

# ***Quick scan Inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Terneuzen***

Onderzoeksrapport

BMC  
17 november 2010  
Drs. J.C. Houwer  
Projectnummer: 401020

# INHOUD

HOOFDSTUK 1	ONDERZOEKSOPDRACHT, WERKWIJZE EN PROCESVERSLAG	4
1.1	Onderzoeksopdracht en werkwijze	4
1.2	Procesverslag van het quick scan onderzoek	4
HOOFDSTUK 2	ANALYSEKADER	7
2.1	Het normenkader en de subvragen	7
2.2	De uitvoering van het inkoopproces	9
2.3	Uitvoering en mensen	10
2.4	Inkopen en aanbesteden in de gemeente Terneuzen	11
2.5	Duurzaamheid	13
2.6	Regionale samenwerking	14
HOOFDSTUK 3	ONDERZOEKSRESULTATEN	15
3.1	Oriëntatiefase	15
3.2	Resultaten internetenquête	16
3.3	Toetsende gesprekken met sleutelfiguren	20
HOOFDSTUK 4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	24
4.1	Doel en uitgangspunten van het inkoopbeleid	24
4.2	Overzicht van de conclusies	24
4.3	Aanbevelingen	26
HOOFDSTUK 5	BESTUURLIJKE WEDERHOOR EN NAWOORD	30
5.1	Bestuurlijke wederhoor	30
5.2	Nawoord van de Rekenkamercommissie	31
BIJLAGE 1	VRAGENLIJST	
BIJLAGE 2	DOCUMENTEN LITERATUURSTUDIE EN NAMENLIJST GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	

## *Inleiding*

Een professionele aanpak van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van een gemeente is in meerdere opzichten van belang:

- Gemeenten hebben een groot aandeel in het inkoopvolume van overheden. Omdat het hier om gemeenschapsgeld gaat, is het van groot belang dat inkopen en aanbesteden volgens vastgestelde kaders en procedures verlopen en dat er controle op wordt uitgeoefend;
- Sinds 2004 is er Europees geldende regelgeving met betrekking tot inkopen en aanbesteden. Boven een bepaalde drempelwaarde is Europees aanbesteden verplicht. Een toets op de naleving van deze regels maakt deel uit van de jaarlijkse accountantscontrole;
- Vanuit het oogpunt van bestuurlijke en ambtelijke integriteit is het van belang dat de inkoopprocedures en handelingen transparant, objectief en niet discriminerend zijn.

De Rekenkamercommissie van Terneuzen hecht grote waarde aan het naleven van transparante procedures en de integriteit van handelen van de gemeentelijke organisatie. Een zakelijke, professionele benadering van het inkopen en aanbesteden levert daaraan een belangrijke bijdrage.

In Terneuzen is het inkoop- en aanbestedingsbeleid volop in ontwikkeling. In de afgelopen collegeperiode is veel aandacht besteed aan het verbeteren van de procedures, aan het inbrengen van ideële aspecten, zoals duurzaamheid in het inkoopbeleid en aan de regionale samenwerking op dit terrein.

De Rekenkamercommissie van de gemeente Terneuzen heeft aangegeven behoefte te hebben aan een evaluerend onderzoek naar inkopen en aanbesteden in de gemeente Terneuzen en naar het functioneren van het samenwerkingsverband. Zij heeft BMC (voorheen SGBO) verzocht dit onderzoek uit te voeren in de vorm van een quick scan van het inkoopbeleid van de gemeente Terneuzen.

Dit onderzoek omvat alle drie de basisfuncties van rekenkameronderzoek, namelijk: controleren, leren en verantwoorden. Met het onderzoek zelf wordt de controlerende functie uitgevoerd, de aanbevelingen zijn gericht op verbeteringen in beleid, organisatie en uitvoering en de rapportage draagt bij aan de verantwoording aan de gemeenteraad. De Rekenkamercommissie van Terneuzen legt de nadruk op het verbeterperspectief.

### *Leeswijzer*

In Hoofdstuk 1 worden onderzoeksopdracht en werkwijze beschreven en wordt verslag gedaan van het onderzoeksproces.

Het analysekader van het onderzoek aan de hand van beleid, organisatie, uitvoering en mensen is in Hoofdstuk 2 uitgewerkt.

In Hoofdstuk 3 vindt u de resultaten van de internetenquête en de verdiepende gesprekken. In Hoofdstuk 4 worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. In Hoofdstuk 5, tenslotte, is het bestuurlijk wederhoor opgenomen en vindt u het nawoord van de Rekenkamercommissie. (Het ambtelijk wederhoor is reeds in de voorliggende tekst verwerkt.)

Aan dit rapport zijn enkele bijlagen toegevoegd. Vanwege de omvang zijn de tabellen van de internetenquête echter in een separaat tabellenboek opgenomen.

# Hoofdstuk 1 *Onderzoeksopdracht, werkwijze en procesverslag*

## 1.1 Onderzoeksopdracht en werkwijze

### Onderzoeksopdracht

De Rekenkamercommissie van Terneuzen heeft de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Is het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Terneuzen en het samenwerkingsverband doelmatig en doeltreffend en welke maatregelen kunnen worden getroffen om de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren?*

Bij doelmatigheid gaat het om efficiënt handelen, bij doeltreffendheid om effectiviteit van het beleid. Doelmatigheid vertaalt zich in de begrippen organisatie en uitvoering en doeltreffendheid als functie van de beleidscyclus van de gemeente. Kortom: doen we de dingen goed en doen we wel de juiste dingen?

