

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille P. Heiliegers
Auteur P. Spigt
Telefoon 5114613 E-mail: pspigt@haarlem.nl
MS/JZ Reg.nr. 2011/212335
Te kopiëren:
B & W-vergadering van 2 augustus 2011

Onderwerp

Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Haarlem 2011 - 2014

DOEL: Besluiten

Het Inkoop- en aanbestedingsbeleid maakt onderdeel uit van het Normenkader. B&W is op grond van dit kader bevoegd dit beleid vast te stellen. Op grond van het Protocol actieve informatieplicht worden de documenten ter informatie gestuurd naar de Commissie Bestuur.

B&W

1. Het college besluit het Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2011-2014 vast te stellen.
2. Verzoekt het Inkoopteam de financiële consequenties nader in beeld te brengen dit te verwerken bij de BERAP-2011-2.
3. De betrokkenen ontvangen na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Bestuur.

Collegebesluit

Onderwerp: Inkoop- en aanbestedingsbeleid gemeente Haarlem 2011 – 2014,
Reg. Nummer: MS/JZ/2011/122637

1. Inleiding

De Professionalisering van ons Inkoop- en aanbestedingsbeleid is een belangrijk onderdeel om een goede bedrijfsvoering van de gemeente te realiseren. Goed functionerende inkoop zorgt er namelijk voor dat we meer kunnen doen met minder beschikbare middelen.

De afgelopen jaren is er nog niet altijd even professioneel gewerkt. Zo wordt er bijvoorbeeld nog maar beperkt gebruik gemaakt van raamcontracten (en *preferred suppliers*), waardoor vaak aanzienlijke kortingen worden misgelopen.

Het huidige inkoop- en aanbestedingsbeleid is gebaseerd op de volgende collegenota's:

- (a) Professionalisering van de inkoopfunctie (FD/bb/2000/4),
- (b) Aanbestedingsbeleid van werken (SB/MEC/2004/58),
- (c) Beleid en organisatie inkoop leveringen en diensten (FD/MC/2005/163) en
- (d) Centraal inkopen en aanbesteden (FD/M&C/2007/142129).

Daarnaast zijn er de afgelopen periode kwantitatieve en kwalitatieve analyses uitgevoerd om de (verdere) professionalisering te kunnen onderbouwen. Er is een MSU+ audit uitgevoerd om de inkoopvolwassenheid van de gemeente Haarlem te meten (zie bijlage 1) en er is een *spend analyse* uitgevoerd.

De volgende belangrijkste aanbevelingen zijn uit de audit naar voren gekomen:

- Nader uitwerken/vormgeven inkoopbeleid;
- Promotie inkoopfunctie
- Opstellen Inkoopplan
- Invoeren standaard inkoopmethodieken
- Invullen strategische rol inkooporganisatie
- Contract –en leveranciersmanagement

Er is de afgelopen periode gewerkt om aan de aanbevelingen invulling te geven (zie bijlage 2; Evaluatie Inkoop).

De missie, visie en strategie voor 2011-2014

Aan de basis van de professionalisering staat het bestuurlijk opdrachtgeverschap van het college van B&W. Het college bepaalt het uitvoeringskader voor het beleid en de organisatie op grond van het coalitieakkoord (en de verdere uitwerking hiervan).

De missie ten aanzien van de inkoop- en aanbesteding is:

Professioneel (effectief, efficiënt en transparant) inkopen en aanbesteden van producten, diensten en werken, met het oog op de gewenste kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten.

Dit willen we bereiken door:

- voor alle inkopen de totale kosten gedurende de levensduur / gebruik mee te nemen in de besluitvorming (*Total Cost of Ownership*);
- duurzaamheid en sociale aspecten proactief mee te nemen;
- de algemene beginselen van behoorlijk bestuur in acht te nemen; en
- in al onze inkopen integer, (financieel) transparant en non-discriminatoire te handelen.

De concrete vertaling van de visie is verwoord in het nieuwe Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2011-2014. Dit Uitvoeringsbeleid bevat de benodigde uitgangspunten op het gebied van: organisatie, maatschappij, juridische zaken (rechtmatigheid) en economie (doelmatigheid).

Daarnaast zijn de financiële kaders en de Administratieve Organisatie uitgewerkt.

Hoe werkt het inkoopproces?

De inkoopfunctie van de gemeente Haarlem wordt centraal gecoördineerd. De afdeling Juridische Zaken is de centrale afdeling waar alle inkooptrajecten boven de 50.000 EUR (exclusief btw) moeten worden gemeld. Hierdoor ontstaat overzicht en inzicht in het inkoopproces.

De budgethouder blijft primair verantwoordelijk voor het inkopen en aanmelden voor het inkoopproces. Na het aanmelden wordt er een inkoopteam gevormd, gecoördineerd door afdeling Juridische Zaken. Tevens is er een nieuwe inkoopstructuur opgezet op drie niveaus: op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

In bijlage 3 is schematisch weergegeven op welke wijze het uitvoeringskader wordt georganiseerd.

Inkoopcommissie

Op strategisch niveau is een Inkoopcommissie ingesteld. Deze commissie, bestaat uit een directeur, 3 hoofdafdelingsmanagers, de concerncontroller en het afdelingshoofd Juridische Zaken. De commissie stuurt op de resultaten van aanbestedingen en zetten ambtelijk de koers uit voor het uitvoeren van inkooptrajecten en het inzetten van aanbestedingsvoordelen.

Hoe omgaan met aanbestedingsresultaten?

Het aanbestedingsresultaat wordt gerapporteerd. Per aanbesteding zal het daadwerkelijke inkoopresultaat (directe verlaging op de exploitatie of verlaging van begrote kapitaallasten) op een stelpost worden gezet. Vervolgens maakt de inkoopcommissie de afweging waar het resultaat voor wordt ingezet.

De stelpost die op deze wijze wordt opgebouwd, wordt ingezet volgens onderstaande volgorde:

1. Kosten huidige Professionalisering 2011
2. Ombuigingen / bezuinigingen
3. Nadelen op specifieke projecten
4. Algemene middelen
5. Nieuw beleid

Concrete voorstellen worden vervolgens gemotiveerd voorgelegd ter besluitvorming aan het college van B&W.

In geval een project door onvoorziene oorzaken stagneert en aanvullend budget noodzakelijk is om vertraging en extra kosten te vermijden, dan zal op basis van overleg met de voorzitter van de inkoopcommissie, snel een besluit voorbereid worden over het toewijzen van additioneel budget uit reeds gerealiseerde aanbestedingsvoordelen. Op de inkoopkalender worden alle aanbestedingsresultaten bijgehouden. Indien besloten wordt additioneel budget toe te kennen, dan wordt dat verminderd op de behaalde aanbestedingsresultaten. Het aanbestedingsresultaat wordt bepaald door de inschrijvingsprijs af te trekken van het vooraf vastgestelde budget of directieraming. Het budget of de directieraming wordt bij aanmelding voor de aanbestedingskalender opgegeven.

Inkoopkalender

Zeer belangrijk in het proces is de Inkoopkalender (zie bijlage 5), die permanent inzicht geeft in alle inkoop- en aanbestedingstrajecten die door de gemeente worden uitgevoerd.

Op tactisch niveau wordt de Inkoopkalender besproken en up-to-date gehouden door het Gemeentelijk Inkoopoverleg. In dit overleg zitten vertegenwoordigers van alle hoofdafdelingen. De activiteiten worden vooraf aangemeld en voorzien van een aanbestedingsadvies. Zodra een aanbesteding is afgerond worden de aanbestedingsresultaten teruggekoppeld en op de Inkoopkalender vastgelegd.

Inkoopstrategie

Primair kiest de gemeente Haarlem op strategisch en tactisch niveau voor de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) nadat de marktanalyses zijn uitgevoerd (bijv. op basis van het Kraljicmodel). Bij melding van een aanbestedingstraject op de aanbestedingskalender wordt een maatwerkadvies gegeven over de inkoopstrategie en de gunningscriteria. Hiervan kan alleen gemotiveerd worden afgeweken. Het uitsluitend op prijs selecteren kan tot problemen leiden op operationeel niveau. Ervaring leert dat gegunde partijen dan vaak allerlei capriolen uithalen (bijvoorbeeld meerwerk opvoeren) om toch winst te kunnen maken op een project.

De beginselen van het aanbestedingsbeleid gelden voor elke inkoop, waarbij de uitgangspunten (die in de visie zijn geformuleerd) altijd van toepassing zijn. De kennis en ervaring die de gemeente heeft met leveranciers en aannemers kan worden meegenomen in de strategie (*Past Performance*). *Past Performance* houdt in dat leveranciers en aannemers met bewezen geleverde kwaliteit met voorrang in de gelegenheid gesteld worden mee te dingen naar vervolgoopdrachten.

2. Besluitpunten college

Het college besluit om:

1. Het college besluit het Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2011-2014 vast te stellen.
2. Verzoekt de afdeling Juridische Zaken de financiële consequenties nader in beeld te brengen en dit te verwerken bij de BERAP-2011-2.
3. De betrokkenen ontvangen na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Bestuur.

3. Beoogd resultaat

- Een goed functionerende professionele Inkooporganisatie met een transparant doelmatig en rechtmatig Inkoop- en aanbestedingsbeleid.
- Grip en sturing op de gemeentelijke inkoopuitgaven.
- Het realiseren van financieel en kwalitatief goede inkoopresultaten.

4. Financiële paragraaf

De komende jaren zijn er in de exploitatiebegroting, het investeringsplan (IP) en het meerjarenprogramma grondexploitatie (MPG) diverse aan inkoop en aanbesteding gerelateerde posten opgenomen.

De begrote uitgaven zullen door middel van aanbesteding bij leveranciers en aannemers worden ingekocht (zie bijlage 6 voor de onderbouwing).

Op hoofdlijnen zijn de inkoopuitgaven voor de jaren 2011, 2012 en 2013 als volgt begroot:

	2011	2012	2013
Exploitatie			
Leveringen / Diensten	€ 58.955.655	€ 58.955.655	€ 58.955.655
Werken	€ 71.850.964	€ 71.850.964	€ 71.850.964
	€ 130.806.619	€ 130.806.619	€ 130.806.619
Investeringsplan			
Leveringen / Diensten	€ 4.528.589	€ 1.188.750	€ 2.154.999
Werken	€ 84.071.095	€ 62.445.656	€ 39.795.609
	€ 88.599.683	€ 63.634.406	€ 41.950.608
MPG			
Werken	€ 17.125.000	€ 11.252.000	€ 9.244.000
	€ 17.125.000	€ 11.252.000	€ 9.244.000
	€ 236.531.302	€ 205.693.024	€ 182.001.227

Door professioneel aan te besteden zijn er aanbestedingsvoordelen te behalen. Gezien de omvang van pakketten, het feit dat er nog verder geprofessionaliseerd kan worden en het feit dat er voor groot een aantal inkooppakketten nog geen raamovereenkomsten (preferred suppliers) zijn afgesloten, schatten wij in dat er op aanbestedingen van leveringen/diensten en werken aanzienlijke besparing mogelijk is door professioneel aan te besteden.

Voor de komende jaren kan het positieve aanbestedingsresultaat er als volgt uitzien als de professionalisering wordt doorgezet (waarbij 2013 nog onvolledig is):

	2011	2012	2013
Exploitatie			
Leveringen / Diensten	€ 2.947.783	€ 2.947.783	€ 1.179.113
Werken	€ 3.592.548	€ 3.592.548	€ 1.437.019
	€ 6.540.331	€ 6.540.331	€ 2.616.132
Investeringsplan			
Leveringen / Diensten	€ 226.429	€ 59.438	€ 107.750
Werken	€ 4.203.555	€ 3.122.283	€ 1.989.780
	€ 4.429.984	€ 3.181.720	€ 2.097.530
MPG			
Werken	€ 856.250	€ 562.600	€ 462.200
	€ 856.250	€ 562.600	€ 462.200
	€ 11.826.565	€ 10.284.651	€ 5.175.863

De impact van een aanbestedingsresultaat op de begroting van de gemeente is afhankelijk van het budget waar het voordeel op betrekking heeft. Resultaten op leveringen, diensten en werken die in de exploitatiebegroting zijn opgenomen, zijn direct incasseerbaar.

Aanbestedingsresultaten die betrekking hebben op posten uit het IP of MPG zijn niet direct incasseerbaar. Immers, het betreft hier investeringen, waarvan de kosten zich over meerdere jaren uitstrekken in de vorm van afschrijving en rente. Een lagere investering leidt tot lagere kapitaallasten (minder rente door lagere lening en lagere afschrijving door lagere waarde activa).

Stand van zaken in 2011

Op dit moment is de stand van zaken als volgt (excl. btw):

	2011	2012	2013
Reeds gerealiseerd aanbestedingsresultaat			
Begrotingsposten	€ 600.000	€ 260.000	€ 260.000
Investeringsposten	€ 4.400.000	€ -	€ -
	€ 5.000.000	€ 260.000	€ 260.000
Taakstellingen			
Inkooptaakstelling	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ -
onderhoudsbegrotingwijkzaken			
Taakstelling Spaarnelanden	€ 250.000	€ 332.000	€ 332.000
	€ 1.250.000	€ 1.332.000	€ 332.000
Kosten professionalisering			
Ondersteuning reguliere werkzaamheden	€ 150.000	€ -	€ -
Uitvoeren 10 extra aanbestedingen	€ 75.000	€ 75.000	€ -
Uitvoeren project inhuur externen	PM	PM	€ -
Begeleiding professionalisering	€ 125.000	€ -	€ -
ICT Ondersteuning	€ 15.000	PM	€ -
Opleiding inkopers	€ -	€ 25.000	€ -
	€ 365.000	€ 100.000	€ -

In de BERAP 2011-2 wordt gerapporteerd over het daadwerkelijk geresulteerde inkoopvoordeel. Op basis van deze rapportage zal een prognose gemaakt worden voor inkoopvoordelen over 2012 en 2013.

5. Argumenten

Het voorstel past in het coalitieakkoord

Gebaseerd op de huidige uitgangspunten van het college van B&W is dit inkoopbeleid stimulerender, ondernemender en moderner. Het beleid bevat minder regels, is duurzamer, doelmatiger, meer gericht op de lokale economie (MKB) en bovenal effectiever.

Het voorstel draagt bij aan de bezuinigstaakstelling

Op basis van een voorzichtigheidsbeginsel is inzichtelijk gemaakt dat er besparingen mogelijk zijn door professioneel aan te besteden. Deze besparingen worden mede ingezet om bij te dragen aan de financiële taakstellingen voor de komende jaren.

Het beleid is transparanter en professioneler

De huidige manier van inkopen is diffuus georganiseerd, zoals dit stamt uit de tijd dat het sectorenmodel nog gold bij de gemeente. De voorgestelde manier van werken is aangepast aan de organisatie-ontwikkelingen, eenduidig, transparanter en professioneler.

Het voorstel draagt bij aan maatschappelijk verantwoord inkopen

Gemeente Haarlem heeft als doelstelling 100% duurzaam in te kopen. In het beleid worden duurzaamheidsaspecten proactief meegenomen in de te volgen inkoopprocedure. Ook het aspect van social return (100%) is daarin opgenomen, inclusief hardheidsclausule.

6. Kanttekeningen

Professionalisering

De professionalisering is nog niet afgerond. Na het vaststellen van het beleid moeten er in 2011-2012 nog de nodige stappen worden gezet. Zo moet de Inkoopkalender verder worden uitgebouwd en zal er meer zicht komen op potentiële extra voordelen.

Verbonden partijen

De gemeente betaalt € 33 miljoen aan Spaarnelanden en € 23 miljoen aan Paswerk voor het uitvoeren van diensten. Hierop valt binnen de geldende contracten met deze partijen nu geen voordeel te behalen. Er zal de komende tijd meer aandacht aan deze partijen besteed gaan worden, want verbonden partijen dienen zich ook te houden aan Europese aanbestedingsrichtlijnen én het inkoop- en aanbestedingsbeleid van gemeente Haarlem. Ook eventuele aanbestedingsvoordelen van andere verbonden partijen zijn voor de gemeente nog niet inzichtelijk. Dit is een situatie die nader onderzocht zal worden.

VAT/VTU-kosten

De budgetramingen voor aanbestedingen als onderdeel projecten en het gerealiseerde aanbestedingsresultaat is exclusief VTU/VAT kosten. Er zal nader afgesproken worden hoe hiermee wordt omgegaan. De uitkomsten van het lopende onderzoek naar de VAT/VTU-kosten zullen hierbij leidraad zijn.

Economische omstandigheden

De economische omstandigheden kunnen gevolgen hebben voor de verwachte besparingen. In het meest negatieve scenario zullen er aanbestedingsnadelen kunnen ontstaan. Dit neemt echter niet weg dat de nadelen groter zullen zijn zonder professionalisering. Dit is daarom ook een argument vóór het voorgestelde beleid.

7. Uitvoering

Om de doorontwikkeling van de Inkoop een succes te maken, wordt de komende periode gestart met de volgende actiepunten:

- Er wordt nagegaan of regiogemeenten en verbonden partijen de komende periode willen participeren in de doorontwikkeling.
- Er wordt een Inkoopplan gemaakt waarin SMART wordt aangegeven welke acties worden uitgevoerd.
- De aanbestedingsresultaten worden definitief ingebed in de P&C-cyclus. Vanaf de BERAP 2011-2 wordt hiermee gestart.

- De Inkoopkalender wordt uitgebouwd, zodat een meerjarig-inzicht ontstaat in de (nieuwe) mogelijkheden.
- Er worden nadere voorstellen gedaan om meer met preferred suppliers te werken en raamcontracten af te sluiten. Hierbij wordt tevens nagegaan wat mogelijkheden zijn voor inzet van het MKB.
- Er zal nadere invulling gegeven worden aan het centraal organiseren en inkopen van externe inhuur. Dit wordt gezamenlijk met de afdeling HRM opgezet en uitgevoerd.
- In het najaar van 2011 wordt nader onderzocht of het inkoopproces vereenvoudigd kan worden. Tevens wordt daarbij gekeken naar het normenkader.
- Er zal extra aandacht worden besteed aan interne communicatie. Na vaststelling van het nieuwe Inkoopbeleid vinden presentaties plaats bij de MT's van de hoofdafdelingen. Ook zal alle benodigde informatie, waaronder de templates en behaalde successen, op Insite beschikbaar komen.
- De structurele capaciteit van inkoopadvies en –ondersteuning (Afdeling Juridische Zaken, team inkoop en aanbesteding) moet bepaald worden, alsmede de wijze waarop dit georganiseerd wordt. In het kader van integratie van Wijkzaken en Stedelijke Projecten zal ook nader gekeken worden naar verregaande samenwerking en/of het vormen van één inkooporganisatie.
- De Contractenbank wordt centraal geïmplementeerd in de organisatie.
- Met de opdrachtgevers binnen Haarlem worden prestaties, mogelijkheden van inbesteding en aanbestedingsvoordelen van verbonden partijen (en subsidierelaties) inzichtelijk gemaakt.
- In 2011 wordt gestart met een pilot elektronisch aanbesteden.
- De kennis omtrent inkoop en aanbesteden binnen de gemeente Haarlem zal worden vergroot.
- Het Inkoopproces zal met IT-applicaties worden gestandaardiseerd en doorontwikkeld om meer *efficiency* te kunnen behalen. Denk hierbij aan elektronisch aanbesteden, verder ontwikkelen contractbeheersysteem, koppelingen bestel- en verplichtingssysteem.
- Het toepassen van social return (100% met hardheidsclausule) en de behaalde resultaten worden geëvalueerd na twee jaar. Hiervoor worden in 2011 de evaluatiecriteria opgesteld, de evaluatie vindt Q3 2013 plaats.

De globale planning is als volgt:

Wat	Wanneer
1. Participatie regiogemeenten	3 ^e kwartaal 2011
2. Opstellen SMART Inkoopplan	3 ^e kwartaal 2011
3. Nadere afspraken met verbonden partijen	3 ^e kwartaal 2011
4. Pilot elektronisch aanbesteden	3 ^e kwartaal 2011
5. Vereenvoudigen inkoopproces	3 ^e kwartaal 2011
6. Aanbestedingsresultaten in P&C-cyclus	Vanaf BERAP 2011-2
7. Meer raamcontracten	4 ^e kwartaal 2011
8. Doorontwikkelen en standaardiseren	Eind 2011
9. Bepalen en organiseren structurele capaciteit	Eind 2011
10. Implementatie centrale Contractenbank	Eind 2011
11. Uitbouwen Inkoopkalender	Eind 2011
12. Interne communicatie	Continu
13. Centraliseren inhuur	2011-2012

14. Ontwikkelen kennis	2011-2012
15. Evalueren social return 100%	Q4 2011 criteria opstellen Q3 2013 evaluatie

8. Bijlagen

1. Rapport MSU+ onderzoek (ter inzage)
2. Evaluatie Inkoop (ter inzage)
3. Overzicht inkoopfunctie
4. Inkoopbeleid 2011- 2014
en AO procedures
5. Inkoopkalender (ter inzage)
6. Onderbouwing financiële cijfers (ter inzage)

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

RAPPORTAGE MSU⁺ Audit



Voor
Gemeente Haarlem

Auteur : Miranda Buijs
Versie : 1.2
Referentienummer : EB/0803022/amh
Datum : 1 oktober 2008

DOCUMENTBEHEER

Document omschrijving : Rapportage MSU ⁺ audit				
Projectnummer :				
Versie	Datum	Status	Auteur	Paraaf
0.1			M. Buijs	
1.1	1 oktober 2008		M. Buijs / E. Bijlsma	

DISTRIBUTIE

Naam	Functie
De heer mr. Kees Roos	Afdelingshoofd Juridische Zaken
mevrouw Sanne van Kamp	Senior Adviseur Inkoop en Aanbesteding
mevrouw drs. Anne-Margriet Struik	Senior Adviseur Inkoop en Aanbesteding

VOOR AKKOORD

Emeritor Consulting Services B.V.			
Naam	:	de heer Frans W. Dagelet	Naam : De heer mr. K. Roos
Datum	:		Datum :

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING.....	6
1.1 Het MSU+ model.....	6
2. LEESWIJZER.....	8
2.1 De aanpak	8
3. BEVINDINGEN STRATEGISCHE PROCESSEN	10
3.1 Bevindingen en conclusies.....	10
3.2 Grafische weergave strategische processen.....	12
4. BEVINDINGEN EN GROEIMOOGELIJKHEDEN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	13
4.1 Bevindingen en conclusies.....	13
4.2 Grafische weergave ondersteunende processen	15
5. AANBEVELINGEN.....	16
5.1 Inleiding	16
5.2 Het Emeritor Inkoophuis	16
5.3 Aanbevelingen.....	17
BIJLAGE 1 GRAFISCHE WEERGAVE STRATEGISCHE PROCESSEN	21
BIJLAGE 2 GRAFISCHE WEERGAVE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	27
BIJLAGE 3 KRALJIC PORTFOLIO ANALYSE.....	32
Strategische producten.....	33
Knelpunt producten	33
Hefboom producten	33
Routine producten	33

MANAGEMENTSAMENVATTING

De heer K. Roos, afdelingshoofd Juridische Zaken van de Gemeente Haarlem heeft Emeritor gevraagd een voorstel te doen om de transitie van een gecoördineerd inkoopmodel naar een Centraal inkoopbureau voor leveringen en diensten te begeleiden.

