

# Nota van B&W

Portefeuille: C. van Velzen
Auteur: Piet Wals
Telefoon 5113138
E-mail: pwals@haarlem.nl
FD/MC Reg.nr. FD/M&C/2007/142129
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van 31 juli 2007

**Onderwerp:** Centraal inkopen en aanbesteden

## Bestuurlijke context

In het Coalitieakkoord staat ter dekking van de ombuigingsvoorstellen de volgende taakstelling:

Dekkingsvoorstel	2007	2008	2009	2010
"Concentratie centrale inkoop" (bedragen x € 1.000)	500	1.000	1.500	2.000

Het realiseren van deze taakstelling gaat niet vanzelf, vooral omdat er in de afgelopen jaren al veel bezuinigd is (€ 1,35 miljoen structureel). Toch vinden wij dat nog meer bezuinigd kan worden via een verdergaande centralisatie en professionalisering van met name de inkoop van "leveringen" en "diensten", inclusief de inhuur van externen. In zijn totaliteit gaat dit om een volume van ca. € 65 milj. waarvan € 38 milj. aan mantelcontracten en € 27 milj. aan incidentele inkopen. Bij deze operatie gaat het niet alleen om professioneel inkopen maar ook om een centrale regie in het zichtbaar maken en effectueren van inkoopvoordelen. Gerealiseerde voordelen moeten primair worden ingezet voor de taakstelling en pas in de tweede plaats ter versterking van het beleidsveld. En ook zal grondiger moeten worden nagegaan hoe structurele voordelen op de uitgaven kunnen worden doorvertaald in de begroting. Wij willen een compleet beeld en dat kan volgens ons alleen door centralisering van de inkoopfunctie (conform het Masterplan Organisatieontwikkeling) en een strakke regie en controle bij alles wat wordt ingekocht.

Op dit moment kennen we het zgn. inkoopcoördinatiemodel voor "leveringen" en "diensten". In dit model fungeert de sector FD als centrale regisseur en begeleider van Europese aanbestedingen en zijn de sectoren verantwoordelijk voor hun inkopen. Dit gebeurt deskundig maar maar biedt onvoldoende mogelijkheden om bovengenoemde doelstellingen te realiseren vanwege het beperkte zicht op alles wat wordt ingekocht. Bij "werken" ligt dat anders."Werken" worden namelijk al aanbesteed door een selecte groep deskundigen (zoals het Ingenieursbureau bij de sector SB). Dat blijft zo. De veranderingen die nodig zijn betreffen alleen de "leveringen" en "diensten". Daartoe willen wij het inkoopcoördinatiemodel vervangen door een Centraal inkoopbureau binnen de FD c.q. nieuwe hoofdafdeling Midden & Services. De organisatorische en bedrijfsmatige kaders hiervoor zijn opgenomen in bijgevoegde nota (functiescheiding, definitie "inkoopvoordeel", drempelbedragen, centrale regie, rollen en verantwoordelijkheden, etc.). Verder wordt ingegaan op de thema's "Duurzaam bouwen" (n.a.v. de motie Koopmans en De Krom die op 30-06-'05 in de Tweede Kamer is aangenomen) en "Regionale samenwerking".

Wij schatten in dat een Centraal inkoopbureau zal moeten bestaan uit ongeveer zeven medewerkers (ter vergelijking Utrecht 12 en Breda 10 medew.). Dit kan formatief en budgettair neutraal geschieden omdat het in de kern neerkomt op overheveling van werkzaamheden vanuit de sectoren. De implementatie kan dus plaatsvinden binnen de kaders van het financieel meerjarenbeleid en daaraan willen wij ons ook houden. De implementatie wordt in de loop van 2007 meegenomen in het lopende organisatieontwikkelingstraject. De nota wordt ter bespreking voorgelegd aan de commissie Bestuur omdat het gaat om kaders van organisatorisch en duurzaam inkoopbeleid ter realisering van door de raad vastgestelde financiële taakstellingen.

---

## B&W-besluit:

1. Wij gaan akkoord met het instellen van een Centraal inkoopbureau binnen de hoofdafdeling Midden & Services onder de voorwaarden dat de implementatie wordt ingepast in het lopende traject van de organisatieontwikkeling en dat dit formatief en budgettair neutraal verloopt binnen de kaders van het financieel meerjarenbeleid zoals vastgesteld door de raad bij de Kadernota 2007.
2. Wij stellen de afbakening + organisatorische en bedrijfsmatige kaders voor de centrale inkoop vast zoals aangegeven in paragraaf 2 van deze nota. Zij treden op 01-01-'08 in werking gelijktijdig met de implementatie van de nieuwe organisatie of zoveel eerder als de organisatie hier klaar voor is.
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. De nota wordt ter bespreking voorgelegd aan de commissie Bestuur.