Het onderzoek richt zich daarom op de aspecten beleid, organisatie en uitvoering van de inkoop. In hoofdstuk 2 wordt het analysekader van het onderzoek nader uitgewerkt en wordt de onderzoeksvraag vertaald naar de verschillende aspecten van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

### Werkwijze

Een quick scan is een onderzoeksmethode waarmee op een snelle manier een beeld wordt verkregen van een bepaald beleidsterrein. Het is geen diepgravend beeld op detailniveau, maar een dergelijk onderzoek geeft voldoende aanknopingspunten voor het destilleren van verbeterpunten voor beleid en praktijk. De quick scan inkoopbeleid bestaat uit een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden en instrumenten:

- Literatuurstudie;
- Oriënterend gesprek met de inkoper;
- Internetenquête;
- Toetsende gesprekken met sleutelfiguren;
- Rapportage van de resultaten.

## 1.2 Procesverslag van het quick scan onderzoek

### 1. Literatuurstudie (januari 2010)

Voor de literatuurstudie zijn documenten bestudeerd die betrekking hebben op vastgesteld beleid van de gemeente Terneuzen op het gebied van inkopen en

aanbesteden. Verder zijn enkele interne werkdocumenten in de studie betrokken. (Zie voor de lijst van documenten Bijlage 2.)

## 2. *Oriënterend gesprek met een ervaren inkoper (januari 2010)*

Na bestudering van de beleidsdocumenten heeft een gesprek plaatsgevonden met één van de inkopers van de gemeente Terneuzen. Dit gesprek heeft enerzijds inzicht verschaft in de actuele ontwikkelingen bij de gemeente Terneuzen wat betreft het inkoopbeleid en de interne organisatie daarvan. Anderzijds is getoetst wat belangrijke onderwerpen c.q. vragen zijn voor de internetenquête.

## 3. *Internetenquête (februari 2010)*

Doel van de internetenquête is om een beeld te krijgen van de beleidskennis, uitvoeringspraktijk en meningen en attitudes van de medewerkers van de gemeente Terneuzen.

Aan de hand van de literatuurstudie, het oriënterend gesprek met de inkoper en geïnspireerd op het analysekader is de conceptversie van de vragenlijst van de internetenquête opgesteld. Na bespreking met de opdrachtgever is de definitieve versie van de internetenquête opgesteld. (De vragenlijst staat in Bijlage 1.)

Door de medewerker van de griffie is een namenlijst opgesteld van in totaal 74 medewerkers, die op de verschillende afdelingen betrokken zijn bij het inkoopproces.

Op 10 februari 2010 is de internetenquête opengesteld voor de medewerkers van de Gemeente Terneuzen. Via een brief van de Rekenkamercommissie zijn zij verzocht om aan de enquête deel te nemen en zijn zij geïnformeerd over werkwijze, toegangsprocedure en persoonlijke codes.

Op 23 februari is per e-mail een herinnering gestuurd aan 31 personen, die tot dat moment nog niet hadden gereageerd. Naar aanleiding daarvan is 1x een afwezigheidsbericht ontvangen, 1x een verzoek om de codes opnieuw te verstrekken en 1x een melding dat de enquête reeds was ingevuld.

Op 1 maart is de toegang tot de internetenquête gesloten.

De primaire respons bedraagt 62 van de 74 personen, oftewel 84%<sup>1</sup> van het totaal aantal aangeschreven medewerkers. Op de vraag: Vervult u activiteiten in het proces van inkopen en aanbesteden? kwalificeerden 10 personen zich als niet behorend tot de doelgroep van de enquête. De secundaire respons komt daarmee ook op 84% (52 van de 62 personen).

## 4. *Toetsende gesprekken met sleutelfiguren (april 2010)*

In deze fase zijn gesprekken gevoerd met een junior controller, met de inkoper en met de verantwoordelijk wethouder in de afgelopen collegeperiode 2006-2010. Doel van de gesprekken is om de resultaten van de enquête bij hen te toetsen op herkenbaarheid en voor te leggen voor nader commentaar.

---

<sup>1</sup> De percentages zijn afgerond op hele getallen.

(Zie voor de namenlijst van geïnterviewde personen Bijlage 2.)

*5 Rapportage van de resultaten (mei/juni 2010)*

Naar aanleiding van het tussentijds verslag van de resultaten van de internetenquête heeft overleg met de opdrachtgever plaats gevonden. Naar aanleiding daarvan is door de Rekenkamercommissie verzocht om enkele aanvullende kruistabellen te maken. De informatie daaruit is verwerkt in het concepteindrapport. Na bespreking met de Rekenkamercommissie zijn de voorgestelde aanvullingen verwerkt in het in juni geleverde eindrapport.

*6 Verwerken commentaar uit ambtelijke wederhoor (augustus 2010)*

In de periode juli/augustus heeft de ambtelijke wederhoor plaats gevonden. De correcties en aanvullingen, die daaruit zijn voortgekomen, zijn verwerkt in dit rapport.

*7 Bestuurlijke wederhoor (november 2010)*

In de periode september/oktober heeft de bestuurlijke wederhoor plaats gevonden. De daaruit voortgekomen opmerkingen zijn integraal opgenomen in Hoofdstuk 5 tezamen met het nawoord van de Rekenkamercommissie.

## Hoofdstuk 2 Analyse kader

In dit analysekader wordt de centrale onderzoeksvraag verder uitgewerkt in een aantal subvragen aan de hand van een algemeen normenkader.

Het normenkader bestaat uit vier globale aspecten, namelijk het beleid, de organisatie, de uitvoering en daarbij aanwezige attitudes van de medewerkers. Dit normenkader is ontleend aan: Aan de slag met Duurzaam Inkopen! Een handreiking voor raadsleden, collegeleden en ambtenaren. (VNG, 2008)

Ook wordt in dit hoofdstuk een korte beschrijving gegeven van het vastgestelde inkoopbeleid en de inkooporganisatie van de gemeente Terneuzen.