Onderdeel van de werkzaamheden is het implementeren van een centraal inkoopbureau, waarbij een aantal stappen gevolgd worden. De eerste stap betreft een onderzoek naar de huidige inkoopfunctie binnen gemeente Haarlem.

Als onderzoeksmethodiek voor de kwalitatieve analyse is gekozen voor de methodologie van de globale inventarisatie die door NEVI/PIA is ontwikkeld voor het programma Purchasing Excellence Publiek. Dit programma wordt nader toegelicht in de inleiding.

Naar aanleiding van de bevindingen van deze audit, constateren wij dat de Gemeente Haarlem de potentie heeft om de inkoopfunctie verder te professionaliseren.

Naar aanleiding van de audit doen wij de volgende aanbevelingen:

- Nader uitwerken/vormgeven inkoopbeleid;
 - visie
 - missie
 - strategische/tactische inkoopactiviteiten
- Promotie inkoopfunctie
- Opstellen Inkoopplan
- Invoeren standaard inkoopmethodieken
 - 8-stappen inkoopproces
 - portfolio analyse
 - TCO analyse
- Invullen strategische rol GAT/GIT
- Contract –en leveranciersmanagement

Voor verdere bevindingen en groeimogelijkheden, verwijzen wij graag naar het rapport.

Langs deze weg willen de Gemeente Haarlem en in het bijzonder de geïnterviewden personen danken voor hun open wijze van beantwoording van onze vragen in het kader van deze audit.

Miranda Buijs

De afdeling Juridische Zaken is onderverdeeld in twee bureaus plus een ondersteunende unit:

- **bureau Advies:** hieronder (gaan) vallen centrale inkoop en aanbesteding. Het bureau houdt zich ook bezig met advisering over contracten, regelgeving en dergelijke;
- **bureau Rechtsbescherming:** hieronder valt het afhandelen van klachten, bezwaar en beroep, plus de afhandeling van schadeclaims, verzekeringszaken en privaatrechtelijke invorderingen.

SAMENVATTING BEVINDINGEN

	Strategische processen	Huidig Niveau (1 ^e meting)	Groei niveau I	Groei niveau II
1	Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden	1	2	3
2	Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	1	2	3
3	Continue optimalisatie van het leveranciersbestand	(1)	1	2
4	Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	(1)	1	2
5	Optimaliseren van product/proces innovatie en ontwikkeling	-	-	-
6	Integreren van leveranciers in het order realisatie proces	(1)	1	2
7	Verbeteren leveranciersprestaties en bewaken en kwaliteit	3	4	5
8	Strategisch Kosten Management	(1)	1	2

	Ondersteunende processen	Huidig Niveau	Groei niveau I	Groei niveau II
1	Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	1	2	3
2	Inrichting van de inkooporganisatie	1	2	4
3	Ontwikkelen van inkoopprocedures	1	2	3
4	Prestatie indicatoren voor inkoop	1	2	3
5	Informatie technologie voor inkoop	2	3	4
6	Human Resource Management	2	3	4

Opgemerkt moet worden dat de scores niets zeggen over de hoe de volwassenheid tendeert naar een hoger niveau. Soms is er weinig voor nodig om op een (veel) hoger ontwikkel-niveau te komen. Het overzicht dat gevoegd is in hoofdstuk 5 (uitwerking bevindingen) geeft dit inzicht wel.

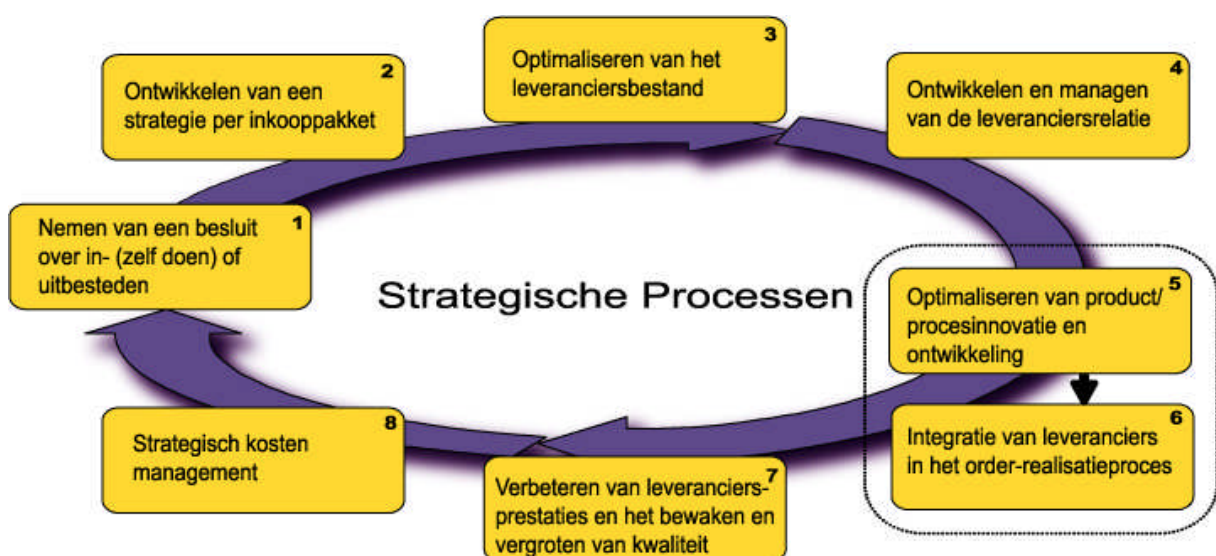
1. INLEIDING

Centraal in deze audit staat het model van professor Monczka van Michigan State University (MSU). Dit model, dat momenteel ook succesvol in het bedrijfsleven wordt toegepast, is door middel van een aantal aanpassingen geschikt gemaakt voor de publieke sector. Dit aangepaste model is het MSU⁺ model.

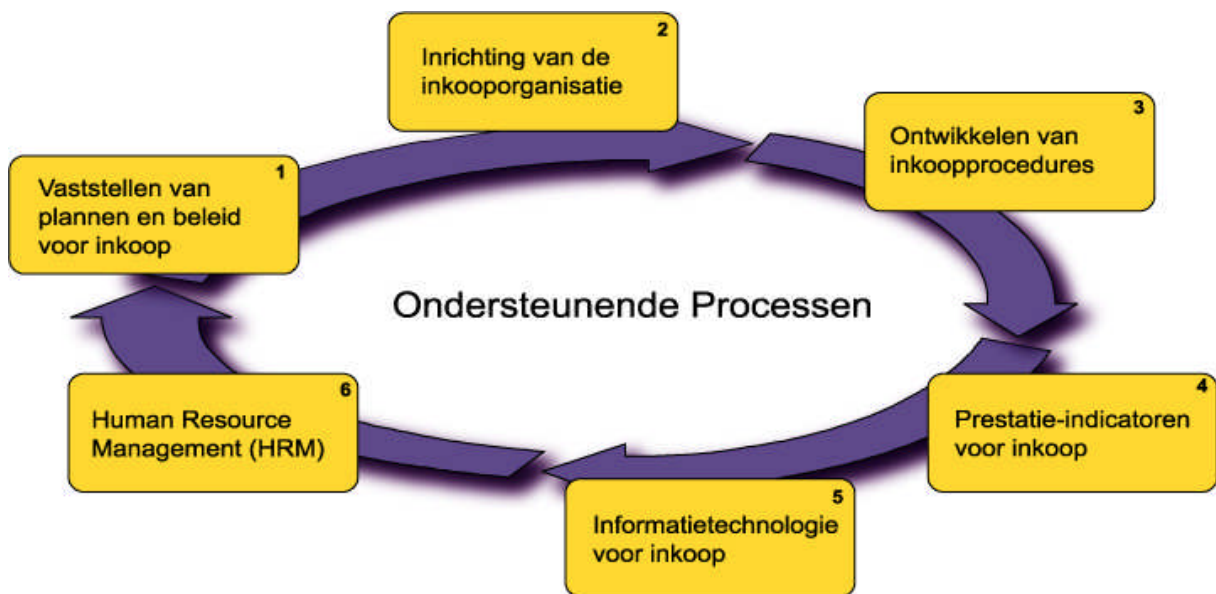
Deze audit betreft een nulmeting van de inkoopprocessen van uw organisatie (of in het geval van een grote organisatie een deel daarvan) op basis van dit model. Met behulp van de uitkomsten van deze nulmeting kan worden vastgesteld waar verbetering van de verschillende inkoopprocessen mogelijk is. Tevens zullen, in overleg, de uitkomsten van uw organisatie anoniem worden opgenomen in een database. In deze database zijn reeds in totaal meer dan 50 nulmetingen opgenomen. Deze database functioneert als dé benchmark voor de Nederlandse publieke sector op het gebied van inkoop. Het is de bedoeling dat de gecertificeerde auditeurs deze database continue actualiseren.

1.1 Het MSU⁺ model

Het MSU⁺ model is een integraal raamwerk van acht strategische processen (Figuur 1-1) op het terrein van inkoop- en supply management en zes ondersteunende processen, gezamenlijk geven ze een beeld van Purchasing Excellence weer. Voor elk van de in totaal veertien processen zijn beoordelingscriteria ontwikkeld en niveaus van volwassenheid beschreven (niveau 1 tot en met niveau 10). Op grond van deze criteria wordt de organisatie beoordeeld en het volwassenheidsniveau vastgesteld.



Figuur 1-1: acht strategische processen van het MSU⁺ model



Figuur 1-2: zes ondersteunende processen van het MSU+ model

Belangrijk is dat de gebruiker van het model zich realiseert dat de focus niet altijd op niveau 10 hoeft te liggen. Het is zelfs onwaarschijnlijk dat niveau 10 voor ieder van de 14 processen, voor iedere organisatie, het beste is.

Zo kan het zijn dat het ene proces belangrijker is voor een organisatie dan het andere. Dit verschilt ook in tijd. Dus organisaties dienen eerst vast te stellen op welke van de 14 processen zij zich willen focussen en wat voor volwassenheidsniveau zij willen bereiken. Voor de overige processen is het op dat moment minder belangrijk hoe hoog er gescoord wordt. Overigens bestaan er geen organisaties (bedrijfsleven/publieke sector) die een 10 scoren op alle processen.

In het programma Purchasing Excellence Publiek vindt het 'scoren' van de organisaties plaats op basis van interviews en het doornemen van zogenaamde bewijsdocumenten. Het vaststellen van het volwassenheidsniveau van een bepaald proces gebeurt volgens het zogenaamde '*strict step*' principe. Dat wil zeggen dat aan alle criteria van een bepaald niveau is voldaan, voordat de criteria van een volgend niveau relevant is. Zo scoort een organisatie een 3 op een bepaald proces wanneer er nog niet aan alle criteria van niveau 4 is voldaan, ook al is bijvoorbeeld wel aan alle eisen van niveau 5 en 6 voldaan. Het goede nieuws is, dat de organisatie in dat geval, door aandacht te besteden aan de criteria van niveau 4, direct doorstijgt naar een score op niveau 6.

Concluderend, een nulmeting van de inkoopprocessen van een deelnemende organisatie is een eerste stap op weg naar Purchasing Excellence. De doelstelling van dit onderzoek is:

Het inventariseren van de mogelijkheden die er binnen de Gemeente Haarlem zijn om de inkoopfunctie te optimaliseren.

2. LEESWIJZER

Voorliggende rapportage is een beschrijving van de uitkomsten van de audit die is uitgevoerd op de inkoopfunctie binnen de Gemeente Haarlem.

In hoofdstuk 3 zijn de bevindingen met betrekking tot de strategische processen beschreven. In hoofdstuk 4 zijn de bevindingen met betrekking tot de ondersteunende processen beschreven.

Als laatste zijn in hoofdstuk 5 een aantal aanbevelingen opgenomen, hiermee kan gestart worden om snel een groei in volwassenheid van de inkoopfunctie mogelijk te maken.

In de bijlagen is een grafische weergave opgenomen van zowel de strategische als de ondersteunende processen. Hierbij is het huidige niveau aangegeven, het niveau waarbij aan alle onderliggende eisen wordt voldaan. Daarnaast is aangegeven (in rood en onderstreept) aan welke eisen men 'nog' niet voldoet ten opzichte van het volgende niveau (groeimogelijkheid 1). Aangezien het mogelijk is dat men door het implementeren van de gestelde eisen direct een aantal niveaus stijgt, zijn ook de ontbrekende eisen van het daarop volgende niveau beschreven. (groeimogelijkheid 2).

2.1 De aanpak

Het onderzoek bestaat uit:

1. Bewijsstukken verzamelen:

- Nota van B&W, centraal inkopen en aanbesteden
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid
- Aanbestedingsbeleid "werken"
- Begroting 2008
- Jaarverslag 2007
- Investeringsplan 2008-2013
- Toekomstvisie Haarlem 2000-2010
- Procesbeschrijving Inkoopproces
- Procesbeschrijving Procesmodel Inkopen
- Inrichtingsplan Middelen en Services
- Algemene Inkoopvoorwaarden Gemeente Haarlem
- Individueel jaarplan senior juridisch adviseur
- Functieomschrijving Senior Adviseur Inkoop en Aanbesteding

2. Er zijn 7 mensen geïnterviewd vanwege hun rol bij de inkoopfunctie, te weten:

- Gerard de Bruijn - Senior Inkoper
- Robert Stuurman - Hoofd Ingenieursbureau, hoofdafdeling Stadsbedrijven
- Annemiek Visser - Coördinator Planning en Controlcyclus, Concernstaf
- Rien Smit - Senior adviseur control, Concernstaf
- Tonny Lepeltak - Hoofd Jeugd, Sport, Onderwijs, hoofdafdeling Stadszaken
- Piet Haker - Hoofd Beleid en Bedrijfsvoering, hoofdafdeling SoZaWe
- Kees Roos - Hoofd Juridische zaken

3. *Vaststellen van het volwassenheidsniveau*

Op basis van de beantwoording van de vragen in de interviews en het ontvangen bewijsmateriaal is het volwassenheidsniveau per proces vastgesteld.

4. *Rapportage*

De audit, de bevindingen en de groeimogelijkheden zijn samengevat in voorliggende rapportage.

5. *Presentatie*

Het Gemeentelijk Aanbestedings Team heeft de resultaten van de audit gepresenteerd gekregen.

3. BEVINDINGEN STRATEGISCHE PROCESSEN

3.1 Bevindingen en conclusies

In onderstaand overzicht zijn de beschrijving uit het MSU+ model opgenomen met betrekking tot het geconstateerde huidige niveau van de inkoopfunctie binnen gemeente Haarlem.

SP1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden

Het maken van een strategische keuze tussen inbesteden (zelf doen) of uitbesteden. Onder uitbesteden wordt verstaan: processen die je eerst zelf deed, nu door een externe leverancier laten uitvoeren.

Vanuit de audit is naar voren gekomen dat kijkend naar het proces van in- of uitbesteden er weldegelijk verzelfstandiging of afstoten van gemeentelijke activiteiten plaatsvindt. Besluitvorming vindt plaats op basis van capaciteit, maar externe informatie blijkt te ontbreken bij het maken van een afweging. Daarbij speelt de inkoopfunctie geen rol. Inkoop is niet betrokken als bron van informatie. Wet- en regelgeving wordt nageleefd.

SP2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

Het vaststellen van de behoeften van de organisatie en het formuleren van de bijpassende inkoop- en aanbestedingsstrategie.

De ontwikkeling van een strategie per inkooppakket is gebaseerd op intern gedifferentieerde eisen aan het product. Gedocumenteerde marktanalyses ontbreken, inkoopstromen en –risico's worden geanalyseerd op basis van prijs en volume, er wordt niet bewust gebruik gemaakt van inkoopmodellen. Een inkoopplanning ontbreekt waardoor er sprake is van een reactieve inkoopfunctie. De organisatie kan aantonen dat er oog is voor betrokken wet- en regelgeving.

SP3: Continue optimalisatie van het leveranciersbestand

Zorgdragen voor een altijd actueel leveranciersbestand.

Er is een eenvoudig systeem voor het meten van de leveranciersprestaties aanwezig, echter er bestaat geen differentiatie in strategische en niet-strategische leveranciers. De leveranciersselectie kenmerkt zich door een korte termijn focus gebaseerd op prijs en beschikbaarheid. Marktonderzoek wordt niet gedocumenteerd.

SP4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

Het onderhouden en optimaliseren van het contact met leveranciers op basis van zakelijke en transparante aanpak.

Een inkoopbeleid waarin duidelijk is beschreven met welke leveranciers de organisatie een strategische relatie dient op te bouwen ontbreekt. Er is binnen de organisatie geen formeel proces aanwezig om de criteria en doelstellingen voor iedere leveranciersrelatie vast te stellen.

SP5: Optimaliseren van product/proces innovatie en ontwikkeling

Het vinden van een wijze om kennis in de markt optimaal te benutten om je eigen producten en processen te innoveren

Dit proces richt zich op het samen met leveranciers ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Niet alleen voor de eigen organisatie, maar voor de markt. Gezien de aard van dit proces, is dit proces niet gescoord.

SP6: Integreren van leveranciers in het order realisatie proces

De eigen bedrijfsvoering en de bedrijfsvoering van leveranciers op elkaar afstemmen/optimaliseren. Dat wil zeggen in je processen rekening houden met de processen van de gecontracteerde leveranciers. Dit betreft het optimaliseren van alle operationele inkoopprocessen (herhalend proces). Optimaliseren vindt plaats door bijvoorbeeld doorlooptijd te verminderen, capaciteit maximaal te benutten, verbeteren samenwerking binnen organisatie, besluitvorming en communicatie.

Het blijkt niet dat de planning van de interne behoefte volledig voldoet aan de wensen en eisen van de interne klanten, afnemers en gebruikers. Er bestaat geen geïntegreerd informatiesysteem voor het bestelproces.

SP7: Verbeteren leveranciersprestatie en bewaken van kwaliteit

De reactieve en pro-actieve/strategische activiteiten van inkopers gericht op de identificatie van verbeterkansen en het faciliteren van het verbeteren van de prestatie van de leverancier en de capaciteiten.

Er is sprake van reactieve leveranciersverbeteringen met als doel de prestaties van de leverancier te verbeteren. Een formele klachtenprocedure is opgesteld om zo efficiënt mogelijk interne klachten naar leveranciers te communiceren. Het verbeterprogramma wordt echter niet structureel opgevolgd.

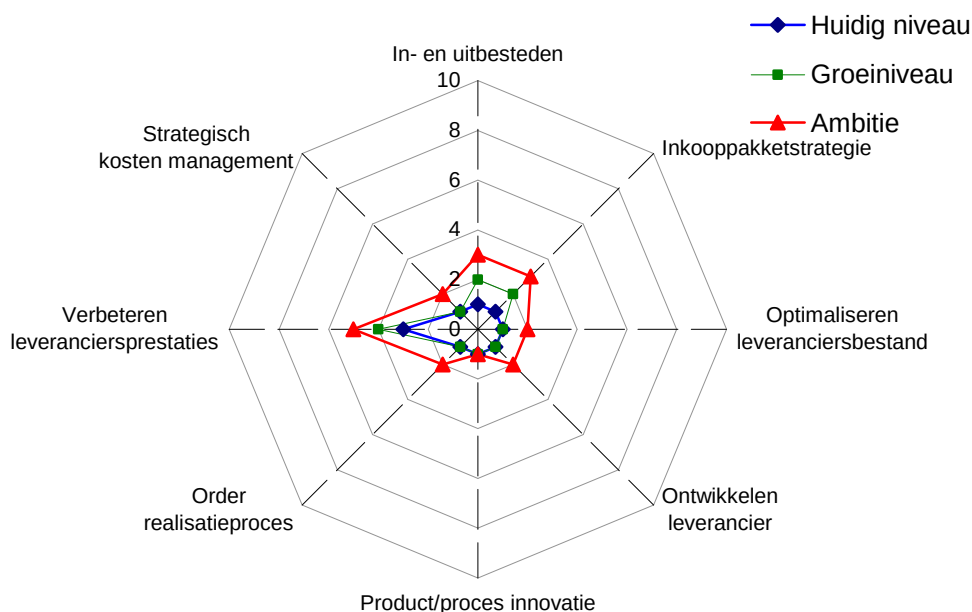
SP8: Strategisch Kosten Management

De Total Cost of Ownership benadering, theorie die uitgaat van het totaal van alle kosten gedurende de gehele levenscyclus van een product. Dit is meer dan de inkoopprijs.

Het TCO-principe (Total Cost of Ownership) wordt niet formeel gebruikt in bijvoorbeeld het leveranciersselectieproces. Er is in het selectieproces geen aandacht voor de moeilijker in geld uit te drukken kostenaspecten, zoals bijvoorbeeld leveronbetrouwbaarheid. Het inkoop prijsmanagement legt de focus op (prijs-)onderhandelingen en volume-effecten.

3.2 Grafische weergave strategische processen

In onderstaande spindiagram wordt het huidige niveau weergegeven (blauw) met daarbij het groeिनiveau dat via een beperkt aantal verbeteringen kan worden bereikt (groen). Via een rode lijn wordt een ambitieniveau (groeiniveau II) gegeven wat naar onze mening goed past bij gemeente Haarlem.



Figuur 3-1: grafische weergave van de strategische processen

4. BEVINDINGEN EN GROEIMOGEELIJKHEDEN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

4.1 *Bevindingen en conclusies*

In onderstaand overzicht zijn de beschrijving uit het MSU+ model opgenomen met betrekking tot het geconstateerde huidige niveau van de inkoopfunctie binnen gemeente Haarlem.

OP1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

Inkoopbeleid geeft de strategische doelstellingen weer ten aanzien van inkoop. Bij het inkoopplan (tactiek) gaat het meer om activiteiten die worden uitgevoerd om deze strategische doelstellingen te kunnen realiseren.

In de Nota van B&W met het onderwerp “Centraal inkopen en aanbestedingen” is de centralisatie van de inkoopfunctie geformaliseerd. Dit besluit is met name gericht op leveringen en diensten, zoals genoemd in de BAO en betreft:

- De overgang van inkoopcoördinatie naar een centraal inkoopbureau
- Functiescheiding
- Regie
- Drempelbedragen en onderhandse aanbestedingen
- Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Duurzaam bouwen
- Regionale samenwerking

Dit besluit is middels een presentatieronde bij de interne opdrachtgevers onder de aandacht gebracht.

Het huidige inkoopbeleid is beknopt en met name gericht op de rechtmatigheid, conform artikel 212 van de Gemeentewet. Een inkoopplan is aanwezig, maar niet gebaseerd op gedetailleerd inzicht in de leveranciersmarkt en -bestand. Een methode, gebaseerd op bekende inkoopmodellen, om onderscheid te maken tussen de verschillende leveranciers en de wijze waarop men met hen wil omgaan, is niet aanwezig. Marktonderzoek wordt niet gedocumenteerd. De relatie tussen de organisatiedoelstellingen en inkoopdoelstellingen blijkt niet duidelijk.