## Onderwerp: B&W nota “Centraal inkopen en aanbesteden”

### 1. Bestuurlijke grondslag, opdracht 2007-2010 en doel van deze nota.

In het Coalitieakkoord 2006-2010 “Sociaal en solide” is ter dekking van de ombuigingsvoorstellen de volgende financiële taakstelling Centrale inkoop opgenomen:

Dekkingsvoorstel	2007	2008	2009	2010
“Concentratie centrale inkoop” (bedragen x € 1.000)	500	1.000	1.500	2.000

In de afgelopen jaren is al veel bezuinigd (zie 1.2). Wij vinden dat nog meer kan worden bezuinigd via een verdergaande centralisatie en professionalisering van met name de inkoop van leveringen en diensten (incl. de inhuur externen). Hiermee bedoelen wij niet alleen het centraal inkopen zelf maar ook een centrale regie in het zichtbaar maken en effectueren van inkoopvoordelen. In het verleden is namelijk niet in alle gevallen een relatie met de taakstellingen inkoop gelegd; behaalde voordelen zijn soms ook ingezet voor andere maatregelen ter versterking van het beleidsveld. En verder stellen wij vast ook structurele inkoopvoordelen worden behaald op rekeningbasis zonder dat deze doorwerken in de begroting (o.a. van de stadsadvocaat). Wij willen een compleet beeld, opgesteld door kenners vanuit het Centraal Inkoopbureau (zoals vastgelegd in het Masterplan) in opdracht van de Concerncontroller.

#### 1.1. Inkoop- en aanbestedingsvolumes + huidige beleid.

De gemeente koopt meer in dan vroeger. Dat komt vooral doordat meer taken via gewijzigde wetgeving bij de gemeenten terecht zijn gekomen (o.a. WVG, WMO). Het beeld is grofweg als volgt:

N.B. Alle getallen op jaarbasis	Werken *)1	Leveringen en diensten *)2		Totaal
		Jaar- en mantelcontracten	Incidentele opdrachten	
Aantal crediteuren	± 300	± 100	± 1.900	± 2.300
Volume p. jr. (x € 1.000)	± 45.000	± 38.000	± 27.000	± 110.000
Totaalvolume (x € 1.000)		± 65.000		
<b>Ad *)1.</b> Het aanbesteden van werken met behorende diensten en leveringen valt onder het aanbestedingsbeleid werken zoals vastgesteld op 21-12-2004 (b&w nota SB/MEC 2004/58).				
<b>Ad *)2.</b> Het inkopen van op zichzelf staande leveringen en diensten valt onder het inkoopbeleid zoals vastgesteld op 26 april 2005 (b&w nota FD/MC/2005/163).				

#### 1.2. Reeds gerealiseerde financiële taakstellingen.

De professionalisering van de inkoop- en aanbestedingsfunctie is in 2003 in gang gezet. Sinds dat jaar is een structurele besparing bereikt van ca. 1,35 miljoen. Daarnaast zijn nog andere structurele bezuinigingen behaald welke rechtstreeks ten goede zijn gekomen aan het desbetreffende beleidsveld c.q. product (bijv. de WVG). Voor 2007-2010 lopen nog de volgende twee taakstellingen:

- In 2007: 3<sup>e</sup> een laatste tranche ad € 75.000 van de TDD-taakstelling facilitaire inkoop ad € 235.000 (waarvan € 160.000 reeds gerealiseerd in 2005 en 2006);
- In 2007-2010 De taakstelling volgens Coalitieakkoord zoals hierboven vermeld (4 x € 500.000 in 2007-2010 (waarvan voor 2007 reeds € 370.000 is gerealiseerd).

#### 1.3. Opdracht voor 2007-2010 en doel van deze nota.

De opdracht voor 2007-2010 luidt als volgt:

*“Oplossingen aanreiken om via centralisatie van de inkoopfunctie in de komende vier jaar, bovenop de reeds gerealiseerde besparingen sub 1.2, nog eens 4 x € 500.000 = € 2 miljoen structureel op de inkoop van met name leveringen en diensten (incl. inhuur externen) te besparen.”*

Deze nota gaat over wijze waarop wij organisatorisch en bedrijfsmatig invulling willen geven aan voornoemde opdracht teneinde het maximale resultaat te halen uit de taakstelling ad € 2 miljoen uit het Coalitieakkoord 2007-2010.