Tezamen vormen het hier beschreven inkoopmodel en het vastgestelde inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Terneuzen het referentiekader voor de resultaten van het quick scan onderzoek.

### 2.1 Het normenkader en de subvragen

#### *Normenkader beleid*

- Het inkoopbeleid is door het bestuur vastgesteld en is in overeenstemming met de Europese en nationale bepalingen.
- Het inkoopbeleid heeft helder geformuleerde doelstellingen en er wordt regelmatig gerapporteerd over het bereiken daarvan.
- Het beleid gaat in op alle essentiële onderdelen van de inkoopfunctie.
- Het samenwerkingsverband heeft een plan van aanpak en heeft helder geformuleerde doelstellingen.

#### *Onderzoeksvragen beleid*

1. Hoe ziet het inkoopbeleid van de gemeente er uit en welke doelstellingen heeft de gemeente geformuleerd en zijn deze voldoende helder? Kunnen deze meer SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) worden geformuleerd?
2. Hoe is het inkoopbeleid vastgesteld en hoe wordt er over gerapporteerd?
3. Is het inkoopbeleid bekend bij de betrokken medewerkers?
4. Hoe functioneert het samenwerkingsverband en wat zijn de doelstellingen?

#### *Normenkader organisatie:*

De inrichting van de inkoopfunctie is beschreven (centraal, decentraal of gecoördineerd) en de volgende aspecten komen aan de orde:

- Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de kennis en vaardigheden met betrekking tot de inkoop die er in de organisatie aanwezig is.
- Er vindt bundeling plaats van (dienst- of sectoroverstijgende) inkopen en er wordt gewerkt met inkooppakketten. Dit is van belang voor een efficiënt werkproces en voor de naleving van Europese regels.



- Er is een heldere verdeling en beschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waarbij is aangegeven wie de eindverantwoordelijkheid voor de inkoopfunctie heeft.
- Er is in de organisatie veel aandacht voor inkopen en een continu streven naar verbetering van de inkoop.
- Er is inkoopinformatie beschikbaar en er bestaat binnen de organisatie een eenduidige registratie en rapportage van inkoopstatistieken en inzicht in de kengetallen met betrekking tot inkoop.
- Het samenwerkingsverband is zodanig georganiseerd, dat dit leidt tot schaalvoordelen voor de gemeente Terneuzen.

#### *Onderzoeksvragen organisatie*

1. Hoe is de inkoopfunctie in Terneuzen ingericht? (gecentraliseerd, gedecentraliseerd, gecoördineerd?)
2. Is de organisatie zodanig ingericht dat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de in de organisatie aanwezige inkoopkennis?
3. Is de organisatie zodanig ingericht dat bundeling van inkopen plaats kan vinden?
4. Hoe is de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie?
5. Is duidelijk wie op ambtelijk en wie op bestuurlijk niveau verantwoordelijk is voor het inkoopbeleid?
6. Heeft de inkoopfunctie in de organisatie (management) voldoende aandacht en hoe vindt de verantwoording over de resultaten van de inkoop plaats?
7. Is in de organisatie voldoende inkoopinformatie beschikbaar?
8. Hoe is het samenwerkingsverband georganiseerd?
9. Wat is de basis van de participatie bij inkopen door het samenwerkingsverband?
10. Wat zijn de beïnvloedingsmogelijkheden van de gemeente bij de gezamenlijke inkopen?

#### *Normenkader uitvoering*

- De processtappen van het inkoopproces worden goed uitgevoerd.
- De doelstellingen van het inkoopbeleid worden gerealiseerd.
- De gemeentelijke en nationale bepalingen worden in de praktijk goed nageleefd.
- Er is een uniforme inkoopwerkwijze.
- Er wordt gewerkt met inkooppakketten en er vindt bundeling plaats van inkopen, waardoor het aantal leveranciers en het aantal facturen beperkt gehouden kan worden.
- Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de inkoopkennis die in de organisatie aanwezig is (uitwisseling van inkoopkennis en –ervaring binnen de gemeente).
- Archivering en dossiervorming garanderen een goede informatievoorziening.
- Inkopen heeft de aandacht die het verdient en er vindt verantwoording plaats over de inkoopresultaten naar ambtelijk verantwoordelijken en het bestuur.

- De participatie in het samenwerkingsverband levert de gemeente schaalvoordelen op.

#### *Onderzoeksvragen uitvoering*

1. Worden de processtappen van het inkopen goed uitgevoerd?
2. Worden de gemeentelijke en wettelijke bepalingen goed nageleefd?
3. Worden de doelstellingen van het inkoopbeleid gerealiseerd?
4. In hoeverre is sprake van een uniforme inkoopwerkwijze?
5. Wordt er gewerkt met inkooppakketten en wordt het aantal leveranciers en facturen zo klein mogelijk gehouden?
6. Wordt er optimaal gebruikgemaakt van de in de organisatie aanwezige inkoopkennis?
7. Welke hulpmiddelen (ICT, dossiervorming etc.) worden hierbij gehanteerd?
8. Vindt er in de organisatie uitwisseling plaats van inkoopkennis en –ervaring?
9. Worden de materiedeskundigen die belast zijn met inkooptaken voldoende ondersteund?
10. Is er inzicht in het totale inkoopvolume? Kan dit worden uitgesplitst naar werken, diensten en leveringen?
11. Heeft inkopen voldoende bestuurlijke aandacht?
12. Hoe vindt de verantwoording plaats over de resultaten van het inkoopbeleid naar ambtelijke verantwoordelijken en bestuur?
13. Wordt optimaal gebruik gemaakt van de schaalvoordelen die het samenwerkingsverband kan opleveren?