OP2: Inrichting van de inkooporganisatie

Inrichting van de inkooporganisatie dat wil zeggen het beleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Inkoop is niet bij alle inkoop- en uitgavenstromen betrokken en kan niet altijd een bijdrage leveren aan de leveranciersselectie en het contracteringsproces. De inkoopfunctie is een tactische inkoopfunctie. De inkooprol is met name een reactieve rol, waarmee een beperkte, niet-meetbare bijdrage aan de realisatie van de organisatie doelstellingen wordt geleverd.

Een heldere missie en visie op de inkoopfunctie ontbreekt.

OP3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

De procedures die bestaan om de inkoop van organisaties optimaal (efficiënt en effectief) in te richten. De procedures moeten aansluiten op de procedures van andere organisatieonderdelen. Dit alles gebeurt in het kader van de drie basisbeginselen: non-discriminatie, objectief en transparant.

De bestaande procedures zijn voornamelijk gericht op de operationele en tactische invulling van de inkooprol, echter deze worden binnen de inkoopafdeling niet (schriftelijk) gecommuniceerd.

OP4: Prestatie indicatoren voor inkoop

Gegevens die inzicht geven in de inzet en/of resultaten van de bedrijfsvoering.

Er bestaat geen basisset prestatie-indicatoren via welke de inkoopafdeling kan worden beoordeeld danwel aangestuurd. Hierbij kan men denken aan: besparingen, doorlooptijden, naleving wet- en regelgeving. Een inkoopclassificatiesysteem waarin de verschillende producten en diensten zijn opgenomen, is niet opgesteld.

OP5: Informatie technologie voor inkoop

Het ontwikkelen en het gebruik van informatie technologie (IT) voor inkoop

De inkooporganisatie heeft niet de beschikking over een adequaat functionerend inkoop informatiesysteem.

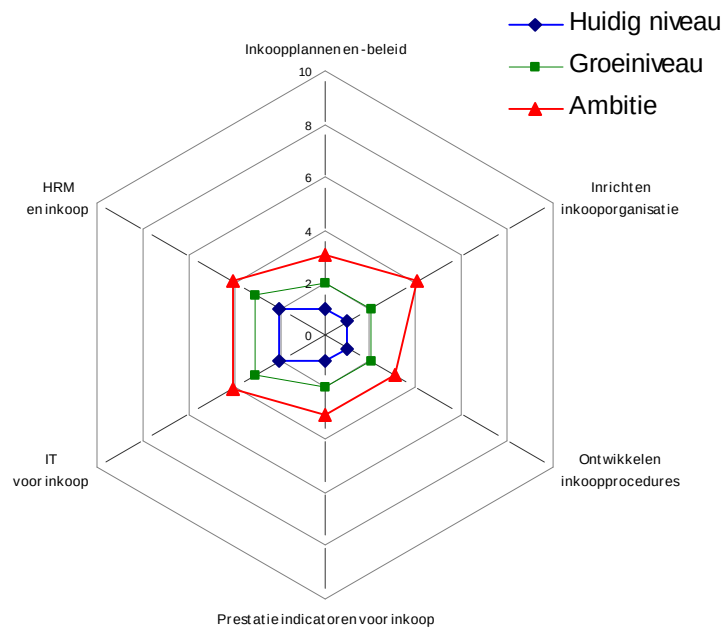
OP6: Human Resource Management (HRM)

Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden.
(Competentiemanagement op kennis, houding en vaardigheden)

HRM ondersteuning voor het inkoopproces is aanwezig, tevens zijn de functieprofielen voor inkoop aanwezig. Persoonlijke beoordeling en individuele doelstellingen voor inkopers zijn vastgesteld. Up-to-date competentieprofielen missen echter, evenals een koppeling tussen (inkoop-)prestaties en beoordeling en beloning.

4.2 Grafische weergave ondersteunende processen

In onderstaande spindiagram wordt het huidige niveau weergegeven (blauw) met daarbij het groeivolume dat via een beperkt aantal verbeteringen kan worden bereikt (groen). Via een rode lijn wordt een ambitieniveau (groeivolume II) gegeven wat naar onze mening goed past bij gemeente Haarlem.



Figuur 4-2: grafische weergave van de ondersteunende processen

5. AANBEVELINGEN

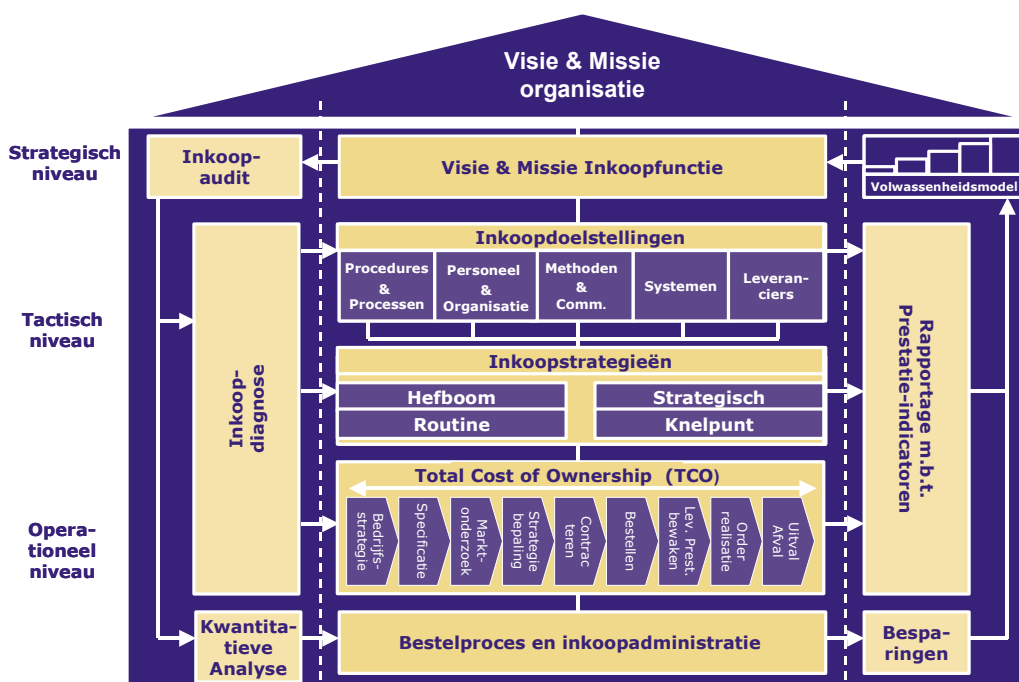
5.1 Inleiding

De inkoopfunctie binnen Gemeente Haarlem is centraal belegd bij de Afdeling Inkoop & Aanbesteding (hierna te noemen AIA). Er is sprake van integraal management waarbij de budgethouder zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering van de activiteiten binnen het inkoopproces. AIA heeft binnen deze inkoopactiviteiten een ondersteunende rol die op dit moment nog reactief wordt ingevuld. De afdeling is met name verantwoordelijk voor de advisering binnen (Europese) aanbestedingstrajecten en draagt zorg voor de naleving van de Europese richtlijnen. Dit is verankerd in beleid.

Door de aandacht de komende tijd op een aantal aspecten van de strategische en ondersteunende processen te leggen, achten wij het haalbaar dat de inkoopfunctie binnen Haarlem binnen 1-2 jaar relatief makkelijk in volwassenheid kan groeien.

5.2 Het Emeritor Inkoophuis

Het opzetten en implementeren van de centrale inkoopfunctie wordt uitgevoerd volgens het Emeritor inkoophuis.



Het Emeritor-Inkoophuis is een totaalconcept dat een solide basis biedt voor structurering en professionalisering van de inkoopfunctie binnen organisaties. Het Emeritor Inkoophuis gaat uit van de veronderstelling dat het inkoopbeleid een afgeleide dient te zijn van het organisatiebeleid. Vanuit de organisatie doelstellingen en strategie worden de inkoopvisie en missie verwoord en vervolgens het inkoopbeleid, de inkoopdoelstellingen en de strategie vastgesteld. Bij het formuleren van de inkoopdoelstellingen, en van het strategische, inkoopbeleid als geheel, wordt gebruik gemaakt van de vijf kamers van het inkoophuis. De kamers van het inkoophuis zijn: procedures en processen , personeel en organisatie , methoden en communicatie , systemen en leveranciers. Deze vijf kamers zijn ook te herleiden naar het MSU⁺ model.

De in de volgende paragraaf genoemde aanbevelingen vindt u terug in het Emeritor huis.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Beleid en plannen

- OP1 Om het aanbestedingsproces rechtmatig en doelmatig te kunnen doorlopen, zal dit omkaderd moeten zijn door beleid.

Het beleid binnen de Gemeente Haarlem is met name gericht is op de procedurele kant van de inkoopfunctie en de Europese regelgeving (rechtmatigheid).

Om aan de doelmatigheidseis te kunnen voldoen, verdient het de aanbeveling het inkoopbeleid verder vorm te geven. Hiervoor moet een duidelijke visie op de inkoopfunctie worden gedefinieerd. Hoe kijkt men binnen de gemeente naar de inkoopfunctie? Daarnaast zal de missie bepaald moeten worden. Hoe wil men zich als inkoopfunctie binnen de gemeente gaan ontwikkelen.

Daarbij kan tevens invulling worden gegeven aan het uitvoeren van de strategische inkoopprocessen.

SP1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) en uitbesteden

SP2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakketten

SP3: Continu optimaliseren van het leveranciersbestand

SP4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

SP5: Optimaliseren van product/proces innovatie en ontwikkeling

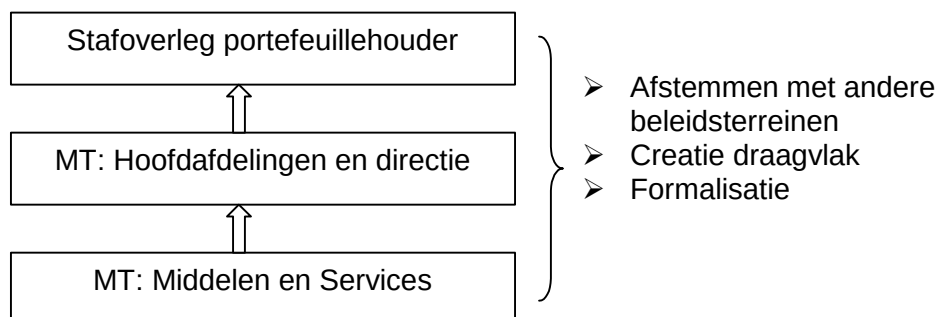
SP6: Integreren van leveranciers in het order realisatie proces

SP7: Verbeteren leveranciersprestatie en bewaken van kwaliteit

SP8: Strategisch Kosten Management

Dit beleid zal binnen multidisciplinaire sessies afgestemd en geformaliseerd moeten worden.

Hiervoor kan de volgende gang gekozen worden:



Naast de bekende overlegstructuren, zal op een andere manier de nut en noodzaak van het aanbestedingsbeleid duidelijk moeten worden gemaakt aan “inkopende” afdelingen van de gemeentelijke organisatie. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de geëigende communicatiemiddelen.

Nadat het inkoopbeleid is geformaliseerd, draagvlak is gecreëerd en verder is uitgedragen binnen de organisatie, zal een inkoopplan opgesteld moeten worden.

Dit inkoopplan wordt grofweg opgesplitst in 2 delen:

- Inkoopprofessionalisering (strategisch)
- Inkooppakket plannen (tactisch/operationeel)

Als input voor de tactisch/operationele kant van inkoop kan gebruik worden gemaakt van de begroting. Bij het samenstellen van deze begroting zou inkoop toegevoegde waarde kunnen leveren door middel van het aandragen van marktkennis (prijsontwikkelingen op de leveranciersmarkt).

Naast deze begroting dient contractmanagement als informatiebron. Niet alleen nieuwe aankopen, maar ook het aflopen van bestaande contracten dienen in de tijd gepland te worden.

De inkoopprofessionalisering kan worden bepaald door bijvoorbeeld het uitvoeren van periodieke volwassenheidsmetingen, bijvoorbeeld op basis van het MSU+ model.

OP4

Een belangrijk deel van het inkoopplan zijn de doelstellingen.

Deze doelstellingen worden meetbaar gemaakt met Key Performance Indicators (KPI's).

Hierdoor wordt sturing binnen de afdeling mogelijk gemaakt (intern) en daarnaast kan extern inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre de inkooporganisatie bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen. Binnen de bestaande diensten catalogus kan geformuleerd worden welke diensten de afdeling Inkoop verleent en hoe deze diensten beoordeeld worden.

De KPI's kunnen deel uitmaken van de planning en control cyclus.

5.3.2 Proces & Procedures

OP3 Om de inkoopplannen te realiseren zal een duidelijke organisatie opgezet moeten worden. Een en ander is o.a. afhankelijk van de processen die de afdeling moet doorlopen.

Voor Europese aanbestedingen is reeds de 8-stappen methodiek geïntroduceerd.

8-stappen inkoopproces



De inkoopprocessen zullen geformaliseerd moeten worden in procedures, de AQ, en de naleving zal onderdeel worden van de planning en control cyclus

Ook deze procesbeschrijving en werkwijzen kunnen, ondersteund door het communicatieplan, uitgedragen worden.

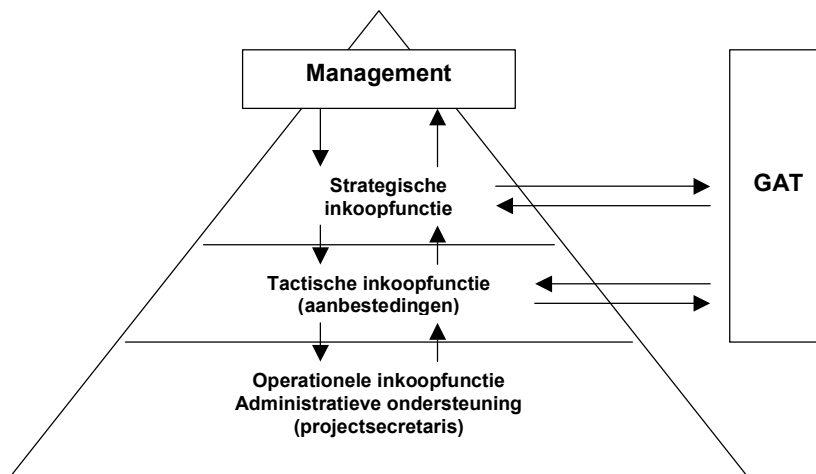
5.3.3 Personeel & Organisatie

OP2 De inkoopfunctie zal een pro-actiever rol moeten innemen. Het inkoopplan, maar ook het beleid, leveren hieraan een belangrijke bijdrage/ondersteuning.

Naarmate de inkooporganisatie meer volwassen wordt, neemt de behoefte aan een strategische invulling van de inkoopfunctie toe.

Organisatorisch zal het plaatje er als volgt uit zien:

Inkooporganisatie



De rol van tactische inkoper zal projectafhankelijk zijn.

Verder moet worden nagedacht over rol van het GAT/GIT, als portaal naar portefeuillehouder.

- OP6 Binnen het bestaande functiegebouw van de Gemeente zal de inkooprol duidelijker geprofileerd moeten worden. Er is reeds een vast persoon binnen HRM beschikbaar die de belangen van Juridische Zaken behartigt.

5.3.4 Systemen & Methoden

- OP5 Als standaard methode is het 8-stappen proces van Emeritor geïntroduceerd. Binnen deze methodiek zijn per processtap een aantal deliverables/mijlpalen gedefinieerd. Om deze mijlpalen te realiseren, wordt gebruik gemaakt van standaard documenten (sjablonen).

Onderzocht zal moeten worden in hoeverre dit geïmplementeerd kan worden binnen het workflow management van de gemeente. Ook zal gekeken moeten worden naar de inkoopmogelijkheden binnen Verseon.

- SP8 Naast deze 8-stappen methodiek zal gebruik moeten worden gemaakt van andere methoden, zoals bijvoorbeeld de Portfolio analyse van Kraljic¹ en de TCO analyse ofwel de integrale kosten benadering.

5.3.5 Leveranciers

- OP1, SP2 & 3 Als onderdeel van de tactische inkoopfunctie, zie ook het 8-stappen inkoopproces, is de stap marktanalyse opgenomen. Gedurende deze fase wordt de markt onderzocht (Macro –en micro economisch) en worden de bevindingen vastgelegd in een aanbestedingsstrategie.

- OP4 Dergelijke analyses dienen als input voor het uitvoeren van een inkoopportfolio analyse (zie bijlage 1). Met behulp van een dergelijke analyse, kan de leveranciersstrategie geformuleerd worden. Deze portfolio analyse dient deel uit te maken van het inkoopplan. Daarnaast kan met behulp van deze methode een gedifferentieerd leveranciersbeleid opgesteld worden.

- SP3, 4 en 7 Het leveranciersbeleid is een afgeleide van het inkoopbeleid en geeft minimaal invulling aan:
- onderscheid tussen strategische (voor de gemeente belangrijke) – en niet-strategische (voor de gemeente minder belangrijke) leveranciers
 - optimaal aantal leveranciers per inkooppakket
 - gewenste leverancierrelatie
 - leveranciersprestaties (meting en verbetering)

Naast het leveranciersbeleid en het managen/beheersen van de leveranciers, zal invulling moeten worden gegeven aan het contract management. Contracten liggen nu verspreid over de organisatie (budgethouders) net zoals de volledige aanbestedingsdossiers. Binnen de centrale inkoopfunctie zullen niet alleen de inkoop “proces” activiteiten centraal gestuurd worden, maar ook activiteiten zoals leveranciers –en contractmanagement.

¹ Zie bijlage.

BIJLAGE 1 GRAFISCHE WEERGAVE STRATEGISCHE PROCESSEN

In onderstaande tabellen zijn alle beschrijving uit het MSU+ model opgenomen met betrekking tot het geconstateerde huidige niveau van de inkoopfunctie binnen gemeente Haarlem, het groeಿನiveau I (korte termijn) en groeಿನiveau II (lange termijn). In rood en onderstreept zijn de elementen aangegeven waar het aan ontbreekt.

SP1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden

1. Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden	
Niveau 1	• Geen of weinig bewijs van de aanwezigheid van een gestructureerd besluitvormingsproces voor het in- of uitbesteden. • Er wordt een ad hoc benadering gehanteerd. • Er is sprake van specifieke crisisgerelateerde besluitvorming en implementatie, afhankelijk van bepaalde sleutelpersonen. • Gedreven door capaciteitsoverwegingen. • Weinig tot geen meetinstrumenten/prestatie-indicatoren (vooraf/achteraf). Inkoopdeskundigheid is niet betrokken of alleen bij de uitvoering. • Er vindt weinig tot geen communicatie plaats met belanghebbenden. • Geen bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
Niveau 2	• Systematisch, <u>multidisciplinair</u> besluitvormingsproces m.b.t. kern-/niet-kerncompetenties. • Gebaseerd op interne informatie, kosten / baten analyses o.b.v. een beperkt aantal beoordelingscriteria en korte termijn doelstellingen • Weinig bewijs van een gestructureerd implementatieproces. • Er is alleen communicatie binnen het project. • Er is weinig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
Niveau 3	• Als 2, maar gebaseerd op interne en externe informatie. • <u>Inkoop is betrokken in dit proces als informatiebron voor kennis omtrent het huidige leveranciersbestand.</u> • Er is bewijs dat wet- en regelgeving wordt nageleefd • <u>Er is goed nagedacht over externe samenwerking</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Documentatie	■	■				■	■		■	
Strategie		■		■						
Kosten/baten analyse		■				■				
Informatie		■	■	■						
Team samenstelling		■								■
Leverancier				■	■					
Benadering besluitvorming	■	■								
Primaire/secundaire activiteiten				■						■
Beoordelings/evaluatieproces	■					■			■	
Implementatieproces	■	■					■	■		
Betrokkenheid inkoopdeskundigen	■		■			■				
Communicatie	■	■		■		■			■	
Wet- en regelgeving	■	■	■					■		
Externe samenwerking	■		■		■			■		

SP2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

2. Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	
Niveau 1	• Geen proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket aanwezig respectievelijk geen of zeer beperkt aantoonbaar bewijs van het bestaan van inkooppakketstrategieën binnen de inkoopafdeling. • Geen gedocumenteerde strategie. • Er vinden geen of ad hoc leveranciersmarktonderzoeken plaats. • Geen communicatie met direct belanghebbenden en geen bewust gebruik van inkoopmodellen voor het samenstellen van een strategie. • Er is geen bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
Niveau 2	• Multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd om een <u>strategie per inkooppakket</u> te ontwikkelen. • <u>Er zijn functionarissen aangesteld om de doelstellingen van de diverse teams te formuleren en de besluitvorming over de verschillende teams heen te coördineren, gedegen te evalueren of de competenties van de teams nog overeenkomen met de strekking van de strategie en om participatie van de juiste deelnemers te organiseren.</u> • Teams komen aantoonbaar bij elkaar. • Het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket is gebaseerd op intern gedefiniëerde eisen aan het product. Deze informatie is o.a. verkregen o.b.v. reactief overleg met de interne klant. • <u>De focus ligt op de korte termijn en men denkt na over marktwerking.</u> • Inkoopstromen en -risico's analyseert men o.b.v. prijs en volume. • Er is enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
Niveau 3	• <u>Als 2, maar de strategie per inkooppakket is ook gebaseerd op een gedegen begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt (gedocumenteerd), inclusief de specifieke bedrijfssituatie, vaardigheden, prestaties en resultaten van zowel huidige als potentiële leveranciers.</u> • <u>Tevens maakt men gebruik van inkoopmodellen voor het onderscheiden van inkooppakketten.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onderzoek leveranciersmarkt	■		■						■	■
Onderzoek interne klant		■		■	■			■		
Strategie	■	■		■		■				
Kostenanalyse				■			■			
Documentatie	■	■	■		■		■			
Besluitvormingsproces	■	■			■					
Communicatie	■				■			■		
Teamsamenstelling		■								
Inkoopmodellen	■		■						■	
Identificatie productvereisten		■	■	■	■	■				
Inkoopplanning					■		■			
Evaluatieresultaten					■		■			
Wet en regelgeving	■	■		■	■			■		

SP3: Continue optimalisatie van het leveranciersbestand

3. Continue optimalisatie van het leveranciersbestand	
Niveau 1	- Leveranciersselectie is gebaseerd op prijs en beschikbaarheid. - Geen initiatieven voor optimalisatie van het leveranciersbestand of in beperkte mate gebaseerd op de kwalitatieve perceptie van de leveranciersprestatie en eenvoudige evaluatie van kosten en inkooprisico. <u>Leveranciers worden met name onderverdeeld in strategisch en niet-strategisch.</u>
Niveau 2	- Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving. - Er bestaat geen formeel en gedocumenteerd leveranciersselectieproces gebaseerd op huidige eisen en capaciteiten van de organisatie. <u>Weinig tot geen bewijs van gedifferentieerd beleid o.b.v. leveranciersdifferentiatie tussen strategische en niet-strategische leveranciers.</u> <u>Er vindt ad hoc leveranciersmarktonderzoek plaats.</u> - Enig bewijs dat aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leveranciersselectie										
Beoordelen huidige leveranciers										
Teamsamenstelling										
Behoeftorganisatie										
Leveranciersmarktonderzoek										
Leveranciersdifferentiatie										
Optimalisatie leveranciersbestand										
Gedifferentieerd beleid										
Documentatie										
Communicatie										
Wet- en regelgeving										

SP4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

4. Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie	
Niveau 1	<u>In het inkoopbeleid is een formele definitie aanwezig met welke leveranciers men een strategische relatie dient op te bouwen.</u> <u>Formeel proces aanwezig om de criteria en doelstellingen voor iedere relatie vast te stellen in overeenstemming met het inkoopplan en organisatiedoelstellingen.</u> - Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
Niveau 2	<u>Gedocumenteerd en gestructureerd proces aanwezig om potentiële (strategische) leveranciers te identificeren, beoordelen en selecteren op basis van gedefinieerde criteria.</u> - Weinig bewijs voor het bestaan van gestructureerde communicatiekanalen en gemeenschappelijke formulering van doelstellingen. - Enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inkoopbeleid										
Beoordelingsproces										
Documentatie										
Samenwerking met leveranciers										
Verbeteringsprogramma's										
Communicatie										
Wet- en regelgeving										

SP5: Optimaliseren van product/proces innovatie en ontwikkeling

Dit proces is verder niet gescoord.