## **2. Afbakening + organisatorische en bedrijfsmatige kaders.**

Er zijn meerdere wegen waarlangs inkoopstaakstellingen kunnen worden gerealiseerd. Absolute voorwaarde voor het welslagen is hierbij dat deze wegen geplaveid moeten zijn en vrij zijn van obstakels. En dat houdt in dat de antwoorden op vragen als “Om welke inkopen gaat het?”, “Wanneer is er sprake van een inkoopvoordeel?” en “Wie voert de regie en beslist hierover?” voor alle betrokkenen (inkopers en opdrachtgevers/budgethouders) duidelijk moeten zijn. Dat vereist enerzijds afspraken over bijv. drempelbedragen, organisatie + rollen en verantwoordelijkheden en anderzijds consensus over het begrip “inkoopvoordeel”. Daar gaat deze paragraaf over.

### **2.1. Om welke inkopen gaat het?**

Hierbij spelen twee aspecten, t.w. het algemene aspect (welke soorten wel en welke niet) en het bedrijfsmatige aspect (welke bedrijfsonderdelen wel en welke niet).

#### **A. Algemeen.**

Inkopen en aanbesteden draait om drie categorieën: werken, leveringen en diensten. Alle voordelen die met professioneel inkopen en aanbesteden in deze drie categorieën worden behaald worden primair benut ter realisering van financiële inkoopstaakstellingen. Dit besluit namen wij al eerder, nl. op 26 april 2005 bij de behandeling van b&w nota FD/MC/2005/163. Hierin verandert niets. Voor de komende jaren betekent dit dat alle inkoopvoordelen worden ingezet ter realisering van de taakstelling Centrale inkoop ad € 2 miljoen uit het Coalitieakkoord. De grootste kansen dichten wij hierbij toe aan de inkoop van diensten, waaronder de inschakeling van externen; niet alleen v.w.b. de contractprijs per eenheid van tijd of prestatie maar ook ten aanzien van aspecten als contractduur, nut en noodzaak. Wij denken dat dit professioneler kan en moet. Maar niet alleen dit. Wij willen ook dat kritischer wordt gekeken naar mogelijke besparingen via een doelmatige normering en programmering.

#### **B. Te verzelfstandigen onderdelen.**

In mei 2005 is besloten om nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden van verzelfstandiging van tien bedrijfsonderdelen. De meeste hiervan kopen op dit moment zelf in (o.a. OSK, FHM, Sport, Stadsbibliotheek). Verzelfstandigingen bieden nieuwe mogelijkheden tot schaalvergroting. Het zou vanwege die schaalvergroting voor beide partijen voordelen kunnen bieden als deze bedrijfsonderdelen na verzelfstandiging meedoen met centraal inkopen. “Massa is immers kassa”. Verzelfstandigen zou juist een reden moeten zijn om centraal in te kopen. Dat is dan ook ons uitgangspunt. Maar het zal duidelijk zijn dat de haalbaarheid mede afhangt van andere factoren omdat Haarlem niet de enige partij is die het bij verzelfstandigingen voor het zeggen heeft. De uiteindelijke beslissing is niet aan ons maar aan het verzelfstandigde orgaan zelf. Wij willen dit van geval tot geval bezien, rekening houdend met aspecten als bedrijfsvoering, bedrijfsrisico's en bedrijfskapitaal en vooral het aandeel van de gemeente Haarlem hierin. Bij de afzonderlijke voorstellen komen wij hierop nader terug.

### **2.2. Definiëring van het begrip “inkoopvoordeel”.**

Inkoopvoordelen moeten leiden tot een lagere prijs per eenheid van gemeentelijke producten en/of diensten. Deze lagere prijs kan in de kern op de volgende wijzen worden behaald:

- a). alleen inkopen wat onontkoombaar en onuitstelbaar is,
- b). per werk, levering of dienst nagaan of de kwaliteitseisen realistisch zijn en/of uitstel goedkoper is,
- c). per domein c.q. product bezien of het beoogde kwaliteitsniveau ook kan worden behaald met een goedkoper pakket aan (onderhouds)maatregelen,
- d). kritisch omgaan met onderhoudsnormen die uit de markt worden aangereikt,
- e). professioneel inkopen en aanbesteden conform gemeentelijk beleid (d.w.z. door de daartoe aangewezen deskundigen) met in achtname van de bepalingen in deze nota.
- f). Minder inkopen door afslanking van de organisatie.

*Definiëring: inkoopvoordelen zijn alle voordelen die worden behaald met de maatregelen a t/m f.*

### **2.3. Organisatorische en bedrijfsmatige kaders.**

Deze paragraaf gaat in op de functiescheiding, de regie over de gemeentelijke inkoop met bijbehorende taakstellingen, centraal <> decentraal, drempelbedragen” alsmede de ieders rol en verantwoordelijkheden.

