeentes.....	XIII
Bijlage 5. De inkoopfunctie bij de gemeente Ridderkerk	XVIII
Bijlage 6. De inkoopfunctie bij de gemeente Delft.....	XIX
Bijlage 7. De inkoopfunctie bij de gemeente Haarlem.....	XX



Bijlage 1. Organogram





Bijlage 2. Enquête

Algemeen

1. Wat is uw functie hier?

.....

2. Wat houdt deze functie precies in?

.....

.....

3. Wordt er gewerkt met budgetten?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Inkoopbeleid

Leveranciers

4. Welke overweging maakt u voor de keus van een bepaalde leverancier? Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Prijs
- ☐ Kwaliteit
- ☐ Geografisch
- ☐ Ervaringen
- ☐ Bekendheid

5. Hoeveel maal per jaar maakt u een heroverweging voor een leverancier?

- ☐ 0 – 2
- ☐ 2 – 4
- ☐ 4 – 6

6. Let u bij de keuze van de leverancier op politiek/economische achtergronden (Max Havelaar of Irak) en op arbeidsvoorwaarden (salaris, kinderarbeid) van de leverancier?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

7. Ziet men de leverancier als vriend of vijand?

- ☐ Vriend
- ☐ Vijand

8. Hoe is de totale informatiestroom naar leveranciers?

- ☐ Onvoldoende
- ☐ Matig



- ☐ Voldoende
- ☐ Goed

Offerte

9. Stelt u een pve op, voordat u bestelt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

10. Hoeveel offertes vraag u aan bij een aankoop?

- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ 7-10
- ☐ Meer, namelijk.....

11. Waarop beoordeelt u de offertes? Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Prijs
- ☐ Kwaliteit
- ☐ Ervaring
- ☐ Anders,
namelijk.....

Bestellen

12. Hoe vaak per jaar bestelt (koop/huur/lease) u iets?

- ☐ 0 – 5
- ☐ 5 – 10
- ☐ 10 – 15
- ☐ Meer, namelijk.....

13. Wanneer koopt u goederen in?

- ☐ Wanneer de goederen op zijn
- ☐ Wanneer de goederen bijna op zijn
- ☐ Om voorraad te houden

14. Hoe koopt u in?

- ☐ Uit een catalogus
- ☐ Via internet
- ☐ Telefonisch

15. Bestaat er een inkoophandboek?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga door naar vraag 18)

16. Is dit inkoophandboek voor de afdeling zelf of voor de totale gemeente?

- ☐ Afdeling
- ☐ Gemeente



17. Wordt dit (deels) verstrekt aan (potentiële) leveranciers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

18. Wordt er ingekocht volgens de regels van de nota aanbestedingbeleid, leveringen en diensten uit 1995?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga door naar vraag 22)

19. Wat is de wijze van controleren of er ingekocht wordt volgens het inkoopbeleid?

.....

.....

20. Wat is de wijze van terugkoppeling van afwijkingen van de regels?

.....

.....

21. Vindt er een analyse plaats van de oorzaak van de positieve/negatieve afwijking?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

22. In hoeverre zijn de producten/diensten die u inkoopt gestandaardiseerd?

.....

.....

23. Is er een limiet aan het bedrag waarvoor goederen/zaken besteld mogen worden?

- ☐ Ja, namelijk.....
- ☐ Nee

24. Weet u of andere afdelingen/personen dezelfde producten als u inkoopt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

25. Koopt u individueel in, of overlegt u met andere afdelingen/personen?

- ☐ Individueel
- ☐ In overleg

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

- ☐ Ja
- ☐ Nee



27. Krijgt u een bevestiging van uw bestelling?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

28. Voor welk bedrag koopt u gemiddeld per maand in?

- ☐ € 0 – 1.000
- ☐ € 1.000– 5.000
- ☐ € 5.000 – 10.000
- ☐ Meer, namelijk.....

29. Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld per maand aan inkopen?

- ☐ 0 – 5 uur
- ☐ 5 – 10 uur
- ☐ 10 – 15 uur
- ☐ Anders, namelijk.....

30. Wordt er gewerkt volgens de Europese aanbestedingsregels?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Ontvangst en afhandeling

31. Wanneer krijgt u facturen binnen?

- ☐ Voor de ontvangst van de goederen
- ☐ Bij de ontvangst van de goederen
- ☐ Na de ontvangst van de goederen

32. Wie ontvangt de goederen?

- ☐ Magazijnmedewerker
- ☐ Medewerker afdeling
- ☐ Anders, namelijk.....

33. Wordt het aantal collie gelijk bij ontvangst gecontroleerd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

34. Hoe vaak per jaar krijgt u een verkeerde levering? (tijd, product, plaats, kwaliteit, prijs)

- ☐ 0 – 5 maal
- ☐ 5 – 10 maal
- ☐ 10 – 15 maal
- ☐ Meer, namelijk.....