SP6: Integreren van leveranciers in het order realisatie proces

6. Integreren van leveranciers in het order realisatie proces	
Niveau 1	- Leveranciers integratie in het Order Realisatie Proces (ORP) is niet of nauwelijks aantoonbaar. <u>Er is sprake van interne optimalisatie van het behoefteplanningproces.</u> <u>Er is een formele interne communicatiestructuur</u> waarin interne multidisciplinaire teams betrokken zijn om de behoefte bepalende vraag af te stemmen met de leveranciers.
Niveau 2	<u>Als 1, waarbij er een geautomatiseerd (productieplannings- en) coderingssysteem aanwezig is om de interne informatie-uitwisseling te optimaliseren.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leveranciersintegratie										
Multidisciplinaire samenwerking										
Communicatie										
Documentatie										
Planningsproces										
Verbeteringsplan										
Evaluatieproces										

SP7: Verbeteren leveranciersprestatie en bewaken van kwaliteit

7. Het verbeteren van de leveranciersprestatie en het bewaken en vergroten van de kwaliteit	
Niveau 1	- Geen of beperkte aanwezigheid van een leveranciersverbeteringsprogramma. - Ad hoc leveranciers-verbeteringacties zonder of in zeer beperkte mate gestructureerde opvolging van verbeteringsacties. - De strategische leveranciers zijn aan de proceskant voor contractering getoetst op relevante aspecten (waaronder ISO, AQAP, audits).
Niveau 2	- Als 1, waarbij een formeel systeem aanwezig is voor eenvoudige meting van de leveranciersprestaties. - Nauwelijks (aantoonbaar) sprake van terugkoppeling van deze resultaten, voorzien van analyse en correctieve actie, naar leveranciers.
Niveau 3	Als 2, waarbij ad hoc op basis van slechte prestaties (slechte kwaliteit, te late leveringen) met de leveranciers wordt gecommuniceerd: reactieve leveranciersverbetering.
Niveau 4	- Als 3, waarbij er een formele klachtenprocedure is opgesteld om zo efficiënt mogelijk interne klachten naar leveranciers te communiceren. <u>Er bestaat (aantoonbaar) een werkend systeem, dat de geïdentificeerde corrigerende maatregelen van de leverancier (o.b.v. de klachten en de leveranciersmeting) opvolgt.</u>
Niveau 5	<u>Als 4, waarbij leveranciersbezoeken worden georganiseerd ter evaluatie van de leverancier en om op gestructureerde wijze organisatiestrategie en inkoopdoelstellingen te communiceren.</u> <u>Voorts zijn er bij een aantal strategische leveranciers een aantal audits uitgevoerd.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bestaan van een leveranciersverbeteringsprogramma										
Opvolging leveranciersverbeteringsprogramma										
Certificering leveranciers										
Evaluatie leveranciersprestaties										
Identificatie van correctieve acties										
Communicatie										
Klachtenprocedure										
Documentatie										

SP8: Strategisch Kosten Management

8. Strategisch kosten management	
Niveau 1	<u>Geen kostenverbeteringsprogramma's of alleen eenvoudig inkoop prijsmanagement met focus op (prijs-) onderhandeling en volume-effecten.</u> Er wordt geen rekening gehouden met specifieke wijze van financiering.
Niveau 2	<u>Als 1, waarbij het Total Cost of Ownership-principe wordt gehanteerd (bijv. bij leveranciersselectie).</u> <u>Voorts wordt de TCO-procedure formeel gehanteerd voor belangrijke producten en / of 'speciale' inkopen / projecten (bijv. kapitaalgoederen).</u>

Strategisch kosten management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verbeteringsprogramma kosten										
Invloed ontwikkelingen verkoopmarkt										
Evaluatieproces										
Selectieprocedures										
Multidisciplinaire samenwerking										
Documentatie										
Communicatie										
Omgaan met specifieke wijze van financiering										

BIJLAGE 2 GRAFISCHE WEERGAVE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

In onderstaande tabellen zijn alle beschrijving uit het MSU+ model opgenomen met betrekking tot het geconstateerde huidige niveau van de inkoopfunctie binnen gemeente Haarlem, het groeिनiveau I (korte termijn) en groeिनiveau II (lange termijn). In rood en onderstreept zijn de elementen aangegeven waar het aan ontbreekt.

OP1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

1. Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop	
Niveau 1	• Er is geen of een beperkt inkoopplan aanwezig. Wanneer het aanwezig is dan is het opgesteld exclusief door inkoop. • Het inkoopplan beschrijft alleen welke activiteiten er door de verschillende inkopende organisaties moeten worden uitgevoerd. • Er wordt gebruik gemaakt van beleidsuitgangspunten. • Er is geen systematiek om leveranciers te onderscheiden (d.m.v. inkoopmodellen) en om aan te geven hoe met verschillende leveranciers om moet worden gegaan.
Niveau 2	• <u>Inkoopplan is gebaseerd op gedetailleerd inzicht in leveranciersmarkt en - bestand.</u> • Er is een goed begrip van verhoudingen en mogelijkheden op de huidige leveranciersmarkt. • <u>Er is een systematiek om leveranciers te onderscheiden (d.m.v. inkoopmodellen) en om aan te geven hoe met verschillende leveranciers om moet worden gegaan.</u>
Niveau 3	• <u>Als 2, maar met inkoopdoelstellingen die duidelijk in lijn zijn met de organisatiedoelstellingen.</u> • <u>De inkoopdoelstellingen zijn expliciet zichtbaar gemaakt in formele rapportages net als de relatie met de organisatiedoelstellingen. Dit met behulp van bijvoorbeeld BSC, INK of EFQM.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Team samenstellen	■						■			
Documentatie			■			■	■	■		
Inzicht in leveranciersmarkt		■							■	
Indeling van leveranciers	■	■				■				
Communicatie					■		■	■		
Inkoopplan	■	■		■		■				■
Evaluatieproces				■		■				■
Strategie			■	■			■			■

OP2: Inrichting van de inkooporganisatie

2. Inrichten van de inkooporganisatie	
Niveau 1	• Geen of weinig coördinatie en / of samenwerking tussen de inkopende functies binnen de organisatie en tussen verschillende organisaties. • De inkopende rol is met name uitvoerend administratief. • De verdeling van inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is (zeer) beperkt, verloopt ongecoördineerd en wordt niet gecommuniceerd. • Er is geen beleid voor samenwerkingsverbanden.
Niveau 2	• <u>Inkoopdeskundigheid is betrokken bij alle inkoop- en uitgavenstromen en wordt ook tijdig op de hoogte gesteld om een bijdrage te kunnen leveren aan leveranciers-selectie- en contracteringsproces.</u> • Tactische inkoop is geïmplementeerd als een separate groep activiteiten naast de operationele inkoop. Er is weinig bewijs van strategische inkoopactiviteiten. • Er is nagedacht over de wijze waarop samenwerking met andere organisaties (onderdelen), met verschillende uitgangspunten, kan plaatsvinden.
Niveau 3	• Inkoop vervult zowel een tactische als een <u>strategische rol</u>. • Er is duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden van teamleden. • Inkoop is vertegenwoordigd op strategisch niveau waarbij een lid van het management team (MT) eindverantwoordelijk is. • <u>Deel van de inkooporganisatie is in lijn met het beleid, doelstellingen en structuur van de organisatie.</u> • Er is formeel beleid voor de wijze waarop samenwerking met andere organisaties (onderdelen), met verschillende uitgangspunten, plaatsvindt.
Niveau 4	• Als 3, enig bewijs van coördinatie van inkoopfunctie over organisatieonderdelen heen. • De verdeling van inkooptaken vindt redelijk gecoördineerd plaats en wordt ook gecommuniceerd aan belanghebbenden. • Enige multidisciplinaire teams om inkoopprocessen te ondersteunen.

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Multidisciplinaire samenwerking	■	■	■	■	■		■	■	■	■
Evaluatie							■			
Verantwoordelijkheid	■	■	■		■	■				■
Documentatie		■				■				
Managementniveau			■	■			■			
Inkoopoptimalisatie	■			■		■				■
Inkooporganisatie	■		■							■
Communicatie	■			■						
Beleid ten aanzien van samenwerkingsverbanden	■	■	■		■			■		

OP3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

3. Ontwikkelen van inkoopprocedures	
Niveau 1	• Er zijn geen procedures voor publieke verantwoording, het omgaan met wet- en regelgeving en voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen. • Er is geen beleid met betrekking tot integriteit voor medewerkers en leveranciers. • Bestuurders worden niet of ad hoc betrokken bij het opstellen van inkoopprocedures.
Niveau 2	• Als 1, en aan belanghebbenden wordt alleen ad hoc verantwoording afgelegd over de inkoopprocessen. • In procedures wordt expliciet aandacht besteed aan het omgaan met wet- en regelgeving. • <u>Er is bewijs dat er procedures zijn opgesteld voor externe samenwerking.</u> • <u>Er zijn procedures aanwezig voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen maar deze zijn niet bekend bij de medewerkers.</u> • Er vindt identificatie plaats van en besluitvorming over de integriteitprincipes. • <u>Er vindt schriftelijke communicatie plaats over de procedures binnen de inkoopafdeling.</u>
Niveau 3	• <u>Als 2, en de procedures voor het omgaan met wet- en regelgeving worden niet consequent gevolgd.</u> • Er bestaan procedures voor het communiceren over integriteitprincipes aan medewerkers en leveranciers.

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Formalisatie publieke verantwoordingsplicht										
Wet- en regelgeving										
Externe samenwerking										
Integriteit										
Rol bestuur										
Communicatie										
Procedures voor het operationele proces										
Procedures voor het tactische proces										
Procedures voor het strategische proces										

OP4: Prestatie indicatoren voor inkoop

4. Prestatie indicatoren voor inkoop	
Niveau 1	• Geen of een basispakket van leveranciersprestatieindicatoren, om de prestaties van leveranciers te beoordelen (bijv. kwaliteit, prijsgedrag, tijdigheid leveringen en aanwezigheid ondersteuning) en inkoopprestatieindicatoren. • <u>De leveranciersprestatieindicatoren worden gemeten en vergeleken met targets.</u> • <u>Er wordt een systematische indeling voor inkooppakketten toegepast.</u>
Niveau 2	• <u>Als 1, en er is schriftelijk bewijs aanwezig dat de inkoopprestatieindicatoren overeenkomstig zijn met het inkoopbeleid en organisatiedoelstellingen.</u>
Niveau 3	• <u>Als 2, en er zijn formele criteria en een systeem aanwezig om te identificeren van welke leveranciers de prestaties moeten worden gemeten.</u> • <u>Terugkoppeling over de werkelijke prestaties t.o.v. overeengekomen prestaties wordt gecommuniceerd aan directe belanghebbenden en regelmatig geëvalueerd.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kengetallen										
Integratie prestatie indicatoren en doelstellingen										
Evaluatie										
Documentatie										
Communicatie										
Verbeterplan										
Classificatie systeem										

OP5: Informatie technologie voor inkoop

5. Informatie technologie voor inkoop	
Niveau 1	Geen inkoopinformatiesysteem aanwezig. Geen netwerkverbinding aanwezig voor de inkoopafdeling.
Niveau 2	'Standalone' inkoopinformatiesysteem aanwezig enkel gericht op het operationele inkoopproces.
Niveau 3	<u>Het inkoopinformatiesysteem is een integraal onderdeel van het organisatie-informatiesysteem.</u>
Niveau 4	<u>Als 3, en er is bewijs dat inkoopprestatie-indicatoren automatisch worden gemeten en gepresenteerd door IS-systeem.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inkoopinformatiesysteem										
Procesoptimalisatie										
Inkoop prestatieindicatoren										
Documentatie										
Plaats in organisatie										
Inkoop IS/IT beleid										

OP6: Human Resource Management (HRM)

6. Human Resource Management (HRM)	
Niveau 1	Er is niet of beperkt sprake van HRM-ondersteuning voor inkoopproces. Er is geen sprake van competentieontwikkeling.
Niveau 2	- Beperkte beschikbaarheid van actuele functieprofielen voor inkoop (incl. functiebeschrijvingen en competenties). - Profielen worden gebruikt voor werving en selectie. - Er vindt (aantoonbaar) persoonlijke beoordeling plaats en individuele doelstellingen (targets) worden gesteld voor iedere inkoper. - Weinig bewijs van persoonlijke competentieontwikkeling. - Men houdt geen specifiek toezicht op de integriteit van de medewerkers.
Niveau 3	<u>Als 2, waarbij het beoordelings- en beloningssysteem zijn gerelateerd aan de inkoopprestatie.</u> <u>Er ligt een expliciete relatie tussen de realisatie van de inkoopdoelstellingen en de uitkomst van de beoordelingsgesprekken (voor eenieder die betrokken is bij het inkoopproces).</u> <u>Beoordelings- en beloningsplan zijn deels gerelateerd aan multidisciplinaire teamprestatie.</u> - Medewerkers zijn op de hoogte gebracht van integriteitprincipes waar zij zich aan moeten houden.
Niveau 4	<u>Als 3, waarbij een continu en formeel proces aanwezig is om individuele vaardigheden (vereist versus aanwezig) te beoordelen en op basis daarvan te werven c.q. te trainen.</u> <u>Functieprofielen worden (aantoonbaar) gebruikt en HRM is betrokken in dit proces.</u> <u>Er vindt evaluatie plaats van de integriteit van medewerkers.</u>

Volwassenheidsniveau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HRM-ondersteuning										
Inkoopprofielen										
Training										
Multidisciplinaire aanpak										
Beoordeling										
Beloning										
Communicatie										
Teams										
Documentatie										
Integriteit medewerkers										

BIJLAGE 3 KRALJIC PORTFOLIO ANALYSE

De Portfolio analyse wordt gebruikt als hulpmiddel bij het bepalen van een leveranciersstrategie gedurende het inkoopproces.

Deze portfolio analyse helpt een organisatie om te bepalen welk belang er wordt ingenomen tegenover een leverancier. Is de inkoper geheel afhankelijk van een leverancier of ben je als inkoper degene die eisen kan stellen. Door het hanteren van deze portfolio, zowel vanuit de inkoop- en leverancierskant gezien, kan er tijdens de strategie bepaling een meer gefundeerde keuze gemaakt worden.

De Kraljic portfolio(figuur 1) is opgebouwd uit twee assen die de volgende aspecten weergeven.

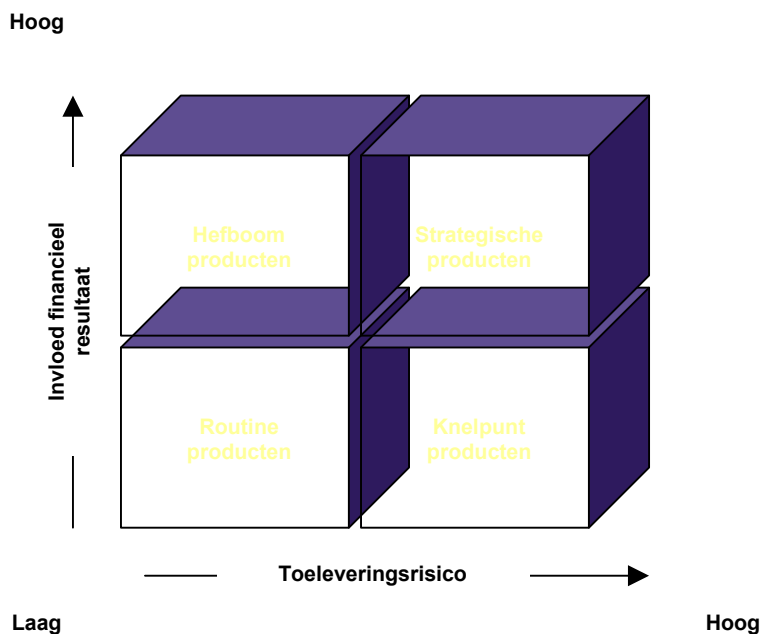
1. De invloed van een bepaald product op het financieel resultaat(y-as)

Deze invloed is groter naarmate er relatief meer geld met de aankoop gemoeid is. Is de invloed op de Total Cost of Ownership hoog of laag. Kortom is de invloed op het bedrijfsresultaat of kostenniveau hoog dan wel laag.

2. De mate van toeleveringsrisico(x-as)

In welke mate het niet kunnen verkrijgen van dit product invloed heeft op de continuïteit van je bedrijfsprocessen. Zijn er veel of weinig potentiële leveranciers voor dit product aanwezig.

Aan de hand van bovengenoemde aspecten komt het volgende model tot stand waarin het te kopen product in één van de vier kwadranten geplaatst wordt (oorspronkelijk idee Kraljic 1983).



figuur 2 (Kraljic portfolio)

Vanuit een inkopersperspectief kunnen de vier kwadranten als volgt omschreven worden.

Strategische producten

Dit zijn producten die van één of van een schaars aantal leveranciers worden betrokken waarvan de toelevering op termijn niet zondermeer gegarandeerd worden. Veelal worden deze producten in samenspraak met een leverancier gemaakt en hebben een hoge graad van maatwerk. Daarnaast vertegenwoordigen deze producten een belangrijke waarde in de kostprijs van het eindproduct.

Knelpunt producten

Deze producten hebben een geringe invloed op het financieel resultaat en zijn kwetsbaar voor wat betreft de toelevering.

Hefboom producten

Dit zijn producten die van verschillende leveranciers kunnen worden betrokken en die een relatief hoog aandeel in de kostprijs van het eindproduct vertegenwoordigen.

Routine producten

Dit zijn producten die inkooptechnisch makkelijk verkrijgbaar zijn en een geringe waarde vertegenwoordigen.

Evaluatie Professionalisering Inkoop



Middelen en Services
Afdeling Juridische Zaken
Team Inkoop en Aanbesteding

Datum: 12 mei 2011

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
2. STAND VAN ZAKEN PROFESSIONALISERING VAN DE INKOOPFUNCTIE.....	3
2.1 ORGANISATIE	3
2.2 INKOOPBELEID 2011-2014	3
2.3 GEMEENTELIJKE INKOOPKALENDER 2011	4
2.4 ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE PROCEDURE INKOOP EN CONTRACTBEHEER	4
2.5 MODELDOCUMENTEN.....	4
3. RESULTATEN TOT NU TOE	5
3.1 INKOOP EN AANBESTEDINGSTRAJECTEN 2009/2010.....	5
3.2 GEMEENTELIJKE INKOOPKALENDER 2011	5
3.3 CONTRACTENBANK	6
4. ANALYSE INKOOP 2010.....	6

1. Inleiding

Vanaf juli 2010 is met hernieuwde inspanning gewerkt aan het verder professionaliseren van de inkoopfunctie binnen de gemeente Haarlem. Het directie team heeft akkoord gegeven op de voorgestelde aanpak en acties, zoals verwoord in de notitie "route tot inkoopprofessionalisering".

In deze tussentijdse evaluatie wordt een stand van zaken weergegeven aan de hand van de volgende hoofdstukken.

- Hoofdstuk 2: Stand van zaken professionalisering van de inkoopfunctie
- Hoofdstuk 3: Resultaten tot nu toe
- Hoofdstuk 4: Analyse inkoop 2010

In het laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken over de stand van zaken professionalisering van de inkoop binnen de gemeente Haarlem.

2. Stand van zaken professionalisering van de inkoopfunctie

Aan de hand van de notitie "route tot inkoopprofessionalisering" is een aantal acties uitgevoerd. Tevens zijn wijzigingen in de inkoopfunctie doorgevoerd.

2.1 Organisatie

In de gemeente is een nieuwe inkoopstructuur opgezet op drie niveaus: een strategische, een tactische en operationeel niveau.

- o Strategisch: Er is een Inkoopcommissie gevormd die bestaat uit directielid Jan Scholten en enkele hoofdafdelingsmanagers. Zij sturen op de professionalisering van de inkoopfunctie en nemen strategische beleidsbesluiten op het gebied van inkopen en aanbesteden. De Inkoopcommissie is driemaal bijeen geweest. In deze bijeenkomsten zijn de volgende onderwerpen besproken:
 - de aanpak van de professionalisering
 - het inkoopbeleid en de contractenbank
 - voortgang en inkooppraktijk.
- o Tactisch: Er is een (nieuw) Gemeentelijk InkoopOverleg opgestart. Alle hoofdafdelingen zijn erin vertegenwoordigd. Alle inkoopacties worden in dit maandelijks overleg voorbereid en besproken en worden vastgelegd in de Gemeentelijke inkoopkalender. Andere onderwerpen die in het overleg aan de orde zijn gekomen, zijn de voortgang van de inkoopprofessionalisering, het nieuwe inkoopbeleid, de beschrijving van het inkoopproces en de knelpunten in het inkoopproces.
- o Operationeel: Er bestaan in de gemeente twee bureaus met operationele inkoopexpertise. Team Inkoop en Aanbesteding (M&S/JZ/I&A) draagt zorg voor met name (Europese) aanbestedingen van leveringen en diensten. Team Techniek en Advies (STP/T&A) draagt zorg voor (Europese) aanbestedingen van werken.
Beide teams zijn afgelopen jaar intensiever gaan samenwerken. Er is structureel werkoverleg tussen team Inkoop en Aanbesteding en team Techniek en Advies.