## 2.2 De uitvoering van het inkoopproces

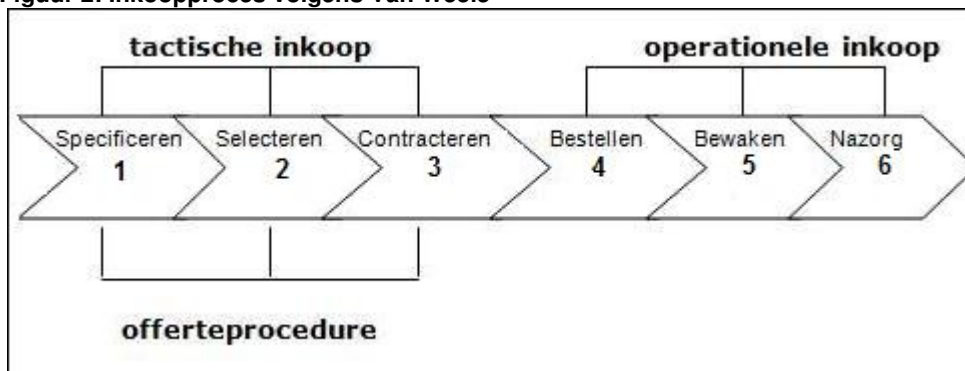
Ten behoeve van de stroomlijning van het inkoopproces wordt bij veel overheden gewerkt met het inkoopmodel van Van Weele. Dit is ook het geval in de gemeente Terneuzen. In dit model is het inkoopproces opgebouwd uit zes onderdelen. Omdat in Terneuzen de betrokkenheid van mensen in de uitvoering zich vaak beperkt tot enkele stappen in dit proces, willen we de zes stappen in dit model kort aanstippen.

1. **Specificeren**  
Het uitzoeken welke goederen/diensten nodig zijn en wat de precieze wensen zijn.
2. **Selecteren**  
Aan de hand van onderzoek kijken welke leverancier de beste producten tegen de beste prijs levert.
3. **Contracteren**  
Het contracteren van de juiste leverancier en tevens onderhandelen over de condities.
4. **Bestellen**  
Het daadwerkelijk bestellen van de goederen die nodig zijn zoals gespecificeerd in stap 1.
5. **Bewaken**  
Het bewaken van de levering, kijken naar beveiliging en controle van de goederen.

## 6. De nazorg en evaluatie

Zorgen dat de goederen intern op de juiste plek komen en worden geadmistreerd. Daarnaast het gehele proces evalueren en archiveren.

Figuur 2: Inkoopproces volgens Van Weele



### Inkoopvoorbereiding en evaluatie

Het inkoopproces wordt voorafgegaan door de fase van **inkoopvoorbereiding**. In deze startfase van het inkoopproces wordt de interne behoefte bepaald en vindt de oriëntatie op de markt plaats. Ook wordt in deze fase bepaald of een inkoper wordt ingeschakeld. Deze fase betrekken we dan ook in het analysekader.

Ook de laatste fase van inkoopproces (**nazorg en evaluatie**) verdient extra aandacht. Om greep te houden op zowel het inkoopproces als op de beleidscyclus van de gemeente is evaluatie op twee niveaus van belang:

- A Op het niveau van de inkoop zelf. Is het juiste product, werk of dienst conform de gestelde voorwaarden ontvangen, c.q. gerealiseerd?
- B Op het niveau van de inkooporganisatie. Voldoet de werkwijze aan de gestelde voorwaarden en is bijstelling van beleidsdoelstellingen, organisatie en uitvoering wenselijk?

### 2.3 Uitvoering en mensen

De (internet)enquête is een goede methode om zicht te krijgen op de meningen en attitudes van de medewerkers aan het inkoopproces. Dit wordt versterkt door het anoniem afnemen van de enquête. Het is in dit geval niet relevant resultaten te herleiden naar personen. Hooguit naar functiegroepen.

Het gaat om zo eerlijk mogelijke antwoorden op de gestelde vragen over de verschillende onderdelen van het inkoopproces en hoe zij die uitvoeren.

Voorwaarden hierbij zijn:

- de uitgangspunten zijn helder vastgelegd in het inkoopbeleid;
- het inkoopbeleid is adequaat gecommuniceerd naar alle medewerkers;
- de uitgangspunten zijn ingebed in procedures en werkprocessen;
- de medewerkers zijn zich bewust van het belang van (het naleven van) deze uitgangspunten.

Pas als aan deze voorwaarden is voldaan, is geborgd dat mensen er ook naar (kunnen) handelen: het beleid wordt concreet in het daadwerkelijke inkoopgedrag.

In het onderzoek worden bovengenoemde voorwaarden getoetst en worden medewerkers bevraagd op hun attitudes en overtuigingen.

## 2.4 Inkopen en aanbesteden in de gemeente Terneuzen

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is de afgelopen collegeperiode volop in ontwikkeling geweest. Uit de gehouden interviews blijkt dat er een cultuurverandering in gang is gezet naar een meer centrale en professionele aansturing van het inkoopproces. Dat blijkt mede uit de documenten die in die periode tot stand zijn gekomen. Hieronder volgt een korte beschrijving van de centrale door het college vastgestelde documenten.

### 2.4.1 Beleid en achtergronden

In 2007 is het huidige inkoopbeleid vastgesteld aan de hand van twee nota's van de Werkgroep Inkoop en aanbesteding: *Uniform inkoopbeleid* en *Inkoopprocedure Terneuzen*. Beide nota's maken ook onderdeel uit van het *Stappenplan inkoop samenwerking Zeeuws Vlaanderen* van juni 2007.