35. Wordt orderrating uitgevoerd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga door naar vraag 37)



36. Hoe worden geconstateerde afwijkingen verwerkt?

- ☐ Door middel van mancobon
- ☐ Door een klacht bij de leverancier neer te leggen
- ☐ Anders,
namelijk.....

37. Worden leveranciers regelmatig beoordeeld?

- ☐ Ja, namelijk..... keer per jaar
- ☐ Nee (ga door naar vraag 39)

38. Zo ja, waarop?

- ☐ Performance
- ☐ Prijs
- ☐ Kwaliteit
- ☐ Anders,
namelijk.....

39. Onderhoudt u 1 of meerdere contracten?

- ☐ Ja, namelijk..... Contracten
- ☐ Nee

40. Zijn er standaard leveringsafspraken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

41. Op welke punten denkt u dat u goed inkoopt?

.....

.....

42. Op welke punten denkt u dat u minder goed inkoopt?

.....

.....

43. Welke producten kunnen volgens u zeker centraal ingekocht worden?

.....

.....

44. Welke producten kunnen volgens u zeker decentraal ingekocht worden?

.....

.....



Inkoopproces

45. Hoe is de relatie met inkoopadviseur

- ☐ Slecht
- ☐ Matig
- ☐ Redelijk
- ☐ Goed

46. Welke functionarissen hebben tekeningsbevoegdheid (functies noemen)

.....

.....

47. Moet de inkoop een prominente (centrale) of adviserende (decentrale) rol spelen?

- ☐ Prominent, want.....
-
- ☐ Adviserend, want.....
-

48. Worden er pogingen gedaan om een zo gunstig mogelijke prijs te bewerkstelligen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

49. In hoeverre is er sprake van gedwongen winkelnering?

.....

.....

50. Hoeveel mensen binnen deze dienst houden zich bezig met de inkoop?

- ☐ 0 – 2
- ☐ 2- 5
- ☐ 5 – 10
- ☐ Meer, namelijk.....

51. Hebben de mensen een opleiding/cursus hiervoor gevolgd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

52. Als u vragen heeft m.b.t. inkoop aan wie stelt u die dan?

.....

.



53. Maakt u gebruik van uniforme bestelformulieren?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Control

54. Worden de contracten centraal opgeslagen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

55. Worden de contracten centraal beheerd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

56. Wordt er al gebruik gemaakt van een informatiebeheersysteem

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Bedankt voor uw medewerking,

Marielle Tergau
Eelco Arkesteijn

Stagiaires afdeling DMI



Bijlage 3. Algemene uitkomsten enquêtes Rijswijk

Leveranciersmanagement

- Iedereen is bewust van het budget waar ze mee moeten werken en houdt zich hier ook aan.
- De keus voor de leverancier wordt gebaseerd op meerdere gronden
- Men maakt niet vaak een heroverweging voor dezelfde leverancier
- Politieke achtergronden spelen niet mee in de keuze voor een bepaald product
- De mensen die inkopen zien de wederpartij doorgaans als partner
- De infostroom naar leverancier is matig tot voldoende

Offertes

- In principe maakt iedereen gebruik van een PVE
- Doorgaans worden 1-3 offertes aangevraagd
- De offertes worden op meerdere gronden beoordeeld

Bestellen

- De bestellingen (hoeveelheden) zijn zeer variabel en verschillen per afdeling.
- Mensen kopen op verschillende momenten in (ook nog op momenten dat de goederen op zijn!)
- Mensen kopen op verschillende manieren in
- Mensen zijn niet op de hoogte van het bestaan van een inkoophandboek
- Mensen die beweren dat er een handboek is, zeggen dat het alleen voor de eigen afdeling is.
- Het handboek wordt niet verstrekt aan leveranciers
- In principe werkt iedereen met het inkoop- en aanbestedingsbeleid uit 1995.
- De controle op de inkopen vindt plaats d.m.v. het beleid of de dienstcontroller
- Er wordt doorgaans niet teruggekoppeld en wanneer dat wel gebeurt, gaat het via B&W



-
- Afwijkingen worden niet geanalyseerd
 - Niet veel producten zijn gestandaardiseerd, omdat het erg afhankelijk is v/h product wat men koopt.
 - Men is wel bewust van het feit dat andere afdelingen hetzelfde inkopen
 - Inkopen geschieden voor 60% individueel en 40% in overleg.
 - De bestelbedragen liggen hoger dan €10.000,-
 - De tijd die men besteedt aan inkopen is zeer variabel
 - Iedereen beweert volgens de enquête zich te houden aan het Europese aanbestedingsbeleid