2.2 Inkoopbeleid 2011-2014

Het inkoopbeleid van de gemeente is herzien door het stimulerend, ondernemend en moderner te maken. Het beleid bevat minder regels, is duurzamer, doelmatiger, meer gericht op eigen bedrijfsleven en bovenal effectiever.

- Het bestaande beleid is kritisch tegen het licht gehouden. De directie en het management is geconsulteerd over wensen en behoeftes. Inhoudelijk deskundigen uit de organisatie hebben tevens inbreng gehad. Daarnaast is het conceptbeleid besproken in de Inkoopcommissie, het Gemeentelijk InkoopOverleg en in de inkoopbureaus.
- Het beleidsstuk is tot stand gekomen door middel van een interactieve sessie met alle bij inkoop betrokken collega's in de M&S wasstraat.
- De Inkoopcommissie heeft het concept goedgekeurd.
- De definitieve versie voor het College is besproken in stafoverleg met wethouder Heiliegers. De inhoud van de inkoopnotitie zelf is ook hier goedgekeurd. De aanvullende wens van de wethouder is een cijfermatige evaluatie en invulling van de taakstelling inkoop (tegelijktijd met de notitie).

Het beleidsstuk én een evaluatie worden in het 2^e kwartaal 2011 aangeboden aan het directie team en het College. Vanuit de Concernstaf wordt een richtlijnenbrief toegevoegd waarin is aangegeven op welke wijze aanbestedingsresultaten worden ingeboekt.

2.3 Gemeentelijke Inkoopkalender 2011

Alle geplande (en onverwachte) inkoop en aanbestedingen boven de € 50.000 worden gemeld in de gemeentelijke inkoopkalender. Hiermee wordt inzichtelijk wat we inkopen, hoe we inkopen, waar we samenwerking kunnen zoeken (ook met omliggende gemeenten), contractwaarden en resultaten bekend. De inkoopkalender geeft (in)zicht en de mogelijkheid om te sturen. Hiertoe wordt de kalender elke maand up-to-date gehouden door het Gemeentelijk InkoopOverleg. Ook IC-controles zijn mogelijk met de inkoopkalender.

2.4 Administratieve Organisatie procedure inkoop en contractbeheer

- Er is een nieuwe AO beschrijving van het inkoopproces gemaakt n.a.v. het nieuwe inkoopbeleid. Deze procedure wordt tegelijk met het inkoopbeleid aangeboden aan directie (en college).
- De controle op het functioneren van de inkoop is geregeld in het Controle instrumentarium (IC/VIC in de lijn/Accountant).
 - o De inkoopregisseur heeft een tool waarmee op elk moment over elk inkooponderwerp financiële inkoopanalyses zijn uit te voeren.
 - o Opzetten IC rapportages (2^e kwartaal 2011) waarin gerapporteerd wordt over:
 - De mate waarin uitgaven Europees zijn aanbesteed, dan wel onder contract staan
 - De mate waarin buiten contracten om bij leveranciers wordt ingekocht

Het inkoopproces start en eindigt bij hetzelfde item: het contract. Het inkoopproces wordt afgesloten met een nieuw contract. Het inkoopproces start vaak met een aflopend contract. Het beheer en management van contracten is dus erg belangrijk. Hiervoor is contractbeheer nieuw leven ingeblazen.

- Er is een inkoopregisseur aangesteld die alle contracten verzamelt en beheert.
- De contractenmodule in Verseon is operationeel.
- De inventarisatie van lopende overeenkomsten is klaar, contracten worden ingevoerd
- AO beschrijving van contractbeheer is in concept klaar (2^e kwartaal 2011)

2.5 Modeldocumenten

Ter bevordering van de inkoopkennis en standaardisering van de inkoop in de gemeente Haarlem zijn nieuwe modeldocumenten gemaakt, zoals sjablonen voor Europese aanbestedingen en meervoudig onderhandse offerteaanvragen. Deze worden bij goedkeuring van het beleid van kracht en op Insite geplaatst. De herziene algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Haarlem zijn ook zo goed als klaar.

3. Resultaten tot nu toe

3.1 Inkoop en aanbestedingstrajecten 2009/2010

In 2009 en 2010 zijn Europese en nationale aanbestedingen uitgevoerd door Team Inkoop en Aanbesteding en door Team Techniek en Advies. Daarbij zijn aanbestedingsresultaten bepaald. In onderstaande tabel wordt weergegeven hoeveel aanbestedingen zijn gedaan en wat de aanbestedingsresultaten zijn.

Behaalde kwantitatieve resultaten

Soort inkoop	Aantal aanbestedingen		Aanbestedingsresultaat	
	2009	2010	2009	2010
Werken	34	50	€ 4.000.000	€ 10.800.000
Leveringen/Diensten ¹	6	15	€ 930.000	€ 1.600.000
TOTAAL			€ 4.930.000	€ 12.400.000

Het aanbestedingsresultaat is gedefinieerd als: begroting (directieraming) -/- offertewaarde. Dit is nadrukkelijk niet hetzelfde als de uiteindelijk bespaarde kosten. Het aanbestedingsresultaat is dus niet in te boeken als inkoopbesparing in de begroting!

Pas na realisatie van een project, dan wel afloop van een overeenkomst kan bepaald worden wat de daadwerkelijke kostenbesparing is geweest. Immers, er kunnen onvoorziene zaken voordoen die wel uit de begroting betaald worden, maar waar bij de aanbesteding geen rekening mee is gehouden. Daarbij is het ook van belang in ogenschouw te nemen op basis van welke geldstroom een inkoopproject is gefinancierd en de afschrijvingstermijn van investeringen².

In 2011 zal na afronding van een inkoopproject een aanbestedingsresultaat worden bepaald en vastgelegd in de inkoopkalender. Daarnaast zal gedurende uitvoering van een project of looptijd van een overeenkomst periodiek gemonitord worden wat de uitnutting van een contract is en of het aanbestedingsresultaat daadwerkelijk ook resulteert in een kostenbesparing. Voor de verwerking van daadwerkelijk behaalde kostenreductie verwijzen wij naar de richtlijnenbrief van de Concernstaf.

3.2 Gemeentelijke inkoopkalender 2011

Om de doelstelling van kostenbesparing te realiseren dienen inkoopprojecten op een professionele wijze uitgevoerd te worden. Binnen de gemeente Haarlem worden inkopen met een geschatte waarde van meer dan € 50.000 gemeld in de gemeentelijke inkoopkalender.

Op dit moment zijn in totaal 113 projecten nog in behandeling. Dit betreffen inkoopprojecten die in de afdelingsplannen waren opgenomen. In het derde kwartaal 2011 zal in het gemeentelijk inkoopoverleg o.b.v. de financiële analyse additionele projecten gedefinieerd worden om in 2012 verder bij te dragen aan de doelstelling om kosten te besparen.

¹ Zijn alleen Europese aanbestedingen uitgevoerd door Team inkoop en aanbesteden.

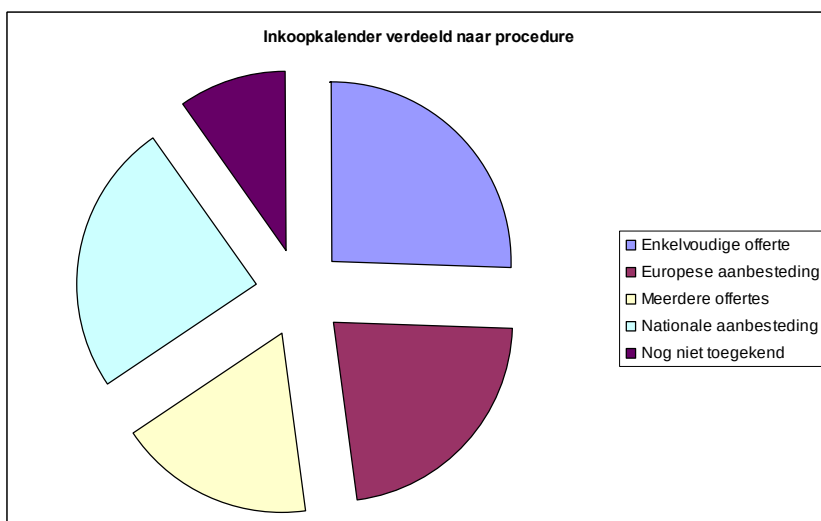
Daarnaast voeren afdelingen ook zelfstandig meervoudig onderhandse aanbestedingen uit. Vanaf 2011 worden inkopen boven € 50.000 gemeld op de inkoopkalender. Daarmee wordt inzichtelijk wat het aanbestedingsresultaat is na afronding van een project. Voor aanbesteden van leveringen en diensten is dat op dit moment nog niet inzichtelijk. In tweede kwartaal 2011 zullen eerste resultaten bekend zijn.

²

- investeringsgeld voor routinematige vervangingsinvesteringen, waarvoor je naar de bank moet om het te lenen en wat jaarlijks kapitaalslasten met zich meebrengt gedurende de afschrijvingsperiode.
- investeringsgeld voor niet-routinematige (vervangings- of inrichtings)investeringen, waarvoor je naar de bank moet om het te lenen en wat jaarlijks kapitaalslasten met zich meebrengt gedurende de afschrijvingsperiode.
- begrotingsgeld voor het uitvoeren van groot onderhoud.
- investeringsgeld voor routine- en niet-routine matige investeringen in het riolerings- en drainage stelsel, waarvoor de jaarlijkse kapitaallasten worden gedekt vanuit de rioolheffing (= gemeentebelasting).
- Subsidies.

Deze projecten zijn als volgt verdeeld:

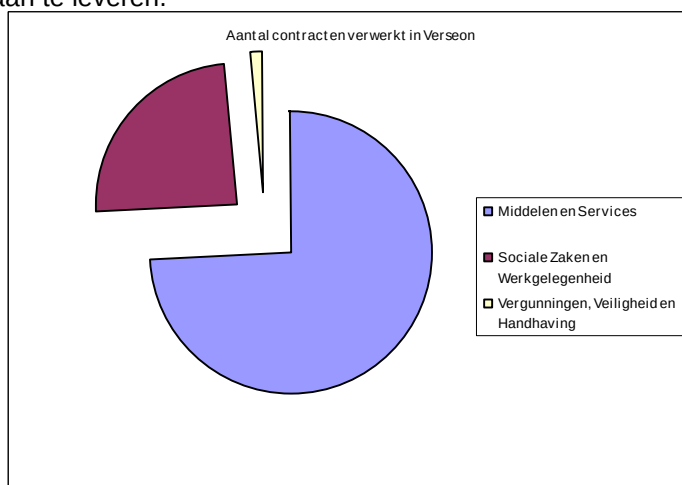
Aanbestedings procedure	Totaal
Europese aanbesteding	25
Nationale aanbesteding	28
Meerdere offertes	20
Enkelvoudige offerte	29
Nog niet toegekend	11
Eindtotaal	113



3.3 Contractenbank

Inmiddels is geïnventariseerd welke lopende overeenkomsten er zijn binnen de gemeente. Hiertoe zijn alle bedrijfsbureaus benaderd. De aangeleverde overeenkomsten worden momenteel in de contractenbank van Verseon ingevoerd. De hoofdafdelingen Middelen en Services, Sociale Zaken zijn ingevoerd. Dienstverlening heeft de overeenkomsten op papier aangeleverd, deze moeten nog worden verwerkt. De overige afdelingen dienen nog aan te leveren.

Hoofdafdeling	Totaal
Middelen en Services	49
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	16
Vergunningen, Veiligheid en Handhaving	1
Eindtotaal	66



Nieuw afgesloten overeenkomsten worden vanaf nu opgenomen in de contractenbank. Hiertoe is een AO procedure in concept opgesteld.

4. Analyse inkoop 2010

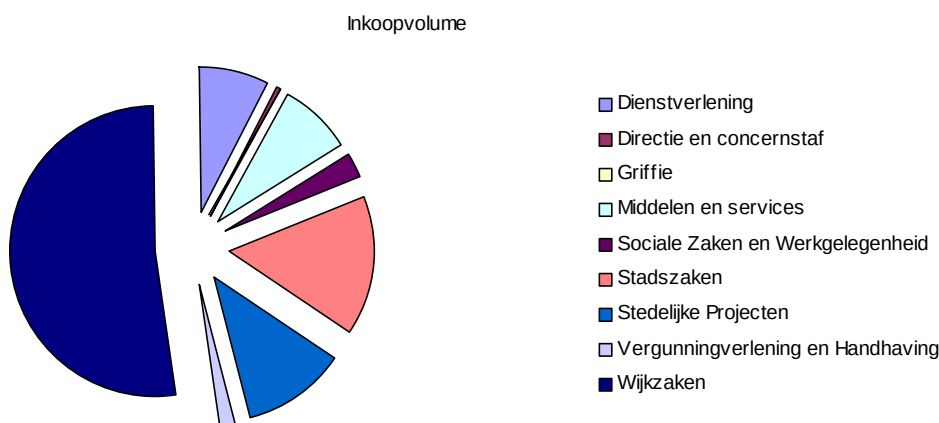
Team Inkoop en Aanbesteding kan sinds het eerste kwartaal 2011 op elk willekeurig moment inzicht verschaffen in het inkoopvolume van de gemeente middels een zogenaamde financiële analyse. Hiermee wordt inzage verkregen in de omvang van de inkoopkosten, aantallen leveranciers en ontvangen facturen (wie, wat, waar). De cijfers zijn verkregen uit de betaalde facturen in 2010 zoals deze zijn verwerkt in de financiële administratie.

Kengetallen over 2010

Totale inkoopvolume	€ 190 miljoen
Aantal leveranciers	ruim 2.700
Aantal facturen	ruim 26.000

De inkoopuitgaven zijn als volgt door de verschillende hoofdafdelingen gemaakt:

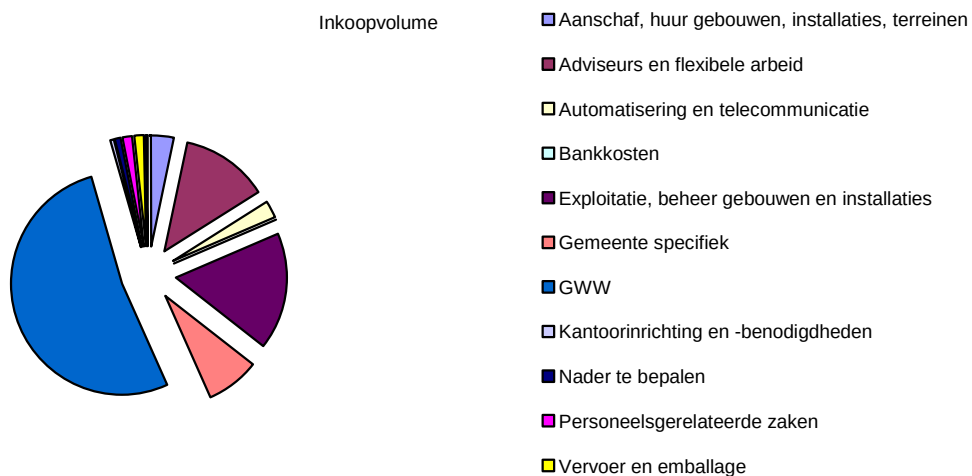
Hoofdafdeling	Inkoopvolume	Aantal Facturen
Dienstverlening	14.798.007	1.070
Directie en concernstaf	989.101	407
Griffie	158.884	234
Middelen en services	15.365.250	7.504
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	4.993.883	1.064
Stadszaken	29.560.315	4.897
Stedelijke Projecten	21.662.913	1.094
Vergunningverlening en Handhaving	3.128.258	1.432
Wijkzaken	99.952.720	8.939
	190.609.330	26.641



De uitgaven worden ook ingedeeld naar zogenaamde inkooppakketten³

Productgroep	Inkoopvolume	Aantal_Facturen
Aanschaf, huur gebouwen, installaties, terreinen	6.586.492	302
Adviseurs en flexibele arbeid	23.950.076	5.582
Automatisering en telecommunicatie	5.085.973	1.538
Bankkosten	6.257	19
Exploitatie, beheer gebouwen en installaties	32.104.386	5.691
Gemeente specifiek	14.828.771	1.059
Grond, Weg en Waterbouw (GWW)	99.430.683	6.913
Kantoorinrichting en -benodigdheden	1.435.155	1.479
Nader te bepalen	1.424.948	1.258
Personeelsgerelateerde zaken	2.345.853	1.993
Vervoer en emballage	2.639.449	690
Verzekeringen	771.288	117

³ hiervoor hanteren we de zogenaamde PIA-indeling. Een indeling opgezet door de projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden. Deze wordt door veel aanbestedende diensten gehanteerd.



Vanaf het tweede kwartaal 2011 zal team Inkoop en Aanbesteding de volgende rapportages verzorgen:

- o Uitgaven per leverancier, afdeling, inkooppakket
- o De mate waarin uitgaven op de juiste wijze (Europees) zijn aanbesteed, dan wel vinden uitgaven onder contract plaats, dan wel is er melding gemaakt op de inkoopkalender.
- o De mate waarin een zelfde inkoopbehoefte naast gecontracteerde leveranciers tevens bij andere leveranciers wordt ingekocht (mate van contract compliance)

STRATEGISCHE INKOOP

Missie
Gemeente Haarlem

Vier hoofdthema's:

- Solide en Daadkrachtig
- Groen en Duurzaam
- Vitaal en Ondernemend
- Sociaal en Betrokken

INKOOPCOMMISSIE

Professioneel (effectief, efficiënt, transparant) inkopen en aanbesteden van producten, diensten en werken, met het oog op de gewenste kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten.

Missie
Inkoopfunctie

Visie /doelstellingen
Inkoopfunctie

Hoe willen we dat bereiken:

- Total Cost of Ownership
- Duurzaam Inkopen
- Algemene beginselen van behoorlijk bestuur
- Integriteit

Inkoopbeleid

- Organisatorische uitgangspunten
- Maatschappelijke uitgangspunten (duurzaam inkopen / 5%regeling)
- Juridische uitgangspunten (EU aanbesteden, integer)
- Economische uitgangspunten (Inbesteden / MKB / samenwerking)
- Financieel kader

Centraal
gecoördineerde
inkoopfunctie

TACTISCHE INKOOP

Inkoopcommissie
stelt aanbestedings-
resultaat vast

Budgethouder start
Inkoopproces (50.000+)

GEMEENTELIJK INKOOPOVERLEG

- Inkoopstrategie
- Inkoopportfolio (Kralijic)
- Inkoopplan
- Inkoopkalender

- Duurzaamheid, social return (5%-regeling)
- Templates offerteaanvraag
- Algemene Inkoopvoorwaarden
- Standaard overeenkomst

EMVI en
Past Performance

Financiële analyse
Monitoren resultaten (P&C)
Forecast

INKOOPPROCES

Specificeren

Selecteren

Contracteren

Contractenbank

OPERATIONELE INKOOP

INKOOPPROCES

TEAM INKOOP & AANBESTEDING
TEAM TECHNIEK & ADVIES
VAKAFDELING

Bestellen

Bewaken

Nazorg

Duurzaamheidstoets

Haarlems Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2011 – 2014



MS/JZ/2011/122637

Middelen en Services
Afdeling Juridische Zaken
Team Inkoop en Aanbesteding

Datum: 28 juni 2011

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING	1
1.1	AANLEIDING	1
1.2	DOEL VAN DEZE NOTITIE	1
1.3	HET INKOOPPROCES	1
1.4	HET INKOOPSPEELVELD	3
2.	ORGANISATORISCHE UITGANGSPUNTEN	4
2.1	MISSIE.....	4
2.2	GEMEENTELIJKE DOELSTELLINGEN	4
2.3	INKOOPFUNCTIE EN – ORGANISATIE	4
3.	MAATSCHAPPELIJKE UITGANGSPUNTEN	6
3.1	DUURZAAM INKOPEN	6
3.2	SOCIAL RETURN	7
4.	JURIDISCHE UITGANGSPUNTEN	8
4.1	JURIDISCHE KADERS.....	8
5.	ECONOMISCHE UITGANGSPUNTEN.....	9
5.1	ALGEMEEN	9
5.2	STIMULEREN LOKALE ECONOMIE EN MKB.....	9
5.3	SAMENWERKING MET ANDERE OVERHEIDSORGANISATIES	10
6.	FINANCIËLE KADERS.....	11
	BIJLAGE 1 INKOOP EN AANBESTEDINGSPROCEDURES	12
	BIJLAGE 2 INKOOP- EN AANBESTEDINGS-PROCEDURES BOVEN DE € 50.000,-.....	13

1. INLEIDING

De gemeente Haarlem heeft nieuw inkoopbeleid ontwikkeld omdat het oude beleid niet meer aansloot op de ontwikkelingen in het inkoopspelveld en het gemeentebestuur.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is opgesteld door team Inkoop en Aanbesteding van de afdeling Juridische Zaken. Team Techniek en Advies van Stedelijke Projecten is nauw betrokken bij de ontwikkeling van het beleid. Tevens is er een brainstormsessie gehouden waar ruim 20 medewerkers van de gemeente input voor het inkoopbeleid hebben geleverd.

Het concept is besproken in het gemeentelijk inkoopoverleg en in de inkoopcommissie.

1.1 Aanleiding

Binnen de gemeente Haarlem wordt gewerkt aan een verdere professionalisering van de wijze waarop de gemeente leveringen, diensten en werken inkoop. Onderdeel van deze professionaliseringsslag is het opstellen van inkoopbeleid dat aansluit bij in- en externe ontwikkelingen (o.a. aanbestedingswet, vigerende en komende wetgeving, duurzaam inkopen) op inkoopgebied. Er is behoefte binnen de gemeente om meer grip te krijgen op de wijze waarop er wordt ingekocht en om meer te kunnen sturen op de inkoopuitgaven. Op grond hiervan is er behoefte aan herziening van het Haarlems Inkoopbeleid zoals dit was vastgesteld in de Nota's; "Aanbestedingsbeleid van werken" (SB/MEC/2004/58), "Beleid en organisatie inkoop leveringen en diensten" (FD/MC/2005/163) en "Centraal inkopen en aanbesteden" (FD/M&C/2007/142129). De professionalisering van de inkoop sluit aan bij de doelstellingen van het college en de organisatie. Duurzaamheid, een gezonde financiële huishouding,

slagvaardigheid en een hoogwaardige bedrijfsvoering staan centraal.

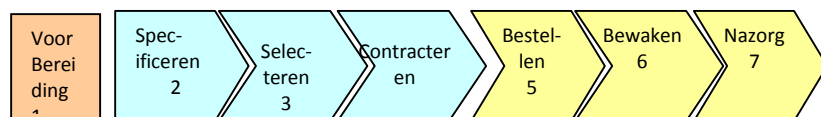
1.2 Doel van deze notitie

Het doel van het inkoopbeleid is de budgethouder, binnen de in het beleid genoemde kaders en spelregels, de mogelijkheid te geven op een efficiënte en effectieve wijze budgetten in te zetten om benodigde leveringen, diensten en werken in te kopen.

1.3 Het inkoopproces

Onder inkoop wordt in het algemeen verstaan: "het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden". Kortom: alle beïnvloedbare handelingen die facturen van derden tot gevolg hebben. Het is een procesmatige activiteit, die men kan onderverdelen in zeven stappen.