De procedure voor inkoop en aanbesteden is in mei 2008 geactualiseerd met een wijziging in het drempelbedrag voor Europese aanbestedingen voor werken met ingang van 1-1-2008.

Doel van het inkoopbeleid van de gemeente Terneuzen is het juridisch en inkooptechnisch verantwoord verwerven van producten, diensten en werken van noodzakelijke kwaliteit tegen lage integrale kosten op langere termijn.

Het gaat daarbij om:

- effectief en efficiënt inkopen;
- kwalitatief en voordelig inkopen;
- rechtmatig inkopen; dat wil zeggen het volledig voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
- op een transparante, objectieve en niet-discriminerende wijze overheidsmiddelen besteden;
- het minimaliseren van de kans op fraude en het bewaken van de integriteit;
- het hanteren van een eenduidige, transparante werkwijze binnen de gemeente.

Naast bovenstaande doelstellingen worden ook ethische eisen gesteld aan leveranciers met betrekking tot hun rol als werkgever; er worden eisen gesteld omtrent duurzaamheid en de belangen van lokale leveranciers worden waar mogelijk meegenomen.

Om het inkopen en aanbesteden juridisch goed te regelen, wordt gewerkt met *Algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Terneuzen (2004)*. In de inkoopvoorwaarden worden alle zaken geregeld die te maken hebben met de

overeenkomst tussen de gemeente en een leverancier. Onderwerpen zijn: toepasselijkheid, totstandkoming overeenkomst, prijs, wijzigingen, uitbesteding aan derden, verpakking en transport, levering, kwaliteit en garantie, risico- en eigendomsovergang, betaling, intellectuele eigendom, verzekering, hulpmiddelen, orde, veiligheid en milieu, keuring, aansprakelijkheid, overmacht, geheimhouding, ontbinding en toepasselijk recht en geschillen.

In beginsel moeten deze inkoopvoorwaarden bij iedere inkoop worden toegepast. De toepasselijkheid van eventuele algemene voorwaarden van de leverancier wordt uitdrukkelijk van de hand gewezen.

### **Enkele kengetallen omtrent inkopen en aanbesteden**

Een transparant en integer inkoop- en aanbestedingsbeleid is van groot belang voor een gemeente (en andere overheden). Er zijn immers grote bedragen aan gemeenschapsgeld mee gemoeid, waarover gemeenten zich dienen te verantwoorden aan hun volksvertegenwoordiging. Om een beeld te geven van de situatie in Terneuzen zijn hieronder enkele cijfers op een rijtje gezet.

Het inkoopvolume van de gemeente Terneuzen bedraagt jaarlijks rond de 38 miljoen euro op een totaalbegroting van 135 miljoen euro.

De betrokkenheid van de inkopers is sinds 2006 gegroeid van 5 miljoen euro naar 28 miljoen euro in 2009. De geschatte waarde van afgeronde en lopende Europese aanbestedingen in 2009 is 15 miljoen euro.

Uit de factuuranalyse over 2009 blijkt dat 54% van de omzet is gefactureerd door het lokale bedrijfsleven. Uit het bij de inkopers bekende dossieroverzicht van 2009 blijkt dat 70% van de inkoop wordt gedaan bij het lokale bedrijfsleven. (Het verschil in percentages is te verklaren uit langlopende projecten, die over meerdere jaren worden gefactureerd.)

Uit de dossiers van 2009 blijkt dat 55% van de inkoopomzet is aangekocht met inzet van duurzaamheidscriteria (Koegorspolder – ICT infrastructuur – papier). Een groot deel van deze dossiers van 2009 wordt in 2010 uitgevoerd.

### **2.4.2 Organisatie en uitvoering**

In de gemeente Terneuzen wordt gewerkt met een decentraal inkoopmodel voor inkopen tot € 40.000,-, waarbij op verzoek ondersteuning wordt verleend door een inkoper. In de praktijk betekent dit dat de verschillende afdelingen van de gemeente tot dat bedrag hun eigen inkopen doen. Bij het Team Bestuur zijn twee inkopers ondergebracht, die de inkopen boven € 40.000,- en de regionale samenwerking coördineren en uitvoeren. Het Team Bestuur functioneert onder de afdeling Bestuur en Faciliteiten. De verschillende afdelingen van de gemeente zijn budgetverantwoordelijk voor hun inkopen.

In het *Besluit regeling inzake budgethouders van de gemeente Terneuzen (2006)* worden drie niveaus van verantwoordelijkheid onderscheiden:

Budgethouder:	is als projectleider verantwoordelijk voor een voorziening, de realisatie van een budget of de realisatie van een investering/project;
---------------	--

Centrale budgetbeheerder: is verantwoordelijk voor het beheer van een budget van een bepaalde kostencategorie die dwars door de begroting heen loopt;

Budgetbeheerder: is verantwoordelijk voor het beheer van een (deel)budget.

Het college is eindverantwoordelijk. De budgethouders worden door het college aangewezen. De respectievelijke hoofden van de directie, de afdelingen en de teams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de inkoopactiviteiten en voor de activiteiten van de budgetbeheerders.

De meest recente afspraken omtrent de *Procedure inkoop en aanbesteding* dateren van mei 2008. In deze notitie zijn afspraken vastgelegd omtrent aanmelding bij de inkopers van het Team Bestuur, keuze in aanbestedingsproces, dossiervorming, afhandeling facturen en verdere administratieve verwerking. De budgethouder van het betreffende product is daarvoor verantwoordelijk.

De belangrijkste afspraken zijn dat inkopen beneden de € 2.500,- onderhands kunnen worden gedaan. Bij inkopen tussen € 2.500,- en € 40.000,- moeten minimaal 1 tot 3 offertes worden gevraagd. En inkopen boven de € 40.000,- moeten voor advies worden voorgelegd aan het Team Bestuur.