Ontvangst en afhandeling

- De facturen krijgt men binnen na ontvangst v/d goederen
- De goederen worden doorgaans door een medewerker v/d afdeling ontvangen
- De goederen worden meestal wel bij ontvangst gecontroleerd
- Er worden niet vaak verkeerde goederen geleverd
- Er wordt door de helft v/d mensen gebruikt gemaakt van onderrating
- Afwijkingen worden verwerkt d.m.v. het neerleggen van de klacht bij de leverancier
- Leveranciers worden vrij regelmatig beoordeeld op meerdere gronden
- De ondervraagden onderhouden doorgaans niet meer dan 10 contracten
- Standaard leveringsafspraken zijn niet met iedereen gemaakt

Inkoopproces

- De relatie met de inkoopadviseur is matig tot redelijk
- De ondervraagden vinden dat de inkoop een adviserende rol moet spelen
- Er worden veel pogingen gedaan om een gunstige prijs te bewerkstelligen
- De helft v/d mensen geeft een dat er geen sprake is van gedwongen winkelnering, terwijl dat enigszins wel het geval is.
- Gemiddeld houden 3-5 mensen per dienst zich bezig met inkoop



-
- De helft van de ondervraagden geeft aan dat de mensen hier ook daadwerkelijk een opleiding voor hebben gehad
 - Wanneer men vragen heeft over inkoop, gaat men niet naar de inkoopadviseur, maar vraagt het doorgaans aan een collega of het bedrijfsbureau
 - Weinig mensen maken gebruik van bestelformulieren
 - Veelal (80%) worden de contracten centraal opgeslagen
 - De helft geeft aan dat deze contracten ook beheerd worden
 - Men geeft aan (90%) dat er geen informatiesysteem is terwijl 10% aangeeft hier wel gebruik van te maken.
-
- De helft van de mensen registreert de bestellingen, de andere helft niet
 - Weinig mensen maken gebruik van bestelformulieren
 - Veelal (80%) worden de contracten centraal opgeslagen
 - De helft geeft aan dat deze opgeslagen contracten ook beheerd worden
 - Men geeft aan (90%) dat er geen informatiebeheersysteem is terwijl 10% aangeeft hier wel gebruik van te maken.



Bijlage 4. Vergelijkbare gemeentes

Gemeente Rijswijk

Inwonersaantal: circa 50.000

Oppervlakte: 14,47 km²

➤ Deelgemeente Zuideramstel (Deelgemeente van Amsterdam)

Inwoneraantal: 46.004

Oppervlakte: 10,26 km²

Pres. Kennedyplantsoen 1-3, 1079 SK Amsterdam

Postbus 74019, 1070 BA Amsterdam

Telefoon: (020) 546 44 64

Telefax: (020) 546 43 65

Internet: <http://www.zuideramstel.amsterdam.nl>

➤ Gemeente Barneveld (Provincie Gelderland)

Inwoneraantal: 48.976

Oppervlakte: 176,70 km²

Raadhuisplein 2-3, 3771 ER Barneveld

Postbus 63, 3770 AB Barneveld

Telefoon: (0342) 49 59 11

Telefax: (0342) 49 53 76

E-mail: gembat@barneveld.nl

Internet: <http://www.barneveld.nl>

➤ Gemeente Doetinchem (Provincie Gelderland)

Inwoneraantal: 48.700

Oppervlakte: 52,74 km²

Wateroppervlakte: 1,50 km²

Raadhuisstraat 2, 7001 EW Doetinchem

Postbus 9020, 7000 HA Doetinchem

Telefoon: (0314) 37 73 77

Telefax: (0314) 34 37

E-mail: gemeente@doetinchem.nl

Internet: <http://www.doetinchem.nl>

➤ Gemeente Heerhugowaard (Provincie Noord-Holland)

Inwoneraantal: 47.313

Oppervlakte: 39,99 km²

Wateroppervlakte: 5,68 km²

Parelhof 1, 1703 EZ Heerhugowaard

Postbus 390, 1700 AJ Heerhugowaard

Telefoon: (072) 576 12 00

Telefax: (072) 576 15 76

E-mail: post@heerhugowaard.nl

Internet: <http://www.heerhugowaard.nl>



➤ **Gemeente Hoogeveen** (Provincie Drenthe)

Inwoneraantal: 53.189

Oppervlakte: 129,00 km²

Wateroppervlakte: 0,19 km²

Raadhuisplein 1, 7901 BP Hoogeveen

Postbus 20000, 7900 PA Hoogeveen

Telefoon: (0528) 29 19 11

Telefax: (0528) 29 13 25

E-mail: gemeente@hoogeveen.nl

Internet: <http://www.hoogeveen.nl>

➤ **Gemeente Kampen** (Provincie Overijssel)