Het inkoopproces bestaat uit onderstaande fasen:



De eerste vier fasen van het inkoopproces behoren tot de zogenaamde 'tactische inkoop'. Tactische inkoopactiviteiten zijn die activiteiten, die de voorwaarden creëren om operationele inkoop haar werk te laten doen:

1. voorbereiden: bepalen van de behoefte; inventariseren van het aanbod (o.a. marktonderzoek) en het vaststellen van de inkoop tactiek;
2. specificeren: vaststellen wat er precies nodig is voor de organisatie;
3. selecteren: aanvragen en beoordelen van offertes en selecteren van leveranciers;
4. contracteren: onderhandelen en het afsluiten van contracten.

De uitvoerende inkoopactiviteiten worden operationele inkoop genoemd.

Operationele inkoop ligt in het verlengde van afgesloten contracten en omvat de laatste drie fasen van het inkoopproces:

5. bestellen: het plaatsen van de orders, het plaatsen van opdrachten;
6. bewaken van de afspraken: bewaken van het uitleveren van de orders (afspraken over bestelwijze; leverwijze; factureerwijze) en het verifiëren en afhandelen van de facturering;
7. nazorg: klachten afhandelen; het evalueren van leveranciers en het herzien van contracten.

De keuzen die in verschillende fasen van het inkoopproces gemaakt worden, zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Zij worden uitgewerkt in een inkoopbeleid. Strategische inkoopactiviteiten zijn die activiteiten, die de positie van een organisatie op middellange termijn beïnvloeden en de voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren.

Hoewel inkopen en aanbesteden nauw met elkaar verweven zijn, is er een onderscheid tussen beide begrippen. Het proces dat begint met het beschrijven van het in te kopen product (specificeren) en eindigt met een contract met één of meer leveranciers, heet 'aanbesteden'. Het is een onderdeel van het inkoopproces.

Aanbesteden is het proces waarbij de opdrachtgever op transparante en objectieve wijze de opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer, die voldoet aan bepaalde eisen en die de beste aanbieding heeft gedaan. Aanbesteden maakt dus specifiek deel uit van wat omschreven is als de 'tactische inkoopfunctie'.

Inkoop is alles (werk, levering, dienst) waar een factuur tegenover staat.

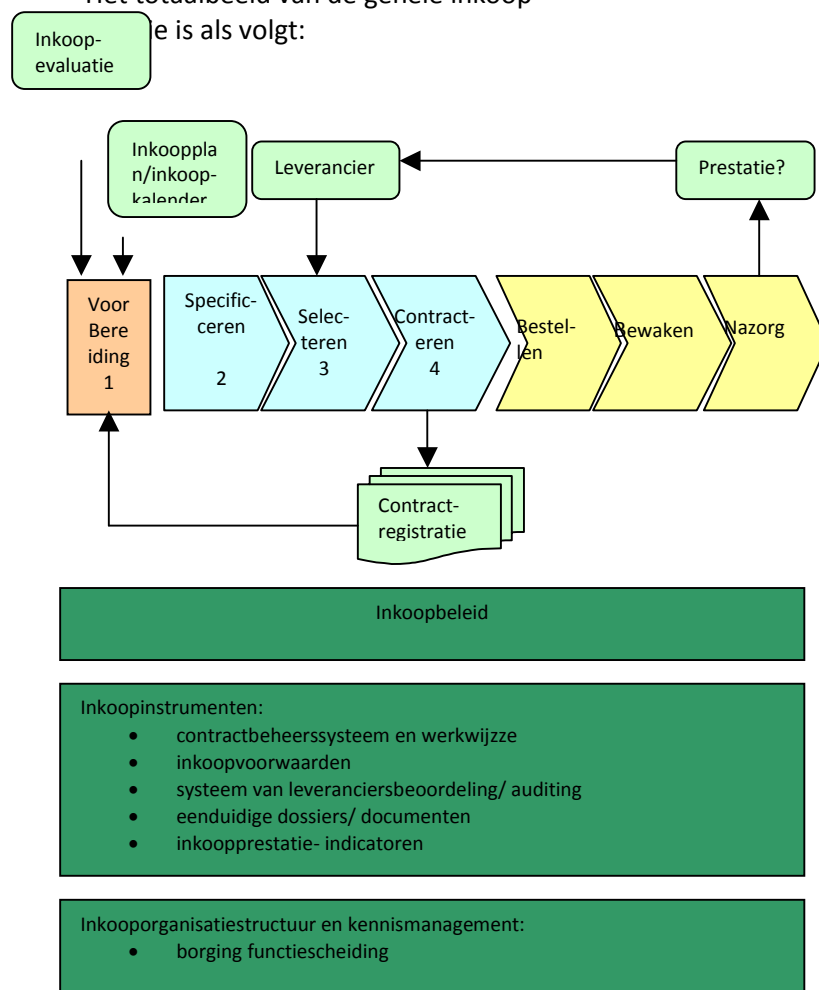
Het uitvoeren van het inkoopproces vormt het hart van de inkoopfunctie.

Maar de inkoopfunctie omvat meer.

De belangrijkste onderdelen bij de ondersteuning van het inkoopproces zijn:

- Inkoopinstrumenten: algemene inkoopvoorwaarden; leveranciersbeoordeling methodiek; contractregistratiesysteem; auditing, financiële analyse van de inkoopuitgaven;
- Inkooporganisatie: borging van functiescheiding m.n. tussen bestellen en betalen; intern- en extern opdrachtgeverschap, centrale of decentrale inkooporganisatie; opleidingsniveau van inkoopfunctionarissen; kennismanagement opleidingen; verhoging van kwaliteit en up-to-date zijn van inkoopadviezen.

Het totaalbeeld van de gehele inkoop-
e is als volgt:



1.4 Het inkoopspeelveld

Voor het formuleren van uitgangspunten voor inkoopbeleid wordt het inkoop- en aanbestedingsproces vanuit vier invalshoeken bekeken.

1. Organisatorisch
Hoe wordt er binnen de gemeente Haarlem ingekocht, hoe is de inkoopfunctie georganiseerd en hoe zijn rollen en verantwoordelijkheden belegd.
2. Maatschappelijk
Hoe gaan we als organisatie om met de maatschappij, hoe kunnen we ervoor zorgen dat we met ons inkoop- en aanbestedingsbeleid een positieve bijdrage aan de maatschappij kunnen leveren.
3. Economisch
Hoe kunnen we als gemeente er zorg voor dragen dat we maximale kwaliteit krijgen voor een gegeven budget, dan wel hoe we bij gelijkblijvende kwaliteit minder uitgeven. Daarnaast is het van belang als gemeente ervoor zorg te dragen dat we met onze inkopen zowel de lokale, regionale als landelijke economie stimuleren, zoals geformuleerd in het regeerakkoord van 30 september 2010 ("Vrijheid en Verantwoordelijkheid", regeerakkoord VVD-CDA).
4. Juridisch
Hoe gaan we om met vigerende wet- en regelgeving.

2. ORGANISATORISCHE UITGANGSPUNTEN

2.1 Missie

Professioneel (effectief, efficient, transparant) inkopen en aanbesteden van producten, diensten en werken, met het oog op de gewenste kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten.

2.2 Gemeentelijke doelstellingen

De doelstellingen van de gemeente Haarlem zijn verwoord in het coalitieakkoord 2010 – 2014.

De vier hoofdthema's van het beleid zijn

- *Solide en daadkrachtig*, werken aan een gezonde financiële positie, een betrouwbare overheid, samen met actieve Haarlemmers, met een krachtige kleinere organisatie, aan een veilige en schone stad met verantwoorde gemeentelijke lastendruk en een internationaal georiënteerd bestuur;
- *Groen en duurzaam*, om te werken aan een klimaatneutrale stad, aan duurzame ruimtelijke ontwikkeling, mobiliteit en goede bereikbaarheid en versterking van de kwaliteit van groen en water;
- *Vitaal en ondernemend*, om te werken aan werk voor iedereen, goed onderwijs en aandacht voor cultuur, sport en recreatie;
- *Sociaal en betrokken*; om te werken aan maatwerk in de WMO zodat iedereen mee kan doen, betaalbare woningen, aandacht voor jongeren en een eerlijk sociaal beleid.

De volgende inkoopdoelstellingen zijn van de hoofdthema's afgeleid:

Solide en daadkrachtig

- Professioneel en integer opdrachtgeverschap; de gemeente handelt transparant, is een betrouwbare gesprekspartner en kan haar acties objectief verantwoorden;

- Rechtmatig en doelmatig inkopen; binnen de geldende wet- en regelgeving wordt bij de besteding van publieke budgetten gestreefd naar de beste prijs/kwaliteitverhouding, waarbij vooraf nagedacht wordt over de vraag òf en zo ja, wát én op welke wijze ingekocht moet worden, tegen zo laag mogelijke transactiekosten;

Groen en duurzaam

- Duurzaam inkopen: er wordt in het inkoopproces rekening gehouden met het milieuaspecten en sociale aspecten;

Vitaal en ondernemend

- Samenwerking met de private sector: er wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde van de markt, de lokale economie wordt, indien mogelijk, gestimuleerd en de marktwerking wordt benut met respect voor de rol en positie van de opdrachtnemer.

Sociaal en betrokken

- Arbeids- en stagemogelijkheden voor Haarlemmers vergroten door middel van Social Return.

2.3 Inkoopfunctie en – organisatie

Binnen gemeente Haarlem is gekozen voor integraal management. Dat betekent dat budgethouders verantwoordelijk zijn voor wát er wordt ingekocht en de wijze waarop dat gebeurt. Hierbij wordt ondersteuning geboden door inkoopprofessionals van de kenniscentra Inkoop en Aanbesteding van de afdeling en Juridische Zaken (MS) en Techniek en Advies (SP).

Afdeling Middelen en Services is als proceseigenaar van inkoop verantwoordelijk voor de kwaliteit van het inkoopproces als geheel (leveringen, diensten en werken) en dient te borgen dat de budgethouder in staat is op een verantwoorde wijze in te kopen. Invulling aan deze verantwoordelijkheid wordt gegeven door afdeling Juridische Zaken,

team Inkoop en Aanbesteding. Hierbij vindt samenwerking plaats met Stedelijke projecten, team Techniek en Advies.

De gemeente streeft een uniforme werkwijze na. Enerzijds om als één entiteit naar buiten te kunnen treden, anderzijds om de administratieve lasten te verminderen voor de medewerkers. Het is de bedoeling om te komen tot eenduidige werkwijze op het gebied van inkopen en aanbesteden. Dit door middel van het projectevaluatie (voor- en nacalculatie) en het vergroten van het lerend vermogen.

Inkooporganisatie

De inkooporganisatie heeft de volgende structuur:

Inkoopcommissie

Op Strategisch niveau is de inkoopfunctie belegd in de Inkoopcommissie. Deze bestaat uit een directielid en een aantal hoofdafdelingsmanagers. De inkoopcommissie behandelt zaken die betrekking hebben op strategische inkoop. Binnen de inkoopcommissie vindt besluitvorming plaats over onder andere inkoopprojecten, invulling geven aan besparingstaakstellingen, inkoopbeleid, etc.

Op tactisch niveau is de inkoopfunctie belegd in het gemeentelijk Inkoopoverleg, team Inkoop en Aanbesteding van Juridische Zaken en Team Techniek en Advies van Stedelijke projecten.

Gemeentelijk inkoopoverleg

Het gemeentelijk inkoopoverleg bestaat uit vertegenwoordigers (met inkoopexpertise) van de hoofdafdelingen. Het inkoopoverleg dient als klankbordgroep met betrekking tot inkoopbeleid, contractmanagement, contractbeheer en andere inkooponderwerpen. Opstellen gemeentelijke inkoopkalender en inkoopactieplan. Bespreken voortgang, 'best practices' en knelpunten binnen

inkoopproces, uitwisseling inkoopervaringen.

Team Inkoop en Aanbesteding

Het team inkoop en aanbesteding bestaat uit professionele inkoopadviseurs en maakt onderdeel uit van de afdeling Juridische Zaken van Middelen en Services. Taken zijn o.a.:

- Begeleiden van alle Europese aanbestedingsprocedures; (zie bijlage 1 voor alle inkoopprocedures)
- Het bieden van ondersteuning en advies bij overige inkoop- en aanbestedingsvraagstukken;
- Contractregistratie en –beheer;
- Analyseren van inkoopuitgaven en gebruik van contracten op basis waarvan aanbevelingen worden gedaan richting de inkoopcommissie.

Team Techniek en Advies

Het team Techniek en Advies bestaat uit technisch adviseurs in de rol van inkoopadviseur, dit team maakt deel uit van de hoofdafdeling Stedelijke projecten. Taken zijn:

- Begeleiden van aanbestedingen op het gebied van werken onder de Europese drempelbedragen;
- Adviseren op het gebied van inkoop en aanbestedingsvraagstukken;
- Adviseren over contractvormen;
- Contractmanagement.

3. MAATSCHAPPELIJKE UITGANGSPUNTEN

3.1 Duurzaam inkopen

Wat willen we bereiken?

Vanaf 2010 zorgt de gemeente Haarlem ervoor dat 75% van haar inkopen duurzaam is. Vanaf 2015 zal dit voor 100% van haar inkopen gelden.

Wat zijn de ontwikkelingen?

Overheden hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om duurzame bedrijfsvoering en duurzaam inkopen. Rijk en gemeenten gaan zich daarom samen inspannen voor een schoner, duurzamer en zuiniger Nederland.

De Rijksoverheid heeft zich de resultaatsverplichting opgelegd om in 2010 voor 100% duurzaam in te kopen. Gemeenten streven naar 75% in 2010 en 100% in 2015.

Doelstelling van duurzaam inkopen is: het inkopen van leveringen, werken en diensten die op zodanige manier ontwikkeld zijn en tot afval verwerkt kunnen worden, dat ze geen schade veroorzaken aan sociaal-economische ontwikkeling, de natuurlijke omgeving en maatschappelijk welzijn. Opdat volgende generaties dezelfde kansen hebben om in hun behoeften te voorzien als wij. Duurzaam inkopen betekent in de praktijk het toepassen van duurzaamheidscriteria in alle fasen van het inkoopproces.

In opdracht van het ministerie van VROM heeft Agentschap NL (voorheen SenterNovem) duurzaamheidscriteria ontwikkeld voor 45 productgroepen. Deze duurzaamheidscriteria en de productgroepen waarvoor ze ontwikkeld worden vormen een dynamisch geheel, dat zich aanpast aan de laatste ontwikkelingen. Aan de hand van deze criteria kan worden bepaald of een inkoop wel of niet duurzaam is. Om te voldoen aan de 100% duurzaamheidseis moeten

de selectie-eisen en minimum producteisen toegepast worden bij die productgroepen waarvoor ze zijn vastgesteld.

VROM zal de toepassing van deze criteria door gemeenten monitoren via de jaarlijkse duurzaamheidsmonitor.

Het college van de gemeente Haarlem heeft in haar coalitieakkoord (2010 – 2014) bepaald dat Haarlem een duurzame stad moet worden, niet alleen op milieugebied. De ecologische voetafdruk van de stad moet kleiner voor toekomstige generaties. Ook heeft de gemeente Haarlem zich tot doel gesteld om in 2015 als gemeentelijke organisatie klimaatneutraal te zijn. De stad Haarlem dient vanaf 2030 klimaatneutraal te zijn.

Wat gaan we hiervoor doen?

- De gemeente Haarlem zal bij alle (Europese) aanbestedingen de duurzaamheidscriteria zoals geformuleerd door Agentschap NL (Pianoo) voor de desbetreffende productgroep opnemen;
- Daarnaast - zo mogelijk - duurzaamheidscriteria opnemen bij productgroepen waarvoor nog geen criteria ontwikkeld zijn;
- Opstellen van een duurzaamheidsformat voor een programma van eisen, waarin zowel eisen als wensen opgenomen zijn als gunningscriteria;
- In kaart brengen van effecten (prognose) van duurzaam inkopen op langere termijn als onderdeel van managementrapportage m.b.t. aanbestedingsresultaat;
- Het monitoren van de resultaten van duurzaam inkopen door middel van contractmanagement waarbij jaarlijks prestaties van leveranciers gemeten worden.

3.2 Social Return

Wat willen we bereiken?

Arbeids- en stagemogelijkheden voor Haarlemmers vergroten door vanaf 2011 in 100% van de aanbestedingen criteria voor Social Return op te nemen.

Wat zijn de ontwikkelingen?

Social Return on Investment is een goede manier om sociaal rendement te realiseren bij overheidsopdrachten. Dat wil zeggen dat partijen in ruil voor het uitvoeren van overheidsopdrachten iets terug doen voor de maatschappij door het creëren van werkgelegenheid, stage- en leerwerkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Social return wordt toegepast door middel van het opnemen van sociale criteria (voorwaarden, eisen en wensen) in inkoop- en aanbestedingstrajecten.

In Haarlem is Social Return bekend onder de naam 5% regeling.

In 2007 heeft de gemeente besloten dat bij aanbesteding van werken 5% van de aanneemsom verloond moet worden ten behoeve van de inzet van werklozen. In veel gevallen blijken aannemers om uiteenlopende redenen niet aan deze doelstelling te (kunnen) voldoen.

Door de criteria voor de toepassing van de 5% regeling te verruimen wil de gemeente Haarlem meer gestructureerd bijdragen aan het vergroten van kansen op de arbeidsmarkt voor werkzoekenden en jongeren. Dat wil zeggen dat dit instrument voortaan ook zowel bij werken als bij diensten ingezet zal worden.

In geval het toepassen van duurzaamheidscriteria of de 5% regeling niet mogelijk is of er zijn zwaar moverende redenen af te wijken van het toepassen ervan, dan kan de wethouder Financiën een besluit nemen af te wijken van hetgeen in het inkoop- en

aanbestedingsbeleid is opgenomen (hardheidsclausule).

Belangrijk bij de uitwerking is dat het aanbod van de leveranciers niet leidt tot verhoging van de kosten. Daarbij blijft economisch meest voordelige aanbieder leidend in de keuze voor een leverancier.

Wat gaan we hiervoor doen?

- Social return wordt vanaf 2011 bij alle werken en diensten met een loonsom vanaf € 200.000,- (excl. BTW) toegepast. Bij deze projecten moet minimaal 5% van de loonsom besteed worden aan Social Return;
- Voor het invullen van Social Return bij een aanbesteding zal in de offerteaanvraag de Social Return clause opgenomen worden. Dat wil zeggen dat een leverancier zich bij inschrijving bereid moet verklaren de Social Return clause uit te voeren en aan moet geven voor welke functies en leerwerkstages dat zal zijn en welke loonkosten of productieve uren hiermee gemoeid zullen zijn;
- Effecten van Social Return worden onderzocht door middel van het meten van leveranciersprestaties, waarbij een bonus/malus regeling toegepast zal worden.

4. JURIDISCHE UITGANGSPUNTEN

4.1 Juridische kaders

Wat willen we bereiken?

Alle inkopen en aanbestedingen (zowel boven als onder de Europese drempelbedragen) voldoen aan de rechtmatigheidseisen, dat wil zeggen dat ze voldoen aan alle toepasselijke wet- en regelgeving en het eigen beleid. Verder voldoen ze aan de beginselen van Europees aanbesteden dat wil zeggen; non-discriminatie, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Wat zijn de ontwikkelingen?

De gemeente Haarlem baseert zich bij haar inkopen en aanbestedingen op de grondbeginselen uit het EG-verdrag, de juridische interpretatie van de Europese richtlijnen (richtlijn 2004/18/EG) vertaald in het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO 2005), het aanbesteding Reglement Werken (ARW 2005), de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en het eigen inkoop een aanbestedingsbeleid (zie bijlage 2 voor de nieuwe Haarlemse drempelbedragen).

Op 19 februari 2010 is de WIRA (Wet Implementatie Rechtsbeschermingsrichtlijnen Aanbesteden) in werking getreden. Met de WIRA zijn Europese Rechtsbeschermingsrichtlijnen omgezet in nationale wetgeving. Deze richtlijn heeft betrekking op het motiveren van de gunningsbeslissing, de opschortende termijn na gunning en de vernietiging van een overeenkomst. De WIRA geldt voor alle aanbestedende diensten, dus ook voor gemeenten.

Op dit moment wordt er door de regering gewerkt aan een nieuwe aanbestedingswet. Met de inwerkingtreding van de nieuwe aanbestedingswet wordt voorzien in een

nationaal wettelijk verankerd aanbestedingskader.

De gemeente Haarlem wil een integere opdrachtgever zijn, die zaken doet met integere opdrachtnemers. Voor gemeente ambtenaren betekent dit dat het gemeentebrede vastgestelde integriteitsbeleid van toepassing is. Op moment van schrijven is dit verwoord in de B&W-nota Integriteit van 2002. Voor opdrachtnemers betekent dit dat zij bij inschrijving moeten aantonen een integere partij te zijn.

Wat gaan we hiervoor doen?

- Bij werken wordt aangesloten bij het Aanbestedingsreglement Werken (ARW 2005);
- Bij werken wordt voor de overeenkomst gebruik gemaakt van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken (UAV), van DNR 2005 of van Algemene Inkoopvoorwaarden gemeente Haarlem. Bij alle overeenkomsten wordt arbitrage uitgesloten;
- Bij leveringen en diensten worden bij het sluiten van de overeenkomst in principe de Algemene Inkoopvoorwaarden van de gemeente Haarlem van toepassing verklaard en de Algemene voorwaarden van de leverancier expliciet uitgesloten. Ook hier wordt in alle gevallen arbitrage uitgesloten;
- Drempelbedragen aanpassen naar huidige normen en wensen (zie bijlage 2);
- Opdrachtnemers bij inschrijving vragen om aan te tonen dat zij een integere partij zijn, door middel van een eigen verklaring of Verklaring Omtrent Gedrag (VOG);

5. ECONOMISCHE UITGANGSPUNTEN

5.1 Algemeen

Wat willen we bereiken?

Bij alle inkopen en aanbestedingen wordt vooraf vastgelegd op welke manier er aanbesteed en gecontracteerd zal worden.

Wat zijn de ontwikkelingen?

Door de negatieve economische ontwikkelingen krijgt gemeente Haarlem minder geld om haar taken uit te voeren. Budgetten worden minder, terwijl hetzelfde takenpakket uitgevoerd moet worden. Door professioneel met inkoop om te gaan, vraag te bundelen, samenwerking te zoeken, inzicht te geven in de inkoopuitgaven en de 'total cost of ownership' en kritisch te zijn naar leveranciers kan inkoopresultaat behaald worden. Dat betekent besparingen bij gelijkblijvende kwaliteit of een betere kwaliteit voor het hetzelfde geld. Dit geldt tevens voor investeringen. Indien er minder geïnvesteerd wordt betekent dit een verlaging van de kapitaallasten (rente en afschrijving).