#### **A. De functiescheiding.**

Inkopen en aanbesteden van werken, leveringen en diensten valt onder de procesverantwoordelijkheid van specifieke inkopers c.q. aanbestedingsdeskundigen. Grote inkopen en aanbestedingen voeren ze zelf uit, bij de kleinere wordt ondersteuning verleend aan de budgethouders. De sectoren zijn eindverantwoordelijk, de FD voert een centrale regie en is verantwoordelijk voor alle Europese aanbestedingen. In dit Coördinatiemodel fungeert het Gemeentelijk Aanbestedingsteam als overkoepelend orgaan (periodieke evaluatie, ondersteuning, bestuurlijke adviezen, en vraagbaak in risicogevoelige zaken). Kern van de functiescheiding is dat budgethouders/op-drachtgevers resultaatverantwoordelijk zijn en inkopers en aanbesteders procesverantwoordelijk. Die splitsing is aangebracht op advies van de accountant en de Rekenkamercommissie. Dat blijft zo, vooral omdat de eisen en risico's door complexe regelgeving en veranderingen in de markt jaarlijks groter worden.

Het Coördinatiemodel werkt goed maar biedt onvoldoende mogelijkheden om onze financiële doelstellingen te realiseren vanwege het beperkte zicht op alles wat wordt ingekocht. Dat geldt vooral voor het inkopen van leveringen en diensten. Werken worden namelijk al aanbesteed door een selecte groep deskundigen (zoals het Ingenieursbureau bij SB). De veranderingen die nodig zijn betreffen alleen de leveringen en diensten. Daartoe willen wij het inkoopcoördinatiemodel vervangen door een Centraal inkoopbureau binnen de FD c.q. nieuwe hoofdafdeling Middelen & Services.

#### **B. Wie voert de regie en maakt voordelen zichtbaar?**

Cruciale vraag is wie inkoopvoordelen zichtbaar maakt en kort op de budgetten. Bij centrale inkopen lukte dat in de afgelopen jaren beter dan bij decentrale inkopen omdat decentraal behaalde voordelen vaak - via nadere besluitvorming - werden ingezet voor andere prioriteiten binnen het beleidsveld. Daarnaast worden ook inkoopvoordelen behaald op rekeningbasis i.p.v. begrotingsbasis. Deze voordelen kunnen zowel incidenteel als structureel zijn, zonder dat ze zichtbaar worden in de begroting. Wij vinden het noodzakelijk om hierin een strakkere regie te voeren opdat structurele voordelen zichtbaar worden en ten bate komen van het algemeen belang. Het Centraal inkoopbureau moet zich niet alleen bezig houden met professioneel inkopen maar ook met het zichtbaar maken van gerealiseerde voordelen en het rapporteren hierover aan de directie (in opdracht van de Concernstaf en onder de controlverantwoordelijkheid van de Concerncontroller).

#### **C. Centraal <> decentraal + drempelbedragen.**

In de huidige situatie kennen we het zgn. inkoopcoördinatiemodel. Dit blijft zo voor wat betreft het aanbesteden werken; het inkopen van leveringen en diensten wordt gecentraliseerd in het Centraal Inkoopbureau. Ter toelichting hierop het volgende.

Wij hebben eind 2004 in het gemeentelijk aanbestedingsbeleid voor werken ingezet op de vorming van één expertisecentrum voor zowel bouwkundige als infrastructurele werken binnen de nieuwe hoofdafdeling Stadsbedrijven. Dit traject loopt. Het expertisecentrum binnen Stadsbedrijven gaat nauw samenwerken met het Centraal inkoopbureau bij de hoofdafdeling Middelen & Services (regie, coördinatie, Europese aanbestedingen) alsmede met het Gemeentelijk Aanbestedingsteam in haar rol van adviseur en waakhond.

De procesverantwoordelijkheid voor het inkopen van leveringen en diensten verhuist van decentraal (sectoren) naar centraal (hoofdafdeling Middelen en Services). Dit betekent dat alle inkoopfuncties binnen de gemeentelijke organisatie (vooralsnog m.u.v. de te verzelfstandigen onderdelen) in het transitiejaar 2007 overgaan naar de afdeling Juridische Zaken van de hoofdafdeling Middelen & Services.

### D. Drempelbedragen voor centrale en decentrale inkoop.

Van belang zijn drempelbedragen en aantallen. De drempelbedragen staan in onderstaand overzicht; de aantallen staan vermeld in 4.1. De drempelbedragen na de implementatie van het Centrale inkoopbureau worden als volgt:

Centraal inkoopbureau	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inkoop jaar- en mantelcontracten (ca. € 38 miljoen)</li> <li>2. Alle incidentele inkoop leveringen en diensten &gt; € 25.000 (in concurrentie).</li> <li>3. Procesbegeleiding (aanvraag, wet- en regelgeving, beoordeling en onderhandelingen) incidentele inkoop tussen € 5.000 en € 25.000 (enkelvoudig). *)<sup>1</sup></li> </ol>
Decentraal (sectoren>hoofdafdelingen)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incidentele inkoop leveringen en diensten tussen € 5.000 en € 25.000 (enkelvoudig) onder begeleiding van het Centraal Inkoopbureau. *)<sup>1</sup></li> <li>2. Bestellingen uit hoofde van jaar- en mantelcontracten.</li> <li>3. Incidentele inkoop &lt; € 5.000.</li> </ol>
<p><b>Ad *)<sup>1</sup>.</b> Het Centraal inkoopbureau is procesverantwoordelijk voor alle inkoop &gt; € 5.000. Die verantwoordelijkheid houdt minimaal in het meedenken en zondig mede opstellen van de aanvraag, de naleving van wet- en regelgeving, het mede beoordelen van de offerte en gezamenlijk onderhandelen over prijs en kwaliteit.</p>	

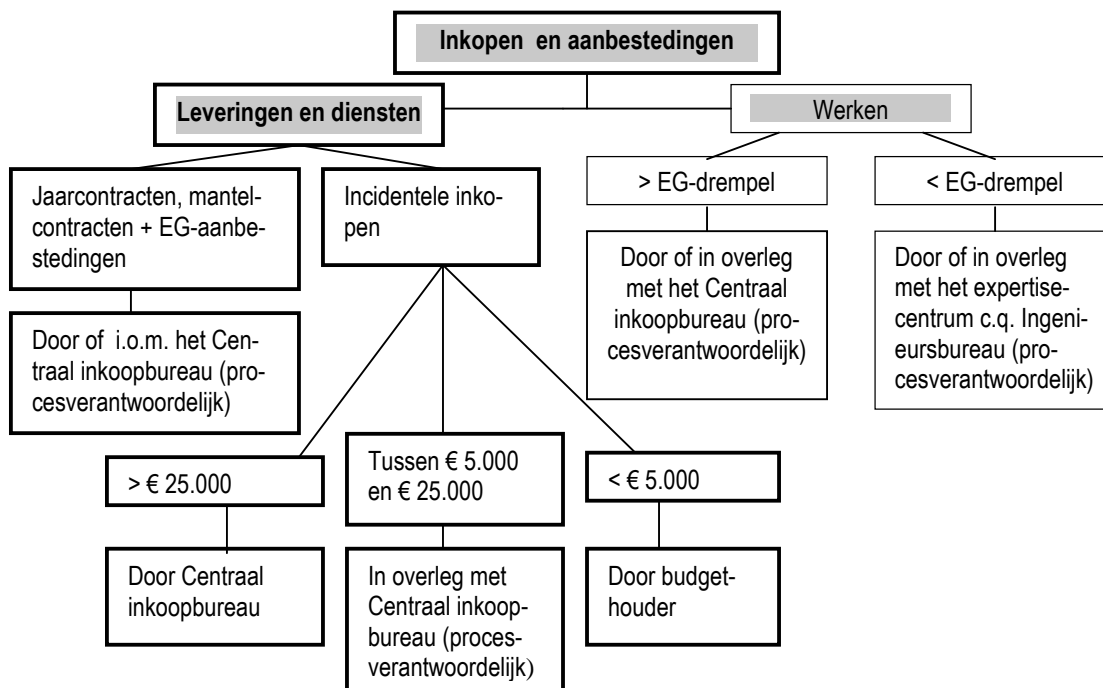
### E. Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

De belangrijkste veranderingen bij de omschakeling van het Inkoopcoördinatiemodel naar Centrale inkoop zijn de volgende.

- a). De beslissingsbevoegdheid over wel of niet inkoop ligt onveranderd bij de budgethouder, met die restrictie dat kan worden aangetoond dat de voorgenomen inkoop onontkoombaar en onuitstelbaar is en dat de kwaliteitseisen realistisch zijn.
- b). Het Centraal inkoopbureau wordt procesverantwoordelijk voor alle inkoop > € 5.000.
- c). Budgethouders zijn verplicht om resultaten van incidentele inkoop > € 5.000 te registreren (contractprijs versus budgettraming) en hierover te rapporteren aan het Centraal inkoopbureau.
- d). Het Centraal inkoopbureau inventariseert en analyseert gerealiseerde inkoopvoordelen en rapporteert + adviseert de directie in overleg met de Concernstaf.

Dit betekent een wijziging van ieders rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid zoals vermeld in b&w nota FD/MC 2004/10; b&w besluit d.d. 2-3-2004.