Inwoneraantal: 48.004

Oppervlakte: 161,79 km²

Wateroppervlakte: 20,26 km²

Oudestraat 133, 8261 CK Kampen

Postbus 5009, 8260 GA Kampen

Telefoon: (038) 339 29 99

Telefax: (038) 339 26 55

E-mail: info@kampen.nl

Internet: <http://www.kampen.nl>

➤ **Gemeente Kerkrade** (Provincie Limburg)

Inwoneraantal: 51.062

Oppervlakte: 22,35 km²

Markt 1, 6461 EB Kerkrade

Postbus 600, 6460 AP Kerkrade

Telefoon: (045) 567 67 67

Telefax: (045) 567 63 95

E-mail: gemeentehuis@kerkrade.nl

Internet: <http://www.kerkrade.nl>

➤ **Gemeente Middelburg** (Provincie Zeeland)

Inwoneraantal: 45.716

Oppervlakte: 53,04 km²

Wateroppervlakte: 4,81 km²

Lange Noordstraat 1, 4331 CB Middelburg

Postbus 6000, 4330 LA Middelburg

Telefoon: (0118) 67 50 00

Telefax: (0118) 62 37 17

E-mail: info@middelburg.nl

Internet: <http://www.middelburg.nl>

➤ **Gemeente Oosterhout** (Provincie Noord-Brabant)

Inwoneraantal: 52.988

Oppervlakte: 71,46 km²

Wateroppervlakte: 1,14 km²



Slotjesveld 1, 4902 ZP Oosterhout
Postbus 10150, 4900 GB Oosterhout
Telefoon: (0162) 48 99 11
Telefax: (0162) 42 31 74
E-mail: stadhuis@oosterhout.nl
Internet: <http://www.oosterhout.nl>

➤ Gemeente Ridderkerk (Provincie Zuid-Holland)

Inwoneraantal: 46.199
Oppervlakte: 25,32 km²
Raadhuisplein 70, 2981 ES Ridderkerk
Postbus 271, 2980 AG Ridderkerk
Telefoon: (0180) 45 12 34
Telefax: (0180) 45 17 38
E-mail: info@ridderkerk.nl
Internet: <http://www.ridderkerk.nl>

➤ Gemeente Roermond (Provincie Limburg)

Inwoneraantal: 45.363
Oppervlakte: 46,65 km²
Markt 31, 6041 EM Roermond
Postbus 900, 6040 AX Roermond
Telefoon: (0475) 35 99 99
Telefax: (0475) 31 18 44
E-mail: mail@roermond.nl
Internet: <http://www.roermond.nl>

➤ Deelgemeente Kralingen-Crooswijk (Deelgemeente van Rotterdam)

Inwoneraantal: 52.000
Oppervlakte: 12,86 km²
Oostzeedijk 276, 3063 CA Rotterdam
Postbus 22350, 3003 DJ Rotterdam
Telefoon: (010) 206 08 08
Telefax: (010) 206 09 99
E-mail: deelgemeente@kc.rotterdam.nl
Internet: <http://www.kc.rotterdam.nl>

➤ Deelgemeente Noord (Deelgemeente van Rotterdam)

Inwoneraantal: 51.515
Eudokiaplein 35, 3037 BT Rotterdam
Postbus 1655, 3000 BR Rotterdam
Telefoon: (010) 443 99 99
Telefax: (010) 443 99 90
E-mail: deelgemeente@noord.rotterdam.nl
Internet: <http://www.noord.rotterdam.nl>



➤ **Gemeente Smallingerland** (Provincie Fryslân)

Inwoneraantal: 53.496

Oppervlakte: 126,18 km²

Wateroppervlakte: 9,52 km²

Gauke Boelensstraat 2, 9203 RM Drachten

Postbus 10000, 9200 HA Drachten

Telefoon: (0512) 58 12 34

Telefax: (0512) 58 14 00

E-mail: gemeente@smallingerland.nl

Internet: <http://www.smallingerland.nl>

➤ **Gemeente Vlissingen** (Provincie Zeeland)

Inwoneraantal: 45.410

Oppervlakte: 344,97 km²

Wateroppervlakte: 310,76 km²

Stadhuisplein 20, 4382 LG Vlissingen

Postbus 3000, 4380 GV Vlissingen

Telefoon: (0118) 48 70 00

Telefax: (0118) 41 02 18

E-mail: gemeente@vlissingen.nl

Internet: <http://www.vlissingen.nl>

➤ **Gemeente Waalwijk** (Provincie Noord-Brabant)

Inwoneraantal: 45.465

Oppervlakte: 68,15 km²

Raadhuisplein 2, 5141 KG Waalwijk

Postbus 10150, 5140 GB Waalwijk

Telefoon: (0416) 68 34 56

Telefax: (0416) 68 34 38

E-mail: voorlichting@waalwijk.nl

Internet: <http://www.waalwijk.nl>

➤ **Gemeente Weert** (Provincie Limburg)