Uitgangspunt bij kopen van producten of het uitbesteden van diensten of werken is dat deze aanbesteed worden. Tenzij er redenen zijn om gebruik te maken van inbesteden bij verbonden partijen (zoals bijvoorbeeld Spaarnelanden):

- Er zijn contractuele afspraken over het inbesteden gemaakt;
- Er zijn dringende redenen om gebruik te maken van inbesteden.

Indien gebruik gemaakt wordt van inbesteden, dan is de verbonden partij gehouden aan het volgen van Europese aanbestedingsrichtlijnen en bovendien is het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Haarlem van toepassing.

Wat gaan we hiervoor doen?

- Verhogen van inkoopkennis bij budgethouders;
- Vastleggen van inkoopdossiers en deze registreren in Verseon;
- Standaarddocumenten ontwikkelen ten behoeve van een eenduidige werkwijze (tools en templates) die via intranet beschikbaar gesteld worden.
- Inzicht geven in lopende verplichtingen door het registreren van contracten;
- Inzicht geven in geplande inkooptrajecten om eventueel behoefte te kunnen bundelen (inkoopkalender);
- Bieden van professionele inkoopondersteuning door team Inkoop en Aanbesteding en team Techniek en Advies.

5.2 Stimuleren Lokale Economie en MKB

Wat willen we bereiken?

Lokale economie en werkgelegenheid stimuleren via inkopen en aanbestedingen door vanaf 2011 opdrachten zoveel mogelijk toegankelijk te maken voor lokale partijen en Midden- en Kleinbedrijf.

Wat zijn de ontwikkelingen?

Volgens de grondbeginselen van het EG verdrag (transparant, objectief en non-discriminatoire) mogen regionale/lokale partijen niet worden bevoordeeld bij het verstrekken van overheidsopdrachten. Opdrachten mogen alleen gegund worden op basis van criteria die in directe relatie staan tot het uit te voeren werk, de levering of de dienst. Echter vanuit economische overwegingen (o.a. werkgelegenheid, toerisme, vestigingsklimaat) kan de gemeente Haarlem belang hebben bij het gunnen van opdrachten aan regionale of lokale ondernemingen. De gemeente Haarlem gaat dit op verschillende manieren stimuleren. Uitgangspunt blijft echter altijd, het verkrijgen van het beste

product, dienst of werk tegen de beste prijs/kwaliteitsverhouding.

Wat gaan we hiervoor doen?

- Aanbestedingen worden bekend gemaakt via de website van de gemeente Haarlem;
- Bedrijven die in het verleden goede prestaties geleverd hebben krijgen voorrang bij het uitnodigen tot inschrijven op (meervoudig) onderhandse aanbestedingen;
- Bij alle Nationale en Europese aanbestedingen streeft de gemeente Haarlem er naar om bij opdrachten één of meer percelen te onderscheiden zodat ook kleinere partijen mee kunnen dingen naar een opdracht;
- Bij het formuleren van selectie- en gunningscriteria zal rekening gehouden worden met proportionaliteitsbeginsel om zo deelname van kleinere partijen te stimuleren;
- Partijen worden vroegtijdig bij aanbestedingen betrokken (bijvoorbeeld bij marktconsultaties);
- Jaarlijks leverancierbijeenkomst organiseren over werkwijze van de gemeente rond inkopen en aanbesteden en de verwachtingen ten aanzien leveranciers;
- Monitoren van het percentage opdrachten dat aan lokale partijen gegund is.

5.3 Samenwerking met andere overheidsorganisaties

Wat willen we bereiken?

De gemeente Haarlem zoekt samenwerkingspartners bij die aanbestedingen waarbij kennis-, kosten- en efficiencyvoordelen te verwachten zijn.

Wat zijn de ontwikkelingen?

Versillende argumenten kunnen een rol spelen bij het zoeken naar samenwerking met andere organisaties. De

samenwerking kan vanuit efficiency- en kostenvoordelen ingegeven zijn of vanuit politieke en/of sociale overwegingen.

Vanuit efficiencyvoordelen kan de gemeente Haarlem samenwerking aangaan met partners in de regio. Dat kunnen regiogemeenten zijn zoals de gemeente Haarlemmermeer, maar ook Provincie Noord-Holland of andere publiekrechtelijke instellingen (bijv. Dunamare) binnen de regio of het dynamisch inkoopnetwerk (samenwerkingsverband gemeenten onder aansturing van Haarlemmermeer). Doel hiervan is het behalen van inkoopvoordelen door volumeaggregatie (Massa is Kassa) en het verwerven van een betere marktpositie. Ook heeft de samenwerking tot doel het delen van inkoopkennis en -capaciteit.

Vanuit politieke of sociale overwegingen kan er met andere partijen samengewerkt worden. Dit betreft bijvoorbeeld verzelfstandigde onderdelen van de gemeente of kleinere regiogemeenten. Dit zijn veelal partijen die geen inkoopkennis en -expertise kunnen inbrengen en over onvoldoende capaciteit beschikken om zelfstandig aanbestedingen uit te voeren. Zij kunnen echter wel voor een zeker volumevoordeel zorgen. Doel van deze samenwerking is, betrokken partijen laten meeprofiteren van inkoopvoordelen die de gemeente Haarlem middels aanbesteden behaalt en het beperken van de transactiekosten voor alle partijen.

Wat gaan we hiervoor doen?

- Eigen inkoopkalender matchen met inkoopkalenders van potentiële samenwerkingspartners (bijvoorbeeld het dynamisch inkoopnetwerk of Provincie Noord-Holland);
- Aanbestedingen en contracten bekend maken bij verzelfstandigde onderdelen;

- Samenwerkingsovereenkomst ontwikkelen met een heldere beschrijving van taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Evaluatie-instrument ontwikkelen om resultaten samenwerking te toetsen;
- Verzelfstandigde organisatieonderdelen de mogelijkheid bieden tot het sluiten van een nadere overeenkomst onder voorwaarden van de door de gemeente afgesloten mantelovereenkomst.
- Toezicht houden op aanbestedingen met gemeentegelden door verbonden partijen.
- Per levering, dienst of werk nagaan of de kwaliteitseisen realistisch zijn.
- Per inkoopbehoefte bezien of het beoogde eindresultaat kan worden behaald met een goedkoper pakket aan (onderhouds)maatregelen;
- Afsluiten raamovereenkomsten en intensieve monitoring van contracten (contractmanagement) op prestaties van leverancier en inkoopgedrag eigen organisatie;
- Per inkoopbehoefte bezien of met gelijkblijvend budget meer kan worden ingekocht;
- Professioneel inkopen en aanbesteden conform gemeentelijk beleid.

6. FINANCIËLE KADERS

Wat willen we bereiken?

Door te werken conform vastgestelde inkoopbeleid en –procedures jaarlijks realiseren van € 5 miljoen aanbestedingsvoordeel, in de periode 2011 - 2013

Wat zijn de ontwikkelingen?

In het collegeakkoord ("Het oog op morgen" 2010-2014) is als uitgangspunt geformuleerd: "Haarlem moet financieel gezond blijven". Voor de omvang van de ombuigingen wordt uitgegaan van een economisch groeipercentage van 1%, waarmee de omvang van de totale ombuiging voor de periode 2010-2018 op € 35 miljoen komt.

Door op een efficiëntere manier in te kopen en het realiseren van inkoopvoordeel daar waar mogelijk, kan jaarlijks ook 5% aanbestedingsvoordeel worden gerealiseerd.

Aanbestedingsvoordelen worden behaald met:

- Alleen inkopen wat strikt noodzakelijk is voor de uitvoering van gemeentelijke taken;

Uitgaande van hetzelfde percentage als gebruikt bij de ombuigingen wordt een jaarlijkse aanbestedingsvoordeel van circa € 5 miljoen gerealiseerd. Dit bedrag kan oplopen, naar mate de organisatie meer gewend is aan de nieuwe werkwijze.

Wat gaan we hiervoor doen?

- Per kwartaal rapporteren over de voortgang van inkooptrajecten, bereikte inkoopvoordelen en resultaten;
- Uitvoeren inkooptrajecten van de inkoopkalender;
- Op basis van professioneel inkopen;
- Op basis van financiële analyses afdelingsoverstijgende projecten definiëren om bij te dragen aan het inkoopresultaat;
- Monitoren op het gebruik van afgesloten contracten.

Bijlage 1 Inkoop en aanbestedingsprocedures

De meest gebruikte procedures binnen de gemeente Haarlem zijn;

- Enkelvoudig onderhands (in onderhandeling)
- Meervoudig onderhands (3-5 offertes)
- Nationaal openbaar (met of zonder voorafgaande selectie)
- Europees aanbesteding (met of zonder voorafgaande selectie)

Enkelvoudig onderhands:

De gemeente kiest zelf een opdrachtnemer uit. Er is geen sprake van concurrentie tussen mogelijke opdrachtnemers.

Meervoudig onderhands:

De gemeente selecteert circa drie tot vijf opdrachtnemers die een offerte uitbrengen. Er is sprake van concurrentie.

Nationaal openbaar (met of zonder voorafgaande selectie)

De gemeente plaatst nationaal een aankondiging voor een opdracht waarbij vrije concurrentie tussen alle mogelijke nationale opdrachtgevers mogelijk is. Met voorafgaande selectie wordt in de selectiefase een aantal (maximaal 5) potentiële opdrachtnemers geselecteerd die een offerte uit mogen brengen (in de gunningsfase).

Bij het ontbreken van een voorafgaande selectie worden na aankondiging van de opdracht de selectie- en gunningsfase in één keer doorlopen, waarbij alle inschrijvingen beoordeeld worden.

Europees aanbesteding (met of zonder voorafgaande selectie)

De gemeente plaatst op Europees niveau een aankondiging voor een opdracht. Er is vrije concurrentie tussen alle Europese opdrachtnemers.

Bijlage 2 Inkoop- en aanbestedings-procedures boven de € 50.000,-

Tot op heden werden er door de gemeente Haarlem onder de Europese aanbestedingsgrens drempelbedragen gehanteerd met daaraan gekoppeld de te volgen aanbestedingsprocedure. Deze werkwijze is vanaf 01-01-2011 niet meer van toepassing.

Met ingang van 1 januari 2011 geldt er een meldingsplicht bij voor alle werken, diensten en leveringen vanaf € 50.000,-. Deze opdrachten moeten gemeld worden bij team Inkoop en Aanbesteding (via tender@haarlem.nl).

Voor alle inkopen en aanbestedingen boven de € 50.000,- zal er een (maatwerk)advies ten aanzien van de te volgen aanbestedingsprocedure gegeven worden. Dit advies kan variëren van een enkelvoudig onderhandse aanbesteding tot een nationaal openbare aanbesteding met of zonder voorafgaande selectie. Dit betreft een niet vrijblijvend advies. Boven de Europese drempelbedragen gelden wettelijk vastgestelde aanbestedingsprocedures.

Aanbestedingsprocedure	Dienst of levering	Werken
Maatwerk procedure	Vanaf € 50.000,-	Vanaf € 50.000,-
Europees openbaar (met of zonder voorafgaande selectie)	Vanaf € 193.000,- *	Vanaf € 4.845.000,- *

* De Europese genoemde drempelbedragen zijn de geldende drempelbedragen voor 2010 en 2011.

De vastgestelde Europese drempelbedragen worden iedere twee jaar opnieuw door de Europese Commissie bekeken en vastgesteld aan de hand van de gemiddelde dagwaarde van de Euro.

Deze Europese drempelwaarden voor overheidsopdrachten zijn vastgelegd in artikel 7 van de richtlijn 2004/18/EG. Voor actuele drempelbedragen: bel team Inkoop en Aanbesteding.

Procesbeschrijving
Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Gemeente Haarlem

Inhoudsopgave

1	Procesmodel Inkoop- en aanbestedingsbeleid.....	3
1.1	Proceseigenaar.....	3
1.2	Beschrijving.....	3
2	Processtructuur.....	5
3	Processchema's.....	6
3.1	Hoofdproces.....	6
3.1.1	Inhoud van Hoofdproces.....	7
3.2	Inkoopproces.....	8
3.2.1	Inhoud van Inkoopproces.....	9
3.3	Inkoopproject.....	10
3.3.1	Inhoud van Inkoopproject.....	11
3.4	Aanbesteden van werken.....	13
3.5	Aanbesteden onder Europese drempel van leveringen en diensten.....	14
3.5.1	Inhoud van Aanbesteden onder Europese drempel van leveringen en diensten.....	15
3.6	Europese aanbesteding leveringen en diensten.....	17
3.6.1	Inhoud van Europese aanbesteding leveringen en diensten.....	18
3.7	Bestellen.....	21
3.7.1	Inhoud van Bestellen.....	22

1 Procesmodel Inkoop- en aanbestedingsbeleid

1.1 Proceseigenaar

Afdelingshoofd Juridische Zaken

1.2 Beschrijving

Doel van het proces

Er is behoefte binnen de gemeente om meer grip te krijgen op de wijze waarop er wordt ingekocht en om meer te kunnen sturen op de inkoopuitgaven. Het doel van dit proces is, de mogelijkheid te geven op een efficiënte en effectieve wijze budgetten in te zetten om benodigde leveringen, diensten en werken in te kopen. En dit te doen binnen de in het inkoop- en aanbestedingsbeleid genoemde kaders en spelregels. Het proces "Inkoop- en aanbestedingsbeleid" is met name bedoeld voor de budgethouders en medewerkers die betrokken zijn bij het inkoopproces.

Mogelijke risico's

De belangrijkste risico's van het niet goed doorlopen van het inkoopproces zijn:

- Financiële risico's
 - Meer betalen dan gemiddeld in de markt betaald wordt voor vergelijkbare kwaliteit
- Juridische risico's

Het op een wettelijk onjuiste wijze aanbesteden van een inkoopbehoefte, waardoor:

- Kans op rechtzaken (imago schade)
- Vertraging van het aanbestedingsproces en dus vertraging in levering of uitvoering van de dienstverlening
- Kans op het moeten betalen van schadevergoedingen
- Kwalitatieve risico's
 - Kans op mindere kwaliteit van producten of diensten dan gewenst is.
 - Mislopen van innovaties

Maatregelen Interne Controle (IC) / Interne Beheersing (IB)

1. Volledigheid:

Binnen gemeente Haarlem start een budgethouder het inkoop- en aanbestedingsproces. Op basis van een aantal onderbouwde keuzes wordt gekozen voor een bepaalde aanbestedingsprocedure, wel of niet ondersteund door inkoopadviseurs van de gemeente (team Inkoop en Aanbesteding voor leveringen en diensten en Team Techniek en Advies voor werken).

Indien een behoefte boven de Europese drempelwaarde komt, is het een wettelijke verplichting dit volgens de Europese richtlijn aan te besteden. Begeleiding vanuit team Inkoop en Aanbesteding en Team techniek en Advies is dan verplicht.

De budgethouder is zelf verantwoordelijk voor het op een juiste wijze doorlopen van het inkoop- en aanbestedingsproces. Ook de vastlegging van alle inkoopdocumenten en verplichtingen is de verantwoording van de budgethouder.

2. Juistheid:

- Bij de selectie en gunning van leveranciers wordt functiescheiding toegepast. De selectie en gunning wordt door een onafhankelijke functionaris uitgevoerd.
-
- Alle beslisdocumenten zijn geaccordeerd door de tekenbevoegde.
- Frequent worden financiële analyses uitgevoerd om:

- o Verbandcontroles te maken of uitgaven (leveranciers) boven EUR 50.000 gemeld zijn
- o Controles of meldingen uitgevoerd zijn conform advies team Inkoop en Aanbesteding (Controles op juistheid toepassing van aanbestedingprocedures.)
- o Verbandcontroles op drempelwaarden Europese aanbesteding.
- o Inkopen onder de juiste contracten gebeurd

Wet- en regelgeving en overige kaders

Extern

De wetgeving over aanbesteden is afkomstig van de Europese Unie (aanbestedingsrichtlijn). Deze richtlijn is vertaald in nationale wetgeving.

In Nederland is de Richtlijn vertaald in het BAO (Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten) en het BASS (Besluit aanbestedingsregels Speciale Sectoren). Voor gemeente Haarlem is het Bao van toepassing.

Intern

Binnen gemeente Haarlem is beleid afgesproken met betrekking tot inkopen en aanbesteden. Deze spelregels zijn vastgelegd in het beleid van xx xxxxx 2011. Elke budgethouder is gehouden aan de beleidsuitgangspunten.

De inkoopvoorwaarden van de gemeente Haarlem zijn van toepassing op leveringen en diensten. Indien daarvan afgeweken wordt, zal dit in een overeenkomst tot uiting moeten komen.

Bij werken wordt aangesloten bij het Aanbestedingsreglement Werken (ARW 2005). Voor een overeenkomst wordt gebruik gemaakt van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken (UAV), van DNR 2005 of van Algemene Inkoopvoorwaarden gemeente Haarlem

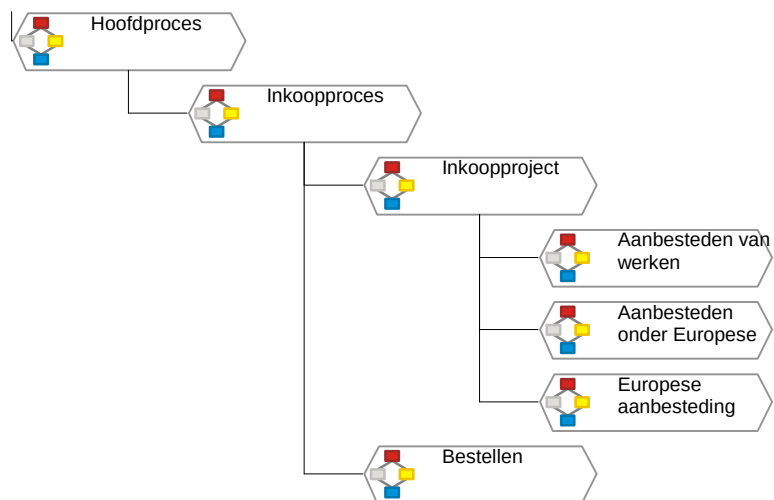
Daarnaast is tevens de B&W-nota Aanbestedingsbeleid van werken (58/2004) van toepassing.

Relaties met andere processen

Proces "Inkoop- en aanbestedingsbeleid" heeft relatie met de volgende processen:

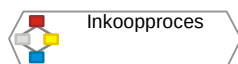
- Inkoop
- Verplichtingen
- Crediteurenadministratie
- Contractbeheer (moet nog opgesteld worden)
- Opstarten, voortgang en afsluiten Projecten (Stedelijke Projecten)
- Aanbesteden van Werken (Stedelijke Projecten)

2 Processtructuur



3 Processchema's

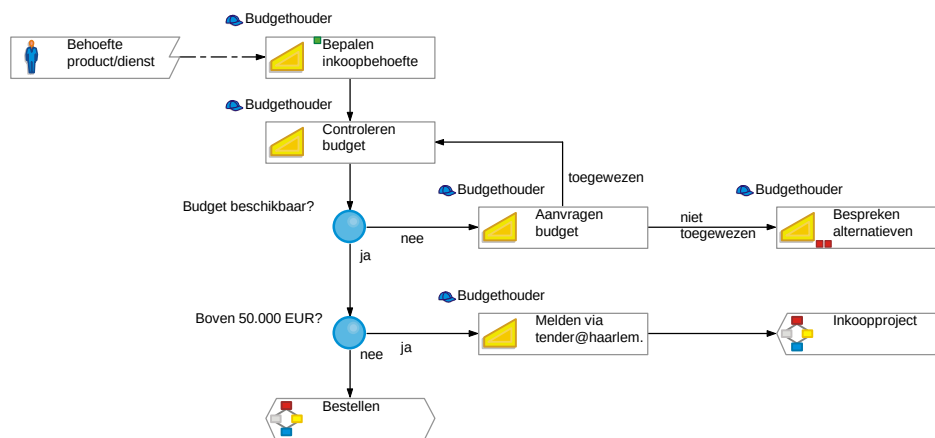
3.1 Hoofdproces



3.1.1 Inhoud van Hoofdproces

Naam
Inkoopproces (subproces)

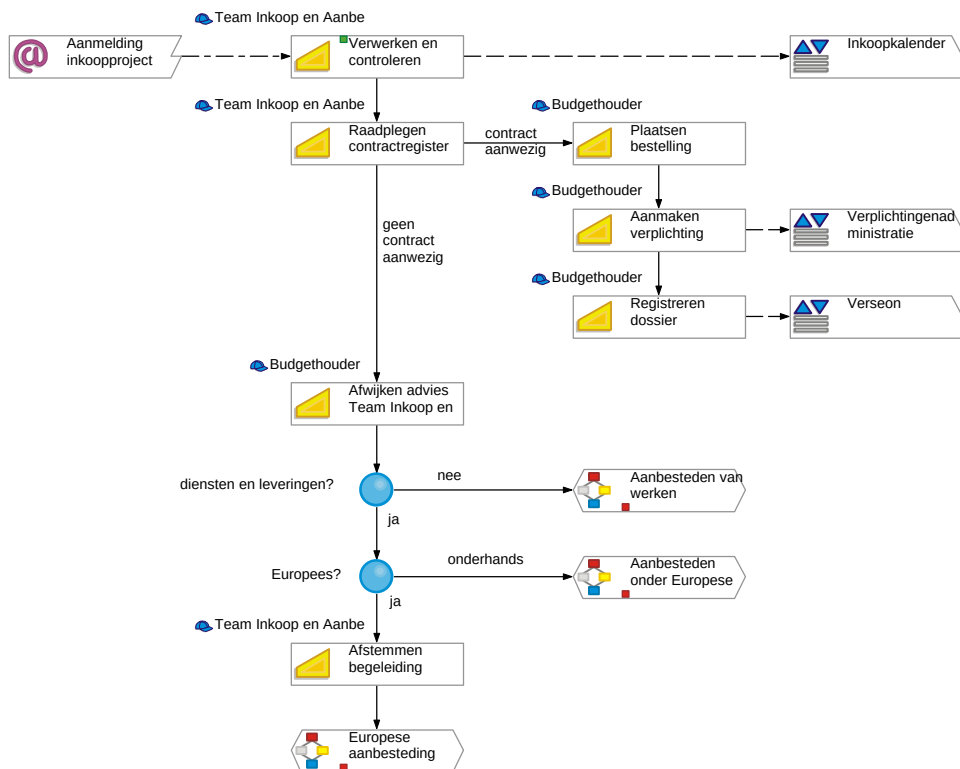
3.2 Inkoopproces



3.2.1 Inhoud van Inkoopproces

Naam	Uitvoerende	Beschrijving
Behoefte product/dienst (mens)		Vanuit jaarplan van de afdeling, aflopende overeenkomst, of ontwikkelingen kan behoefte zijn om een product of dienstverlening extern te betrekken. Of een werk uit te laten voeren. Hiervoor wordt een leverancier gecontracteerd. Een budgethouder heeft een (globaal) idee wat hij wil. Dit is de inkoopbehoefte. Gedurende het inkoop- en aanbestedingsproces wordt de behoefte nader gespecificeerd en worden indien nodig eisen en wensen m.b.t. de potentiële leverancier en product, dienst of werk bepaald.
Bepalen inkoopbehoefte (basis)	Budgethouder	Bepalen inkoopbehoefte levering / dienst / werk. De budgethouder bepaalt de inkoopbehoefte. Ondersteuning kan gevraagd worden van team Inkoop en Aanbesteding of Team Techniek en Advies.
Controleren budget (basis)	Budgethouder	Controleren beschikbaarheid budget. Het inkoopproces kan pas verder als er een budget beschikbaar is.
Budget beschikbaar? (Toestand)		
Aanvragen budget (basis)	Budgethouder	Krediet aanvragen.
Bespreken alternatieven (basis)	Budgethouder	Bespreken alternatieven in het geval er geen of onvoldoende budget is.
Boven 50.000 EUR? (Toestand)		
Melden via tender@haarlem.nl (basis)	Budgethouder	Budgethouder meldt de inkoopbehoefte aan via tender@haarlem.nl. Hiertoe wordt formulier inkoopkalender gebruikt.
Inkoopproject (subproces)		
Bestellen (subproces)		