Schematisch levert dit het volgende plaatje op:



### 3. Duurzaam bouwen c.q. inkopen.

Bij duurzaam bouwen of inkopen (DuBo) gaat het om

*“het toepassen van milieu- en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces zodat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van een product, dienst of werk dat aan deze milieu- en sociale aspecten voldoet. Achterliggende gedachte hierbij is dat het inkoopresultaat zodanig moet zijn dat na ons komende generaties dezelfde kansen hebben om in hun behoeften te voorzien als de huidige.”*

DuBo is van toepassing op alles wat wordt ingekocht. DuBo draait om alles wat bijdraagt aan het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen, de CO<sub>2</sub> uitstoot, aantasting van de ozonlaag, kinderarbeid, etc. en speelt op alle terreinen die de gemeente aangaan: energie, materialen, afval, water, gezondheid en woonkwaliteit. DuBo is investeren in de toekomst en ons hierbij realiseren dat hiervoor nu een extra inspanning nodig is, niet alleen fysiek maar soms ook financieel. Dat vergt bewustwording bij allen die hierbij betrokken zijn (bestuurders, opdrachtgevers/budgethouders, milieucoördinatoren en inkopers).

Dat bewustwordingsproces is al enige jaren gaande. Meerdere overeenkomsten zijn getekend en meerdere beleidsdocumenten zijn vastgesteld (Tropisch hardhout in '96, Duurzaam bouwen gewest Zuid-Kennemerland in '98, Duurzaam stedelijk waterbeheer in '01, Deelnameverklaring Programma Duurzaam inkopen in 2002, etc.). Ook in het gemeentelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid van 2005 zijn regels opgenomen voor duurzaam inkopen. Haarlem doet dus actief mee, niet alleen ambtelijk maar ook bestuurlijk. De raad stelt periodiek een Hoofdlijnennotitie Milieubeleid vast in combinatie met een milieuwerkprogramma dat jaarlijks wordt gemonitord (de Milieumonitor).

In de Hoofdlijnennotitie Milieubeleid worden periodiek doelen bijgesteld, zo ook op het gebied van de Duurzame Bedrijfsvoering. Zie in dit verband de Hoofdlijnennotitie Milieubeleid 2007-2010 welke op 8 maart jl. met de commissie Beheer is besproken. Hierin is aangegeven dat de gemeente Haarlem in 2010 bij minimaal 70 % van al haar inkopen duurzaamheid als zwaarwegend criterium zal aanmerken.

Aanleiding hiertoe vormde de motie Koopmans en De Krom welke op 30 juni 2005 door de Tweede Kamer is aangenomen en waarin staat dat het rijk uiterlijk in 2010 bij 100% van alle rijksaankopen en -investeringen duurzaamheid als zwaarwegend criterium mee zal nemen. In navolging hiervan heeft het DUIV (overlegorgaan DGM, UvW, IPO en VNG) op 2 maart 2006 besloten om dit voorbeeld te volgen, zij het dat in 2010 niet 100% maar 50% van het inkoopvolume duurzaam moet worden ingekocht. Zoals reeds vermeld heeft de gemeente Haarlem dit percentage nu bepaald op 70%.

Nieuwe doelen stellen nieuwe eisen aan de organisatie en bedrijfsvoering (taak nr. 16 uit het Milieuwerkprogramma 2007). De doelstelling om daadwerkelijk 70% van het totale inkoopvolume duurzaam in te kopen valt of staat met een duurzame interne samenwerking in de driehoek opdrachtgevers/budgethouders <> milieu-/energiecoördinator <> inkopers. Laatstgenoemde groep opereert nu verspreid in de sectoren zonder dagelijkse afstemming onderling. Wij verwachten dat dit binnen een centraal inkoopbureau veel beter kan worden geborgd, vooral omdat vanuit dit bureau de communicatie met de opdrachtgevers/budgethouders centraal en daarmee efficiënter te doen is. Dat is van belang omdat de opdrachtgevers/budgethouders de eisen stellen aan datgene wat wordt ingekocht en omdat zij primair verantwoordelijk zijn voor het maken en actueel houden van een duurzame productenlijst. De milieu-/energiecoördinator binnen de FD c.q. hoofdafdeling Middelen en Services fungeert enerzijds als schakel tussen beiden (vraagbaak voor beleidsontwikkelingen, besparingsmogelijkheden en monitoringsvraagstukken) en is anderzijds verantwoordelijk voor de jaarlijkse rapportages over de interne bedrijfsvoering (taak nr. 16 van het Milieuwerkprogramma 2007).

Des te centraler en compacter de organisatie en des te eenvoudiger de processing des te groter de borging. Een centraal inkoopbureau kan hierin een belangrijke bijdrage leveren.

#### **4. Regionale samenwerking.**

“Massa is kassa”. “Des te groter het inkoopvolume des te gunstiger de prijs.” Niets is minder waar, zolang er maar één opdrachtgever is die de gebruikelijke eisen stelt aan kwantiteit, kwaliteit, geld, tijd en aanpak. Als er meer opdrachtgevers zijn wordt het lastiger, zowel in de precontractuele fase als de contractuele fase en de nazorgfase.