Inwoneraantal: 48.468

Oppervlakte: 105,46 km²

Wateroppervlakte: 0,37 km²

Beekstraat 54, 6001 GJ Weert

Postbus 950, 6000 AZ Weert

Telefoon: (0495) 57 50 00

Telefax: (0495) 54 15 54

Telex: 37626

E-mail: voorlichting@weert.nl

Internet: <http://www.weert.nl>

➤ **Gemeente Woerden** (Provincie Utrecht)

Inwoneraantal: 47.531

Oppervlakte: 93,00 km²

Wateroppervlakte: 1,80 km²



Blekerijlaan 14, 3447 GR Woerden
Postbus 45, 3440 AA Woerden
Telefoon: (0348) 42 89 11
Telefax: (0348) 42 41 08
E-mail: stadhuis@woerden.nl
Internet: <http://www.woerden.nl>



Bijlage 5. De inkoopfunctie bij de gemeente Ridderkerk

Samenvatting van het interview met Ad Wennekers, inkoopcoördinator bij gemeente Ridderkerk

Een aantal jaren terug werd een inkoopscan uitgevoerd bij de gemeente door het bedrijf Compendium. Deze scan werd zowel kwantitatief als kwalitatief uitgevoerd en moest buiten de deur plaatsvinden omdat er binnen de organisatie geen knowhow was. Kwantitatief werd er gekeken naar de cijfers. Kwalitatief naar het aantal contracten per leverancier.

Na de inkoopscan is gekeken op welke producten en diensten bespaard kon worden.

De afdelingen kopen zelf in. Elke dienst heeft een eigen financiële afdeling die de budgetten beheert. Men heeft dus integrale verantwoordelijkheid en eigen budgetten. Meneer Wennekers is een van de inkoopcoördinatoren die het inkoopproces begeleidt en adviseert daar waar nodig is. De functie van inkoper werd eigenlijk als bedreigend gezien omdat mensen bang waren om de bevoegdheden en eigen keuzes te verliezen. Dit terwijl de inkoopcoördinator alleen adviseert.

Er wordt ingekocht door middel van het gecoördineerd inkoopmodel. Door mensen van verschillende afdelingen samen te laten denken over inkopen ontstaat er consensus en geen gedwongen winkelniering. Voor dienstoverschrijdende producten worden raamovereenkomsten gesloten. Bevoegdheden zijn vastgesteld.

Kantoorartikelen worden aanbesteed voor de hele regio. Er komt een aanbesteding die binnenkort naar Brussel gaat. Er heeft eerst een overleg plaatsgevonden tussen iedereen die kantoorartikelen nodig heeft, want er wordt een raamovereenkomst gesloten voor de gehele gemeente. De afdeling inkoop heeft de taak van contractbeheer. Deze is niet geautomatiseerd, maar dit gaat binnenkort wel gebeuren.

Een jaar geleden moest de facility manager ook de inkoopfunctie trekken. Dit lukt niet dus is meneer Wennekers aangesteld als inkoper. De gemeente Ridderkerk heeft een inkoopbeleid en inkoopprocessen. Binnen de gemeente bestaat de veronderstelling dat er op inkoop bespaard kan worden door goed te onderhandelen. Dit is echter niet juist, want dit kan alleen door een goed programma van eisen te maken. Ambtenaren zijn hier alleen niet goed in, dus ondersteunt de inkoopcoördinator hierin. Er is geen controle op de budgethouders en of er wel europees wordt aanbesteed.

Op dit moment verleent de inkoopcoördinator veel diensten aan de budgethouders. In de toekomst moeten de budgethouders geen begeleiding meer nodig hebben.

De bedoeling is dat de taken van de inkoopcoördinatoren in de toekomst bestaan uit het schrijven van beleid, contractmanagement (signaleringsfunctie) en control.

Een stap na het beleid is het inkoophandboek. Hierin staat een uittreksel van het aanbestedingsbeleid en de raamcontracten met de leveranciers. Nog een stap verder is dit handboek op intranet plaatsen.

Inkoopvalkuilen

Gemeenten zouden bij inkoopbeheersing nooit inkoopbesparing als doel mogen hebben. Het mag wel een neveneffect zijn. Dit is de grootste inkoopvalkuil die op dit moment bij gemeentes plaatsvindt. Men kijkt naar de directe inkoopbesparing terwijl dit niet mogelijk is. Er moet gekeken worden naar indirecte kostenbesparing. Hier is lastig achter te komen maar toont wel de meest reële besparing.