## 2.5 Duurzaamheid

Op 9 juli 2007 is een collegebesluit genomen naar aanleiding van een advies over duurzaam inkopen in de gemeente Terneuzen. In het besluit worden de ambities voor duurzaam inkopen voor 2008 en 2009 op 20% per jaar gesteld. Er wordt verder voorgesteld een actieprogramma 'Duurzaam inkopen' op te stellen en dat na verloop van twee jaar te evalueren. Ten tijde van deze rapportage heeft de evaluatie nog niet plaats gevonden. Uitgangspunt bij duurzaam inkopen is om kostenneutraal te werken. Het collegebesluit is ook ingebracht in de werkgroep Inkoop van de regionale samenwerking.

De verantwoordelijk portefeuillehouder van de gemeente Terneuzen heeft in maart 2010, samen met de Zeeuwse Milieufederatie (Zmf), de Deelnameverklaring Duurzaam Inkopen van SenterNovem ondertekend. Daarbij is de ambitie van de gemeente uitgesproken om in 2010 voor 50% duurzaam in te kopen.

Op de duurzaamheidsmeter van COS Nederland staat Terneuzen op plaats 87 van de 175 deelnemende gemeenten.

In het communicatieblad *Terneuzen informatie (voorjaar 2010, nummer 1)* is het duurzaamheidsbeleid van de gemeenten over het voetlicht gebracht aan de hand van een artikel over de overgang naar duurzame straatverlichting. Sinds 2007 is de gemeente volledig overgeschakeld naar groene stroom en het plan is om besparing van energie te realiseren door de straatverlichting 's nachts op een lager pitje te zetten.

## 2.6 Regionale samenwerking

Sinds 2007 is Terneuzen een samenwerkingsverband aangegaan met de Zeeuws-Vlaamse gemeenten Hulst en Sluis en met het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen.

Samen inkopen en aanbesteden biedt verschillende voordelen:

- een betere positie op de markt;
- meer mogelijkheden om de markt te benutten;
- standaardisatie van processen en procedures;
- lagere beheerslasten;
- lagere prijzen;
- het delen van kennis;
- het verdelen van werk;
- betere planning van inkopen in bestekken.

Er wordt in eerste instantie op een beperkt aantal segmenten gezamenlijk ingekocht. Een ervaren inkoper van de gemeente Terneuzen voert de regie bij de samenwerking, omdat bij de gemeente Terneuzen het inkoopproces goed op orde is en specifieke expertise beschikbaar is. Van de partners wordt verwacht dat zij elk een intern aanspreekpunt aanwijzen, die de benodigde kennis van het inkoopproces heeft of verwerft.

Het contract tussen de vier partners liep tot 31 december 2009 en is daarna stilzwijgend verlengd. Van de gemeente Sluis is bekend, dat deze zich heeft aangesloten bij Stichting Inkoopbureau West-Brabant. In de praktijk wordt de samenwerking tussen de vier partijen voortgezet met voor 2010 de projecten Wmo-hulpmiddelen, rioleringen (inspectie en reiniging) en WOZ taxaties.

## Hoofdstuk 3 *Onderzoeksresultaten*

### 3.1 Oriëntatiefase

#### **3.1.1 Literatuurstudie**

De literatuurstudie heeft een beeld opgeleverd van beleid en organisatie van het inkopen en aanbesteden in de gemeente Terneuzen. Dit is reeds beschreven in paragraaf 2.4 en 2.5 van dit rapport.

De kennis van het gemeentelijk beleid heeft gediend als basis voor de conceptvragenlijst van de internetenquête. De opgedane kennis is vertaald in kennisvragen, gedragsvragen en attitudevragen onder de rubrieken: beleid, organisatie en uitvoering.

#### **3.1.2 Oriënterend gesprek met de inkoper**

Ter aanscherping van de opgedane kennis uit de literatuurstudie en ter voorbereiding op het opstellen van de vragenlijst voor de enquête heeft een gesprek plaats gevonden met een ervaren inkoper van het Team Bestuur.

Enkele belangrijke noties uit het gesprek zijn:

- er wordt positief gereageerd op het Rekenkameronderzoek. Het beleid is volop in ontwikkeling en dit onderzoek kan daar een positieve impuls aan geven;
- een praktisch knelpunt is dat Inkoop soms te laat in het proces wordt ingeschakeld;
- dit jaar worden de inkoopvoorwaarden opnieuw bekeken;
- er is een aantal ondersteunende inkoopinstrumenten ontwikkeld, zoals een voorbeeldbestek en standaardbrieven. Deze documenten zijn toegankelijk via het intranet van de gemeente Terneuzen;
- het thema duurzaamheid is sterk in opkomst. Er is een interne notitie en een bestuursbesluit over de ambities op dit terrein;
- er is in de praktijk oog voor het stimuleren van het lokale / regionale bedrijfsleven;
- de firma CSU past social return on investment<sup>2</sup> toe bij het inhuren van schoonmakers. 20% van de operationele uren worden uitgevoerd door WSW-ers die in dienst zijn bij Dethon;

---

<sup>2</sup> Social return betreft de bijdrage die een inkoop kan bieden aan de arbeidssituatie van kansarmen. Daarbij moet worden gedacht aan werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.



- het samenwerkingsverband Zeeuws-Vlaanderen richt zich tot nu toe op een beperkt aantal onderwerpen, namelijk: schoonmaak, rioolinspecties, cv-installaties en kantoorartikelen. De bedoeling is dat de samenwerking, ook nu het contract is verlopen, wordt voortgezet;
- naast de Zeeuws-Vlaamse samenwerking wordt ook Zeeland-breed ingekocht. Dit verloopt onder begeleiding van de Vereniging van Zeeuwse Gemeenten (VZG). Het gaat daarbij om de inkoop van energie, uitzendkrachten en archeologie.