3.3 Inkoopproject



3.3.1 Inhoud van Inkoopproject

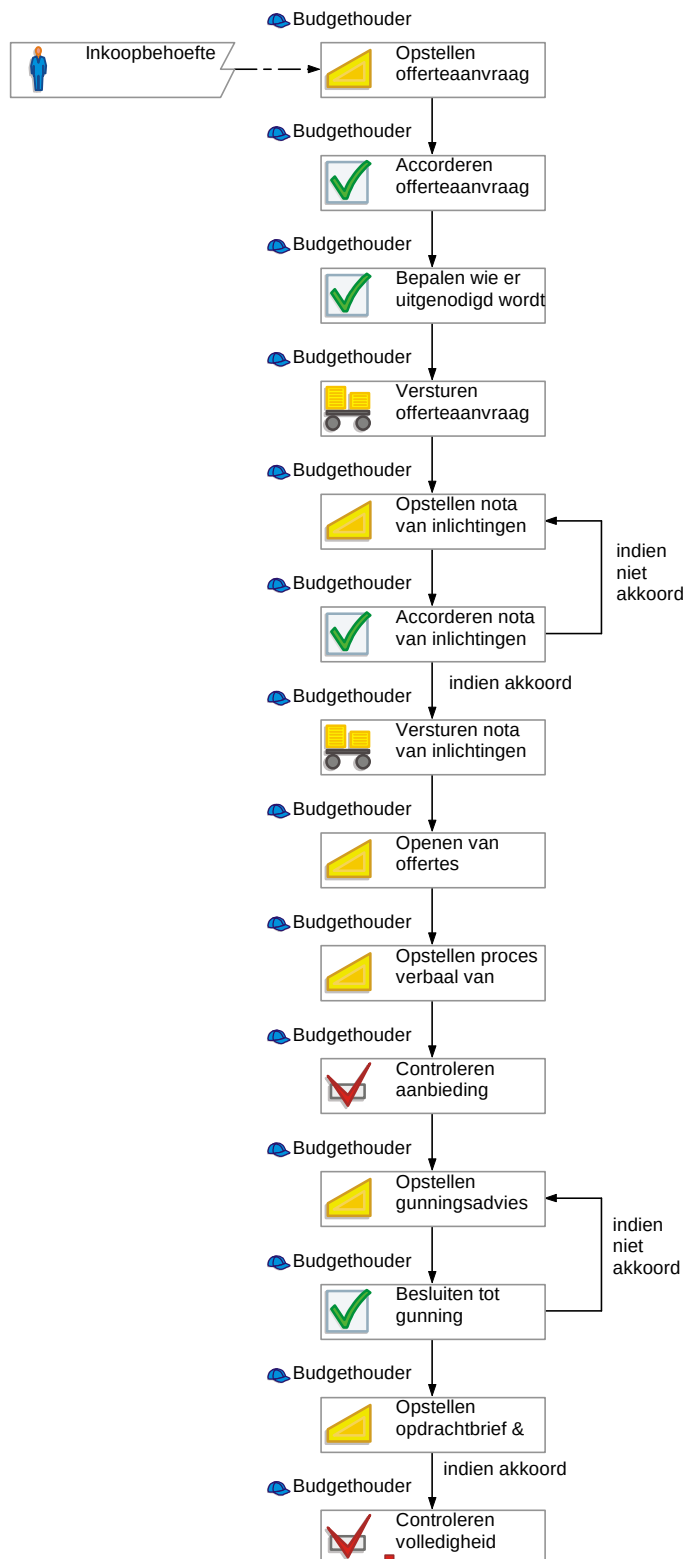
Naam	Uitvoerende	Beschrijving
Aanmelding inkoopproject (e-mail)		Budgethouder meldt elke inkoopbehoefte boven de EUR 50.000 excl. BTW via tender@haarlem.nl .
Verwerken en controleren aanmelding (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	Aanmelding inkoopkalender verwerken en controleren in inkoopkalender. Verstrekken van een niet-vrijblijvend advies over de te volgen aanbestedingsprocedure. Afhankelijk van de opdrachtwaarde, marktsituatie, specifieke omstandigheden betreft het: - Europese aanbesteding - Meervoudig onderhandse aanbesteding (aantal offertes opvragen) - Enkelvoudig onderhandse aanbesteding Registreren aanbestedingsproject in de inkoopkalender. Bepalen van soort behoefte: een levering, dienst of werk is. Indien de behoefte een werk is, wordt de procedure voor het aanbesteden van een werk gevolgd en is Team Advies en Techniek betrokken. Betreft de behoefte een dienst of levering dan is Team Inkoop en Aanbesteding betrokken.
Inkoopkalender (buffer)		
Raadplegen contractregistrator (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	Raadplegen van het contractregistratiesysteem. Indien de behoefte onder een contract besteld kan worden, wordt dit gemeld aan de budgethouder.
Plaatsen bestelling (basis)	Budgethouder	Plaatsen van de bestelling middels schriftelijke opdracht (e-mail / brief).
Aanmaken verplichting (basis)	Budgethouder	Aanmaken van een verplichting in de verplichtingenadministratie.
Verplichtingen administratie (buffer)		
Registreren dossier (basis)	Budgethouder	Vastleggen van de offerte en de schriftelijke opdracht (bestelling) in het documentregistratiesysteem. Vastleggen van de verplichting in de verplichtingenadministratie.
Verseon (buffer)		
Afwijken advies Team Inkoop en Aanbesteding (basis)	Budgethouder	Budgethouder kan afwijken van advies van Team Inkoop en aanbesteding. De onderbouwing om af te wijken van het advies dient te worden vastgelegd in Verseon.
diensten en leveringen? (Toestand)		
Aanbesteden van werken (subproces)		Zie afzonderlijke procesbeschrijving aanbesteden van werken.

Europees? (Toestand)		
Aanbesteden onder Europese drempel van leveringen en diensten (subproces)		
Afstemmen begeleiding (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	Afstemmen van de (verplichte!) begeleiding / coördinatie in geval van een Europese aanbesteding. Een niet-Europese aanbesteding voert de budgethouder in principe zelfstandig uit. Uiteraard kan team Inkoop en Aanbesteding of Team Techniek en Advies indien gewenst, ondersteunen.
Europese aanbesteding leveringen en diensten (subproces)		

3.4 Aanbesteden van werken

Zie afzonderlijke procesbeschrijving Aanbesteden van werken.

Aanbesteden onder Europese drempel van leveringen en diensten

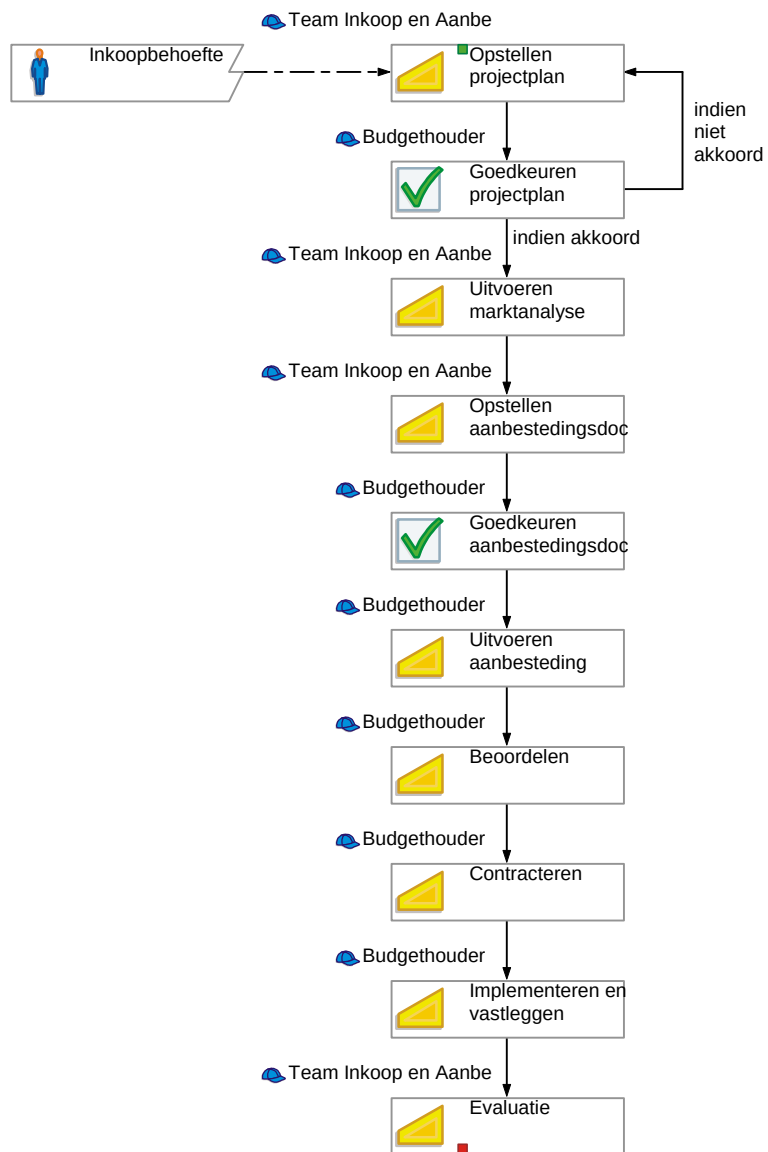


3.4.1 Inhoud van Aanbesteden onder Europese drempel van leveringen en diensten

Naam	Uitvoerende	Beschrijving
Inkoopbehoefte (mens)		
Opstellen offerteaanvraag (basis)	Budgethouder	Opstellen offerteaanvraag. In de offerteaanvraag dient te worden aangegeven welke eisen aan de leveranciers worden gesteld, wat de opdracht inhoudt en op welke wijze de offertes worden beoordeeld. Vastleggen van de offerteaanvraag in het inkoopdossier. Team Inkoop en Aanbesteding kan worden geconsulteerd indien er vragen zijn over hoe leveranciers te selecteren.
Accorderen offerteaanvraag (machtigen)	Budgethouder	Accorderen offerteaanvraag.
Bepalen wie er uitgenodigd wordt (machtigen)	Budgethouder	Bij een enkelvoudige of onderhandse aanbesteding selecteren van de leveranciers die in staat worden geacht de opdracht uit te voeren. In het inkoopbeleid zijn een aantal maatschappelijke en economische uitgangspunten benoemd. De materiedeskundige dient bij de selectie van leveranciers deze uitgangspunten in ogenschouw te nemen. Denk hierbij aan het betrekken van (lokale) MKB, social return, duurzaamheidsaspecten, het niet altijd uitnodigen van dezelfde leveranciers. Let dus op dat de eisen en wensen die zijn gesteld in de offerteaanvraag dusdanig zijn, dat de leveranciers die worden uitgenodigd eraan kunnen voldoen. Onderbouwing van de keuzes vastleggen in het inkoopdossier. Team Inkoop en Aanbesteding kan worden geconsulteerd indien er vragen zijn over hoe leveranciers te selecteren.
Versturen offerteaanvraag (logistiek)	Budgethouder	Digitaal via email verzenden van de (bij meervoudig) onderhandse aanbesteding) uitnodiging(en). Vastleggen van de offerteaanvraag in het inkoopdossier.
Opstellen nota van inlichtingen (basis)	Budgethouder	Verzamelen van vragen van de leveranciers. Opstellen . Van een nota van inlichtingen waarin vragen worden beantwoord.
Accorderen nota van inlichtingen (machtigen)	Budgethouder	Controleren nota van inlichtingen. Na akkoord versturen van de nota van inlichtingen. Vastleggen van nota van inlichtingen in inkoopdossier.
Versturen nota van inlichtingen (logistiek)	Budgethouder	Versturen als PDF bestand via email: - nota van inlichtingen.
Openen van offertes (basis)	Budgethouder	Na sluitingsdatum (en -tijdstip!) voor het indienen van de offertes openen van offertes. Opening vindt plaats in aanwezigheid van minimaal één medewerker.

Opstellen proces verbaal van aanbesteding (basis)	Budgethouder	Maken van proces verbaal van opening. Hierin wordt opgenomen welke offertes zijn ontvangen. Proces verbaal worden ondertekend.
Controleren aanbieding leverancier (controle)	Budgethouder	Inhoudelijk beoordelen van de aanbieding op de eisen en wensen zoals beschreven in de offerteaanvraag. De beoordeling gebeurt op de wijze zoals beschreven in de offerteaanvraag. Vastleggen van de beoordeling in het inkoopdossier.
Opstellen gunningsadvies (basis)	Budgethouder	Opstellen gunningsadvies. Hierin is opgenomen hoe alle leveranciers gescoord hebben op de opgenomen gunningscriteria. Uit het gunningsadvies wordt duidelijk welke leverancier de opdracht gegund dient te krijgen en op basis van welke gronden.
Besluiten tot gunning (machtigen)	Budgethouder	Accorderen van het gunningsadvies.
Opstellen opdrachtbrief & afwijzingsbrieven. (basis)	Budgethouder	Opstellen van de opdrachtbrief voor de geselecteerde leverancier. Hierin wordt verwezen naar de offerte. Vastleggen van de verplichting in de verplichtingenadministratie. Zie budgethoudersregeling voor tekeningsbevoegdheden. Opstellen van de afwijzingsbrieven voor de niet-geselecteerde leveranciers.
Controleren volledigheid aanbestedings dossier (controle)	Budgethouder	Controleren op volledigheid van het inkoopdossier aan de hand van de checklijst en vult eventuele ontbrekende stukken aan. Vastleggen van het inkoopdossier in het document management systeem. Een tweezijdig getekende (raam)overeenkomst wordt conform de procedure contractbeheer vastgelegd (procedure contractbeheer).

3.5 Europese aanbesteding leveringen en diensten



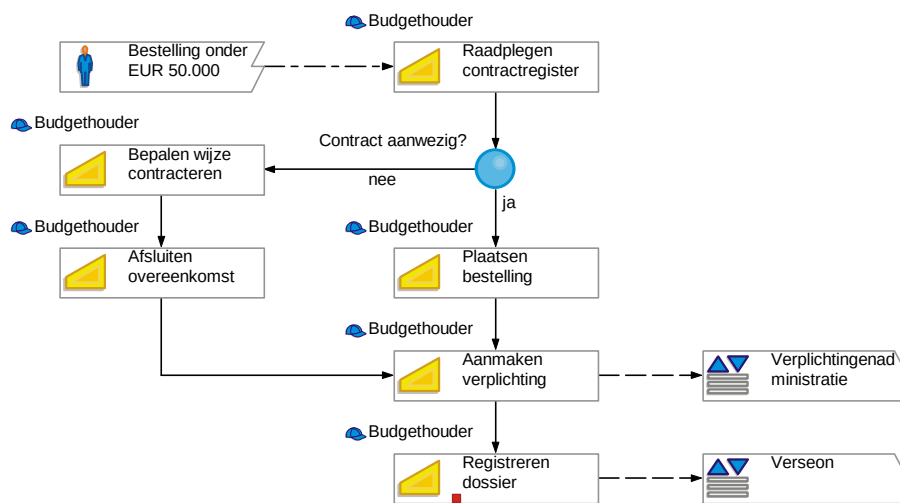
3.5.1 Inhoud van Europese aanbesteding leveringen en diensten

Naam	Uitvoerende	Beschrijving
Inkoopbehoefte (mens)		
Opstellen projectplan (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	In geval van een Europese aanbestedingsprocedure is begeleiding van de aanbesteding door team Inkoop en Aanbesteding verplicht. Voordat de aanbesteding daadwerkelijk start, stelt team Inkoop en Aanbesteding een projectplan op. Het projectplan geeft, voor zover mogelijk, antwoord op de volgende vragen (niet uitputtend): - Wat is het doel, de probleemstelling en wat zijn de achtergronden van deze Europese aanbesteding? - Wat is het beleid m.b.t. de inkoopbehoefte, welke eisen en wensen worden geformuleerd? - Welke aanbestedingsprocedure wordt gevolgd? - Wie doet wat, hoe en wanneer tijdens de aanbesteding? - Hoe verloopt de communicatie en besluitvorming rondom de aanbesteding? - Hoe verhouden de kosten en baten van de aanbesteding zich? - Wie doet wat, hoe en wanneer na de aanbesteding? Het projectplan dient daarom als leidraad voor alle betrokkenen en kan tussentijds, indien dat noodzakelijk mocht zijn, aangepast worden. In het algemeen bestaat een aanbestedingsteam uit: - Budgethouder - Inkoopadviseur van team Inkoop en Aanbesteding - Materiedeskundige(n) Optioneel: - Juridisch adviseur - Financieel adviseur
Goedkeuren projectplan (machtigen)	Budgethouder	Accorderen van Projectplan. Vastleggen van goedkeuring in aanbestedingsdossier.
Uitvoeren marktanalyse (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	Indien nodig uitvoeren van een marktanalyse. Door een interne en externe analyse van uitgaven, budget, leveranciersmarkt, mogelijkheden, innovaties e.d. wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden die er zijn en de positie van de gemeente. Dit bepaalt de uiteindelijke aanbestedingsstrategie. uitkomsten worden besproken met de budgethouder en eventueel verwerkt in het projectplan.
Opstellen aanbestedings documenten (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	Opstellen volledige selectie- en/of aanbestedingsdocument en uitwerken beoordelingsmethodiek en beoordelingsmatrix. Op basis van de aanbestedingsstrategie en het marktonderzoek wordt de uitnodiging tot inschrijving opgesteld (offerteaanvraag). In de uitnodiging tot inschrijving staat het volgende: - Vormvereisten mbt het aanbestedingsproces en de offerte - Specificatie van de inkoopbehoefte - Selectie- en gunningscriteria - Concept overeenkomst - Beoordelingsmethodiek Indien een niet-openbare Europese

		aanbesteding wordt gevolgd, wordt eerst een préselectiedocument opgesteld. Pas na selectie van een aantal potentiële leveranciers, zal de offerteaanvraag worden gestuurd.
Goedkeuren aanbestedings documenten (machtigen)	Budgethouder	Goedkeuren aanbestedingsdocumenten. Vastleggen van goedkeuring in aanbestedingsdossier.
Uitvoeren aanbesteding (basis)	Budgethouder	Het daadwerkelijk aanbesteden van publicatie (uitnodiging), beantwoorden van vragen, (préselectie en beoordeling van Gegadigden), uitsturen aanbestedingsdocument, beantwoorden van vragen in de Nota van Inlichten tot het opmaken van het proces verbaal bij het ontvangen en openen van de offertes. Team Inkoop en Aanbesteding begeleidt de procedure. Budgethouder is verantwoordelijk voor inhoud van de aanbestedingsstukken. Zodra de aanbestedingsstukken klaar zijn, wordt de opdracht aangekondigd. (www.aanbestedingskalender.nl) Stukken worden digitaal ter beschikking gesteld aan geïnteresseerden. Vragen worden opgenomen en beantwoord in de Nota van Inlichtingen. Goedkeuren van de Nota van Inlichtingen voordat deze gepubliceerd wordt. In ontvangst nemen. Pas na sluitingsdatum van ontvangst aanbiedingen, worden aanbiedingen geopend. Er wordt een proces verbaal van opening opgesteld.
Beoordelen (basis)	Budgethouder	Het beoordelen van aanvragen tot deelneming en/of offertes en het opstellen van een gunningsadvies. Opstellen van een gunningsadvies. Gunnen van de opdracht.
Contracteren (basis)	Budgethouder	Winnende Inschrijver(s) (voorlopig) gunnen. Overige Inschrijvers bedanken. Na Alcateltermijn definitief gunnen van de opdracht. Zie budgethoudersregeling voor tekeningsbevoegdheden.
Implementeren en vastleggen (basis)	Budgethouder	Communiceren van nieuwe contract en leveranciers. Controleren op volledigheid van het inkoopdossier aan de hand van de checklijst en vult eventuele ontbrekende stukken aan. Vastleggen van inkoopdossier, inclusief tweezijdig getekende overeenkomst in documentregistratiesysteem. Vastleggen van overeenkomst in contractbeheersysteem (zie procedure contractbeheer)
Evaluatie (basis)	Team Inkoop en Aanbesteding	Evalueren van aanbesteding (project: proces, plan, communicatie), projectteam en resultaat. Vastleggen van resultaat in inkoopkalender.

		Vastleggen van de evaluatie in het inkoopdossier.
--	--	---

3.6 Bestellen



3.6.1 Inhoud van Bestellen

Naam	Uitvoerende	Beschrijving
Bestelling onder EUR 50.000 (mens)		
Raadplegen contractregister (basis)	Budgethouder	Indien behoefte lager is dan EUR 50.000 excl. BTW controleren in de contractenregistratie of de behoefte onder een lopende overeenkomst besteld kan worden. Optioneel team Inkoop en Aanbesteding vragen om dit uit te zoeken.
Contract aanwezig? (Toestand)		
Bepalen wijze contracteren (basis)	Budgethouder	Indien er geen contract is, wijze waarop een leverancier wordt gecontracteerd kiezen. Er dient altijd een schriftelijke bevestiging van de afspraak te zijn (offerte van de leverancier). De algemene inkoopvoorwaarden van gemeente Haarlem zijn van toepassing.
Afsluiten overeenkomst (basis)	Budgethouder	Afsluiten overeenkomst met leverancier. Een schriftelijke bevestiging geldt als overeenkomst. Zie budgethoudersregeling voor tekeningsbevoegdheden.
Plaatsen bestelling (basis)	Budgethouder	Plaatsen van bestelling middels schriftelijke opdracht (e-mail / brief). Zie budgethoudersregeling voor tekeningsbevoegdheden.
Aanmaken verplichting (basis)	Budgethouder	Aanmaken van een verplichting in de verplichtingenadministratie.
Verplichtingen administratie (buffer)		
Registreren dossier (basis)	Budgethouder	Vastleggen van de offerte van de leverancier en de schriftelijke opdracht (bestelling) in het documentregistratiesysteem. Vastleggen van de verplichting in de verplichtingenadministratie.
Verseon (buffer)		