Bijlage 6. De inkoopfunctie bij de gemeente Delft

Samenvatting van het artikel: “Het Delfts inkoopmodel; fundering voor een professionele inkoopfunctie” en informatie van John Lankester Inkoopadviseur bij de gemeente Delft.

In 1995 heeft de gemeente Delft de basis gelegd voor een verregaande professionalisering van de inkoopfunctie. De organisatie van de gemeente Delft was momenteel gebaseerd op het concernmodel. Dit houdt in dat budgetten en bijbehorende verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedecentraliseerd worden gelegd.

In 1995 nam de gemeente het initiatief een onderzoek in stellen naar de inkoopfunctie binnen de gemeente. De afdeling inkoop hield zich destijds met administratieve werkzaamheden bezig. Het ontbrak aan advisering op inkooptechnisch gebied. Binnen de organisatie was het een geaccepteerd feit dat de afdeling inkoop niet professioneel opereerde. Omdat de kennis ontbrak werd het Nederlands Inkoopcentrum benaderd voor een analyse van het probleem. De bevindingen kwamen overeen met het bestaande beeld van de inkoopafdeling: niet professioneel, administratief georiënteerd en nauwelijks bij de echte inkopen betrokken. Delft verzocht Coopers & Lybrand om een verdiepingsonderzoek. De belangrijkste aanbeveling in het rapport van C&L was een onafhankelijke afdeling met aantoonbare meerwaarde op het gebied van inkoopkennis creëren. Enerzijds werden inkoopbeleid en richtlijnen tijdens het proefjaar formeel vastgelegd. Anderzijds ging Delft actief aan de slag met inkoop om kosten te besparen.

Naast successen waren er ook tegenvallers. Vanwege financiële problemen besloot de gemeenteraad alvast 1 miljoen gulden als bezuiniging in te boeken. Deze administratieve handeling creëerde serieus afbreukrisico. Het algemene gevoel ontstond dat ieder in de toekomst te behalen voordeel zou worden weggeboekt als bezuiniging. De prikkel om professioneel in te kopen verdween daardoor.

Compendium heeft uiteindelijk gezorgd dat er een aantoonbaar besparingspotentieel werd geboekt van 2,35 miljoen gulden op een voornamelijk facilitaire inkoopportefeuille van 20 miljoen gulden. De voor dit project gemaakte kosten konden binnen anderhalf jaar drievoudig worden terugverdiend. Niemand twijfelde nog aan het nut en de noodzaak van een professionele inkoop binnen de gemeente Delft.

Op dit moment wordt de inkoop geregeld op een vernieuwende manier. Er bestaat geen aparte inkoop advies bureau meer, maar een vakteam inkoop en aanbesteding. Het vakteam is vanuit haar professionele deskundigheid centraal verantwoordelijk voor het gemeentebrede inkoopbeleid, coördinatie, advisering en informatievoorziening. De inkoopfunctie is georganiseerd volgens het gecoördineerde inkooporganisatiemodel. Dit model gaat uit van een centraal organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor kaderstelling, advisering, coördinatie en informatievoorziening (het inkoop vakteam) en de decentrale organisatieonderdelen, de budgethouders, die de feitelijke inkoop verzorgen. Uitgangspunten voor de gemeentelijke organisatie zijn: coördinatie van gelijksoortige opdrachten en zoveel mogelijk bundeling van inkoopvolumes (economy of scale).

De inkoopfunctie wordt georganiseerd met behulp van het vakteam inkoop en aanbesteding, de budgethouders, de lead buyers, de leverancierscoördinatoren, inkoopteams, het strategisch inkoopplatform en control van inkoop en aanbesteding. Het inkoopbeleid is al samengesteld. Het moet nog worden goedgekeurd door het college van bestuur en wethouders.



Bijlage 7. De inkoopfunctie bij de gemeente Haarlem

Interview met dhr. De Bruin, inkoopcoördinator

Wij hebben het inkoopcombinatiemodel gekozen. De gemeente Haarlem bestaat uit zes sectoren die allemaal zelfstandig zijn. We kunnen geen contracten met ons zelf sluiten, wel heeft iedere sector een eigen budget, zelf kan kiezen hoe ze dit inricht. Dat leidt tot versnippering van opdrachten en deskundigheid. Inkoop moest beter, dat heeft ertoe geleid dat wij zijn gaan kijken wat we binnen de gemeente aan inkoop deden door middel van een inkoopscan. Daaruit is een poging tot inkoopbeleid gerold. De inkoop was niet slecht, maar het een en ander ontbrak. Bijvoorbeeld de verplichting tot Europees aanbesteden. Wat er in de praktijk gebeurde:

- het gebeurde of niet of
- een consultant werd ervoor ingehuurd

De eerste gedachte was om de Europese inkopen te concentreren. Er komt een centrale plek, een bureau waar alle Europese aanbestedingen langskomen. Een nieuw middel is in het leven geroepen, namelijk een accountant. Hij is gehouden om de rechtmatigheid van de publieke uitgaven te controleren (Wordt het uitgegeven zoals het hoort). De drempels voor aanbesteden zijn vrij laag, 239000 voor diensten en leveringen. De contractperioden zijn al snel voor een periode van drie jaar en dus zit je al snel aan die 239000 Euro. Wij doen alle Europese aanbestedingen, in de praktijk zijn er veel dingen die niet Europees worden aanbesteed of zaken waarvan men moeite heeft om die openbaar uit te besteden. Daar begeleiden wij de diensten dan in; daar komt dat combinatiemodel dan aan de orde. Met dit model bedoelen we eigenlijk het volgende voorbeeld:

Mensen van verschillende clubs hebben dezelfde deskundigheid en hebben dezelfde zaken nodig. Het model zegt dan dat deze clubs bij elkaar gezet moeten worden en wij begeleiden hen dan. Documentatie is erg belangrijk, zodat elk proces transparant en controleerbaar is. Correct met overheidsgeld omgaan zoals vastgesteld is in de Comptabiliteitswet.

Doelmatigheid: geef je je geld uit aan een nuttig iets, maar ook rechtmatigheid: mag het wel op die manier. Wij controleren dat. Niet teveel bemoeien met de inhoud van het bestek. Alleen kijken of dat bestek volgens de juiste procedure verloopt, dat de juiste partijen aan tafel komen en dat we op een correcte manier de offertes beoordelen. Dus dat we voor ons geld de beste partij krijgen. Het contract wordt dus centraal gesloten. Wij bemiddelen in de procedure. De uitvoering van het contract wordt niet door ons gedaan.

Stoepranden, klinkers en straattegels worden gekocht door de afdeling civiel. Totdat er een keer gekeken wordt of het op een goedkopere manier kan gebeuren. Laatste drie jaar 50 aanbestedingen. Geen dienstoverschrijdende producten (kantoorbehoeften, kopieerwerk, catering, schoonmaak, gebouwenbeheer) daar doen we sowieso alle contracten van. We hebben een strikte scheiding van petten, ik ben altijd opdrachtnemer, want als ik het allebei ben gaan dingen door elkaar spelen. Als het gaat om pennen is de directeur opdrachtgever, pc's dan krijg ik van hoofd ict de opdracht. Voor wat betreft schoonmaak, catering kopiërs en telefonie krijgen wij opdracht van onze hoofd gebouwen en services. Die blijft ook opdrachtgever. Ik schrijf mee aan het cateringbestek, het schoonmaakbestek; we besteden nogal wat handwerk uit. Schoonmaak vraagt om bestekken per object. Dat doe ik niet zelf, dat besteden we uit. Sommige bestekken worden dus uitbesteed aan derden (gelet op complexiteit).



Mijn functie is een dubbele functie, wij vallen onder de afdeling Middelen & Control. We hebben zowel een bemiddelende taak in de aanbestedingen, maar je moet bij ons komen melden dat. Tweede element is dat er ook een controleaspect aanzit. We moeten collegadiensten ter verantwoording roepen. Het ontbreekt echter alleen aan handjes om dit praktisch in te vullen.

Mensen in de hardere sectoren hebben veel meer de neiging om met vaste leveranciers te gaan praten. Aanbestedingen gaan niet altijd goed, bijvoorbeeld bij de fietsenrekken, de afdeling had zelfs al, vanuit esthetisch oogpunt, besloten een bepaald soort fietsenrek te kopen. Dat soort was alleen maar bij een leverancier te bestellen, dus kunnen we fluiten naar grote kortingen. Aan de andere kant botsen daar dus twee dingen, aan de ene kant een inkoopprincipe, aan de andere kant zijn er ook esthetische keuzes. Dat wringt wanneer die ene soort door een enkele aanbieder geleverd kan worden.

In vergelijking met andere grote gemeentes doet Haarlem het erg goed. Van de aanbesteedbare zaken is 90% boven water. De accountant zet het nodige in het jaarverslag wanneer er niet goed wordt omgegaan met de aanbestedingen. Het kan zelfs leiden tot het onder curatele stellen van de gemeente door de provincie.