### 3.2 Resultaten internetenquête

De resultaten van de internetenquête worden beschreven aan de hand van de indeling naar beleid, organisatie en uitvoering. Onder deze rubrieken wordt steeds een indeling gemaakt naar subonderwerpen en kennis / ervaring en attitudes. Op een aantal vragen zijn meerdere antwoorden mogelijk, waardoor optellingen niet altijd uitkomen op 100%.

#### 3.2.1 Onderzoeksgroep en respons (vragen 1 t/m 4)

Van de 74 benaderde medewerkers van de gemeente Terneuzen hebben 62 personen gereageerd. Dit is een primaire respons van 84%. Van deze groep is 28% vanaf 2006 in dienst gekomen.

Op de vraag: Vervult u activiteiten in het proces van inkopen en aanbesteden? (vraag 3) kwalificeerden 10 personen zich als niet behorend tot de doelgroep van de enquête. De secundaire respons komt daarmee ook op 84% (52 van de 62 personen).

De resultaten van de enquête die in het vervolg van dit rapport worden weergegeven zijn dus gebaseerd op de antwoorden van de 52 respondenten.<sup>3</sup>

#### Betrokkenheid inkoopproces

De 52 overgebleven respondenten geven aan daadwerkelijk betrokken te zijn bij het inkoop- en aanbestedingsproces en wel met de volgende verdeling:

**Tabel 1 Betrokkenheid fase inkoopproces**

Fase inkoopproces	Totaal %
Inkoopvoorbereiding	64%
Specificeren/ opstellen programma van eisen	90%
Selectie- en gunningscriteria opstellen en selecteren leverancier	84%
Contracteren en bestellen	70%
Gebruiken en bewaken /controle op specificaties	54%

<sup>3</sup> Antwoorden van minder dan 5 personen (< 10%) worden vanwege de geringe zeggingskracht buiten beschouwing gelaten. Dit geldt niet voor de antwoorden op open vragen.

Nazorg / evaluatie van het proces	40%
-----------------------------------	-----

Bij de regionale samenwerking is 16% van de respondenten betrokken.

### Afdeling en functie van de respondenten

De 52 respondenten zijn voornamelijk werkzaam bij de afdelingen Realisatie en Beheer, Samenleving, Financiën en Personeel en Organisatie.

Zij zijn als volgt verdeeld naar hun functies:

- centraal budgetbeheerder (0%)
- budgethouder (45%)
- budgetbeheerder (28%)
- anders (27%)

Van de 14 personen die 'anders' hebben ingevuld, geven 6 aan dat hun functie meeromvattend is dan de gebruikte categorieën, bijvoorbeeld teamleider of projectleider. Zij vallen dus ook onder de categorie budgethouder of budgetbeheerder. Van de overige personen is de betrokkenheid zijdelings, bijvoorbeeld voorbereider, adviseur of als gebruiker.

### 3.2.2 *Beleid - kennis en attitudes* (vragen 5 t/m 12)

#### Kennis en toepassing van beleidsdocumenten

Uitvoering van beleid begint met de kennis ervan. De resultaten met betrekking tot de kennis van de belangrijkste beleidsdocumenten zijn te vinden in tabel 2.

**Tabel 2 Kennis en toepassing van beleidsdocumenten**

Document	Gekend door	Indien gekend, toegepast door
Inkoopvoorwaarden	83%	61% altijd / meestal 39% soms / nooit
Regeling inzake budgethouders	80%	nvt
Uniform inkoopbeleid	42%	82% altijd / meestal 18% soms / nooit

Opvallend is, dat het Uniform inkoopbeleid matig bekend is en dat de inkoopvoorwaarden niet altijd worden toegepast.

#### Kennis m.b.t. de regionale samenwerking

Van de 52 respondenten is 81% op de hoogte van de regionale samenwerking.

- 40% vindt dat deze meerwaarde heeft in de vorm van meer efficiency en effectiviteit;
- 52 % weet niet of de regionale samenwerking meerwaarde heeft.

#### Attitudes met betrekking tot beleidsaandacht college en raad

Op de vragen naar de mate van aandacht die het college en de raad aan het inkoopbeleid zouden moeten besteden, valt op, dat er meer aandacht wordt

verwacht van het college dan van de raad. Ruim 80% geeft aan dat het college veel of voldoende aandacht zou moeten besteden aan inkoopbeleid, voor de raad geldt dat voor 63% van de respondenten.

### **Attitudes met betrekking tot beleidsaandacht binnen de afdeling / van de leidinggevende**

De mate van aandacht voor het inkoopbeleid binnen de afdeling wordt ervaren als veel en voldoende door ruim 70% van de respondenten. De mate van aandacht voor regionale samenwerking wordt als een stuk minder ervaren, namelijk 35% vindt dit veel of voldoende, 46% noemt dit weinig tot geen en 20 % weet het niet.

### **3.2.3 Organisatie – ervaringen en attitudes (vragen 13 t/m 20)**

De naleving van doelstellingen en procedures wordt in 8% van de gevallen bij elke aankoop besproken met de leidinggevende. In 32% van de gevallen gebeurt dit regelmatig en in 40% soms. In 19% van de gevallen komt dit nooit aan de orde.

Met de leidinggevende worden mogelijke verbeteringen in 67% van de gevallen vaak, regelmatig en soms besproken. In 23% van de gevallen nooit.

Bij de constatering van onjuiste naleving van de procedures stelt 16% van de respondenten dit vaak aan de orde bij de leidinggevende, 57% doet dit regelmatig of soms en 27% brengt dit niet ter sprake.