Dat neemt niet weg dat wij ten principale voorstander van regionale samenwerking zijn. Maar hierbij moeten wel waarborgen worden ingebouwd ter voorkoming van problemen in de uitvoering. Bij deze waarborgen gaat het vooral om afspraken over programma van eisen, aanbestedingsprocedure, selectie- en gunningscriteria, contractvoorwaarden, communicatie, verdeling van werk en kosten, etc. Niet alleen technische aspecten. Er zal ook mandaat moeten zijn om binnen de aan termijnen gebonden aanbestedingsprocedure alle noodzakelijke beslissingen te kunnen nemen. Dat blijkt uit de ervaringen die reeds zijn opgedaan.

In de afgelopen jaren zijn namelijk al diverse leveringen en diensten regionaal ingekocht (WMO, WVG, kantoorbenodigdheden, papier, etc). Al deze aanbestedingen zijn – in nauwe samenspraak met de deelnemende gemeenten - uitgevoerd door het bureau IAC van de FD. Hierbij zijn niet alleen voordelen maar ook nadelen aan het licht getreden. Die nadelen houden vooral verband met het volgende:

- de administratieve en fysieke lasten komen voor het leeuwendeel op de schouders van Haarlem omdat Haarlem de meeste kennis en ervaring in huis heeft;
- de voorbereiding is complex en soms lastig omdat er ambtelijk - en in kleinere gemeenten vaak ook bestuurlijk – afspraken worden gemaakt over het programma van eisen, aanbestedingsprocedure, selectie- en gunningscriteria, contractvoorwaarden, verdeling van werk en kosten, etc. Dit kan onoverkomelijke bezwaren opleveren, bijvoorbeeld bij energiecontracten waar jaarlijks moet worden “geclickt” op het moment dat de marktprijs zich daartoe leent.
- bijkomende werkzaamheden in uitvoerings- en nazorgfase (facturering, geschillen etc.).

Daarnaast moeten er afspraken worden gemaakt over de communicatie naar enerzijds de markt (over het aanbestedingsproces) en anderzijds markt + consument (over het te leveren product). Dat is nodig omdat die communicatie deskundig en voor alle partijen eenduidig moet zijn. Strikte naleving van de functiescheiding is hierbij van groot belang.

Wij hebben ervaren dat kleinere gemeenten in de regio vaak niet de kennis en ervaring hebben om dit soort trajecten zelfstandig te trekken. Het is daarom niet meer dan logisch dat Haarlem hen daarin ondersteunt en/of faciliteert. Dat hoort bij onze centrumfunctie.

Wij zijn - gelet op bovenstaande - voorstander van een praktische en doelmatige invulling van de regionale samenwerking met als uitgangspunten professionaliteit, gelijkwaardigheid van partijen en bij voorkeur werkzaam met eigen middelen vanuit de eigen organisatie. Wij hebben daartoe contact gezocht met de gemeente Haarlemmermeer maar door personele veranderingen konden nog geen inhoudelijke afspraken worden gemaakt. Wel is de bereidheid tot samenwerking uitgesproken en overeengekomen hierover in september verder te gaan praten, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.

#### **5. Kerngegevens, formatie en functies Centraal inkoopbureau.**

De werkzaamheden van het Centraal inkoopbureau zijn nagenoeg geheel uit bestaande werkzaamheden die worden overgeheveld vanuit de sectoren. Hierbij gaat het enerzijds om specifieke inkopers en anderszijds om medewerkers werkzaam bij opdrachtgevendende afdelingen. We hebben ons een beeld gevormd van de functies en formatie. Hiertoe zijn allereerst de kerngegevens op een rijtje gezet; vervolgens is nagegaan hoe dit o.a. geregeld is in een stad als Utrecht (bezetting gerelateerd aan taken, inkoopvolume, inwoneraantal, etc.).

### 5.1. Kerngegevens en formatie Centraal inkoopbureau.

Hiervan is onderstaande opstelling gemaakt.