Er zijn ook momenten dat het niet handig is om Europees aan te besteden. Het kan een organisatiereden hebben. Als voorbeeld:

We gaan een nieuw stadskantoor bouwen dat in 2008 klaar moet zijn. Begin 2009 moeten we daarin kunnen trekken, nu loopt mijn cateringcontract af volgend jaar. Dan heb ik nog twee optiejaren die ik kan vullen, dan is het 2007. Dan zou ik opnieuw moeten uitbesteden voor een situatie die maar 2 jaar duurt. Dat doe ik dus niet. Ik vraag een offerte aan bij de huidige cateraar en kijk of daar wat verbetering in zit en contracteer die cateraar voor nog eens twee jaar. Ik deel mee aan de markt dat ik dit twee jaar onderhands gegund heb aan die leverancier op basis van een offerte. De huidige cateraar zit niet in een voorkeurspositie voor het nieuw te bouwen stadskantoor. Catering is net als schoonmaak, het eerste jaar is een heel duur jaar, ze moeten leren hoe de organisatie in elkaar zit. Daar leiden alle cateraars verlies op, als ik nu iemand moet contracteren voor twee jaar wordt dat een peperduur contract. Dan zijn er genoeg redenen om tot die conclusie te komen.

Wij zeggen altijd Europese aanbestedingen zijn er om ervoor te zorgen dat de procedure in heel Europa gelijk is en er dus een vergelijkbare, transparante markt ontstaat. De angst is dat er een buitenlandse leverancier komt.

Er zijn binnen de gemeente zes diensten, inclusief de brandweer.

Tekeningsbevoegdheid is een afgeleide van het mandateringsbesluit. In beginsel heeft de gemeenteraad budgetrecht, die beschikt over alle middelen. Maar de raad wil zich niet met alles bemoeien, dus men heeft het college van B&W gemandateerd om bepaalde uitgaven te doen en dat is doorgemandateerd naar de directeurs, die naar de afdelingshoofden enz. niet iedereen mag zijn eigen mandaat opstellen, dat moet via de raad gaan. Dat hangt af van de budgetten en posities.

We hebben een inkoopprocedure die in grote lijnen wel klopt. Momenteel is er een discussie over de hoogte van de drempels die de gemeente Haarlem hanteert wel werkzaam zijn. Bij grote aankopen is het goed als je de daarvoor bedoelde procedure doorloopt, maar als je een klein werkje hebt is het erg lastig als je daarvoor de hele procedure moet doorlopen.

Er is een goed inkoopbeleid, alleen het heeft nooit handen en voeten gekregen. Dus op een aantal terreinen waar de aandacht sterk op ligt (Europese aanbestedingen en het transparant



omgaan met geld) daar loopt het wel goed. Het vervelende is dat het een hiërarchische organisatie is, d.w.z. dat het inkoopbeleid via B&W en het algemeen managementteam (dat zijn de zes sectordirecteuren en de gemeentesecretaris) wordt vastgesteld. Daarna komt het bij de controlers terecht, maar komt het lang niet in alle gevallen daar waar het moet zijn;

daar namelijk waar geld wordt uitgegeven. Daar komt bij dat heleboel mensen voor tonnen rekeningen betalen, maar geen idee hebben dat ze dan wat ingekocht hebben. Wij gaan uit van het principe dat als je een factuur ontvangt je dus iets ingekocht hebt. Dan huren ze voor een ton een consultant in om het een en ander uit te zoeken en dan heeft niemand het gevoel dat het ingekocht is. Ook daar is inmiddels bewustzijn gekomen, alleen is het nog niet concreet gemaakt. Officieel is het onze taak om mensen bewust te maken van het beleid. Alleen niet erg veel tijd voor.

Op het moment kopen we potloden en pennen in met een aantal randgemeenten, scholen en de provincie. Het schiet niet op, omdat je blijft praten. Iedereen moet met zijn achterban overleggen wat voor kleur de pen moet hebben. Dat is heel vaak zo in dat soort dingen. Bulkspullen zijn overigens wel heel interessant om dat in samenwerking met andere instanties in te kopen, maar het is simpelweg te veel gedoe. We zouden het wel interessant vinden om ons ergens bij aan te sluiten, maar willen liever zelf het geheel niet trekken. De gemeente Haarlem heeft zo'n 150.000 inwoners en zo'n 2100 medewerkers, waarvan 1600 FTE's.

Contractbeheer is een rommeltje binnen de gemeente, iedereen heeft overal contracten slingeren. Er liggen ook allemaal oude contracten die allang zijn afgelopen, en contracten die gewoon doorlopen omdat er simpelweg niemand naar kijkt. Dit is dus sterk voor verbetering vatbaar. Alleen ook hier is geen tijd voor; men weet precies wat men wil met het contractbeheer alleen moet het nog door iemand uitgevoerd worden.

Nieuw inkoopbeleid kan niet zomaar ergens worden neergelegd en dan ervan worden verwacht dat het een en ander blindelings wordt gevolgd. Eerste moet men draagvlak creëren vanuit het B&W, daarbij moet er gemeld worden dat er dringend bezuinigingen moeten komen en daaropvolgend kan een nieuw inkoopbeleid gevormd worden.