	Huidige situatie (inkoopcoördinatiemodel)		Nieuwe situatie (centrale inkoop)	
	FD/MC/IAC	Sectoren	Centraal inkoopbureau	Hoofdafdelingen
Werk-omvang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoering/begeleiding Europese aanbestedingen werken (ca. 10 p. jr.).</li> <li>- Aanbestedingen mantel- en jaarcontracten + sectoroverstijgende inkopen (ca. 20 p. jr.).</li> <li>- Regionale samenwerking (incidenteel).</li> <li>-Interne adviezen en facilitering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle niet Europese aanbestedingen werken (door of i.s.m. Ingenieursbureau).</li> <li>- Ca. 4.000 incidentele inkopen p. jr.</li> <li>- Juridische ondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoering/begeleiding Europese aanbestedingen werken (ca. 10 p. jr.).</li> <li>- Aanbestedingen mantel- en jaarcontracten + sectoroverstijgende inkopen (ca. 20 p. jr.).</li> <li>- Uitvoering incidentele inkopen &gt; € 25.000 (ca. 50 p. jr.).</li> <li>- Begeleiding incidentele inkopen &gt; € 5.000 (ca. 600 p. jr.).</li> <li>- Regie/aansturing invulling financiële taakstellingen.</li> <li>- Regionale samenwerking.</li> <li>- Interne adviezen en facilitering.</li> <li>- Juridische ondersteuning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle niet Europese aanbestedingen werken (door of i.s.m. Ingenieursbureau).</li> <li>- Inkopen &lt; € 25.000 onder begeleiding van het Centraal Inkoopbureau.</li> <li>- Inkopen &lt; € 5.000 en bestellingen uit hoofde van mantel- en jaarcontracten (ca. 3.400 p. jr.).</li> </ul>
Bezetting	2 fte	- Ca. 2,5 fte in de onrendabele sfeer (inkopers +juridische ondersteuning) plus 2,5 fte in de rendabele sfeer (budgethoudende afdelingen die de inkopen nu zelf doen).	- Wenselijke formatie: orde-grootte 7 fte (op basis van kerngegevens + vergelijking andere gemeenten. *) <sup>1</sup>	- Geen specifieke inkoopformatie; wel bestellers

**Ad \*)<sup>1</sup>.** Ter vergelijking: Utrecht 11,5 fte ( 275.000 inwoners) en Breda 10 fte (180.000 inwoners). De wenselijke formatie is indicatief, niet alleen uit formatieve en financiële overwegingen maar ook omdat de omvang van de centrale inkopen straks kan afnemen als verzelfstandigde onderdelen eventueel zelf gaan inkopen. De rolverdeling is zoals beschreven in paragraaf 2.3, de taakverdeling is ter nadere uitwerking.

### 5.2. Functies Centraal Inkoopbureau.

Bovengenoemde werkzaamheden bestaan grofweg uit:

- a). Coördinatie en implementatie inkoop- en aanbestedingsbeleid, incl. adviezen en facilitering.
- b). Uitvoering c.q. begeleiding gemeentelijke inkopen en aanbestedingen.
- c). Uitvoering inkopen en aanbestedingen in regioverband.
- d). Juridische ondersteuning.
- e). Regie onderzoek inkoopvoordelen i.v.m. financiële taakstellingen (i.o.m. Concernstaf).

Hierbij valt te denken aan de volgende functies:

- A. De bestaande functies van gemeentelijk inkoopcoördinator.
- B. Een functie met als belangrijkste componenten gemeentelijk inkoper en procesbegeleider decentrale inkopen.
- C. Senior juridische ondersteuning.
- D. Administratieve ondersteuning voor de functies sub A en B.

## 6. Financiën en implementatie.

Het instellen van een Centraal inkoopbureau komt voornamelijk neer op het herschikken van functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In beginsel geldt hierbij het principe “mens volgt functie”. In zijn totaliteit gaat het om ongeveer 7 fte, inclusief de 2fte gemeentelijke inkoopcoördinatoren bij de FD die hun werkplek behouden. Ten aanzien van de overige 5 fte wordt opgemerkt dat het principe



“mens volgt functie” niet één op één opgaat voor alle functies omdat een aantal functies binnen het Centraal inkoopbureau nieuw zijn.

Dit heeft geen financiële en formatieve gevolgen omdat deze operatie zal worden uitgevoerd binnen de kaders van het door de raad vastgestelde financieel meerjarenbeleid.

De implementatie wordt ingepast in de lopende organisatieontwikkeling. Trekker hiervan is de kwartiermaker van de hoofdafdeling Middelen en Services. De directie is eindverantwoordelijk.

## **7. Besluit burgemeester en wethouders.**

1. Wij gaan akkoord met het instellen van een Centraal inkoopbureau binnen de hoofdafdeling Middelen & Services onder de voorwaarden dat de implementatie wordt ingepast in het lopende traject van de organisatieontwikkeling en dat dit formatief en budgettair neutraal verloopt binnen de kaders van het financieel meerjarenbeleid zoals vastgesteld door de raad bij de Kadernota 2007.
2. Wij stellen de afbakening + organisatorische en bedrijfsmatige kaders voor de centrale inkoop vast zoals aangegeven in paragraaf 2 van deze nota. Zij treden op 01-01-'08 in werking gelijktijdig met de implementatie van de nieuwe organisatie of zoveel eerder als de organisatie hier klaar voor is.
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. De nota wordt ter bespreking voorgelegd aan de commissie Bestuur.