De opvolging van adviezen door de leidinggevende wordt heel divers beoordeeld. De categorieën 'vaak' en 'weet niet' scoren beide het hoogst met 33%. De categorieën 'regelmatig', 'soms' en 'nooit' scoren respectievelijk 24%, 8% en 2%.

De vraag of men tevreden is over de wijze waarop het inkopen en aanbesteden is georganiseerd in Terneuzen wordt door 90% met 'ja' beantwoord. De tevredenheid over de wijze waarop er op de eigen afdeling mee wordt omgegaan scoort eveneens 90%.

### **3.2.4 Uitvoering – ervaringen en attitudes (vragen 21 t/m 36)**

80 % van de respondenten hanteert een vaste werkwijze met betrekking tot inkopen en aanbesteden. Door deze groep wordt aangegeven dat het gaat om:

- |   |       |
|---|-------|
| - een vaste werkwijze van de afdeling           | 48%   |
| - een vaste werkwijze van de gemeente Terneuzen | 40%   |
| - een eigen vaste werkwijze                     | 12,5% |

### **Fase van selecteren**

De vraag naar de selectie van leveranciers levert een diffuus beeld op: het hoogst scoren de categorieën 'dat is afhankelijk van het in te kopen goed en of de hoogte

van het bedrag' (41%) en 'ik vraag meestal een aantal offertes' (24%). Een deel van de respondenten geeft bij 'anders' aan hier de inkopers bij te betrekken. Offertes worden door 58% beoordeeld op vooraf gestelde criteria. 16% maakt een inschatting op basis van de eigen expertise en ervaring. Ook hier wordt in de categorie 'anders' melding gemaakt van het betrekken van een inkoper.

### **Fase van contracteren en bestellen**

De controle op bestellingen conform contract wordt door 69% van de respondenten zelf gedaan. In 16% van de gevallen gebeurt dat door iemand anders. De facturen worden door 80% van de respondenten altijd gecontroleerd.

### **Fase van gebruiken en bewaken**

De levering wordt door 67% altijd gecontroleerd. In 20% van de gevallen wordt aangegeven dat dit door iemand anders wordt gedaan. Bij afloop van een contract wordt in 88% van de gevallen geen gebruik gemaakt van een signaleringssysteem. Het bewaren van contracten gebeurt volgens 53% op een centrale plek, 20% houdt de contracten op de afdeling of in eigen beheer en 27% weet het niet. Van de respondenten die betrokken zijn bij de fase van 'contracteren en bestellen' weet 20% niet of de contracten op een centrale plek worden bewaard.

### **Fase van nazorg en evaluatie**

De ervaringen met een leverancier worden volgens 63% van de respondenten altijd of regelmatig geëvalueerd. Van de 37% die aangeeft dat dit soms of nooit gebeurt geeft 26% aan dat iemand anders dat doet, maar de categorie 'nee' en 'weet niet' scoren hier samen 67%. Van de respondenten die betrokken zijn bij het 'contracteren en bestellen' wordt door 51% regelmatig geëvalueerd, door 37% vaak en door 6% altijd. Wat betreft dossiervorming geeft 72% van de respondenten aan niet te weten of er een vaste werkwijze is.

### **Ondersteuning bij de uitvoering**

De ondersteuning wordt door 92% als voldoende beoordeeld. De ondersteuning waar het meest gebruik van wordt gemaakt (57%) is die door een ervaren collega (w.o. de inkoper). Voor respectievelijk 28% en 24% zijn ook de interne documenten en informatie op intranet belangrijke bronnen. Van de respondenten geeft 40% een aanvullend antwoord in de categorie 'anders'. Van de 17 antwoorden wordt in 12 gevallen direct de inkoper genoemd. In 3 antwoorden wordt indirect verwezen naar de inkoper en in de resterende 2 antwoorden wordt verwezen naar het teamoverleg en het gebruik van eerder geleverde werkzaamheden en dossiers als ondersteuning.

De inkoper wordt door 82% ingeschakeld en dan vooral in de fase van:

- selectie van een leverancier (89%)
- het contracteren en bestellen (73%)
- het specificeren van de vraag (71%).

De interne documenten bieden voor 86% van de respondenten veel en voldoende houvast.

### **Ideële doelstellingen**

Ondanks dat de bekendheid en beleidsaandacht nog gering is, past 53% van de respondenten in de uitvoeringspraktijk ook ideële criteria toe bij het inkopen en aanbesteden.

Binnen deze groep scoren het hoogst:

- stimuleren van lokaal/regionaal bedrijfsleven (54%)
- incidentele criteria zoals energiezuinigheid of levenscyclusanalyse (46%).

Daarbij wordt door 35% van de respondenten de duurzaamheidscriteria van SenterNovem (AgentschapNL) gebruikt.

### **3.2.5 Verbeterpunten**

Wat betreft het inkopen en aanbesteden in het algemeen vindt 39% van de respondenten dat er nog wel zaken verbeterd kunnen worden. Het gaat daarbij om:

- de informatievoorziening kan beter (53%)
- de procedures moeten uniformer worden nageleefd (37%)
- de adviezen van collega's moeten toegankelijker worden (26%)
- er moeten meer instrumenten worden geboden (26%).

Er worden bij 'anders' nog verschillende suggesties gedaan die aansluiten bij de uitkomsten met betrekking tot de rol van de inkopers en de uitvoering van nazorg, evaluatie en contractbeheer. Op deze punten kan de organisatie en uitvoering worden versterkt.

Met betrekking tot de regionale samenwerking geeft 47% van de respondenten aan dat zaken verbeterd kunnen worden:

- er kan veel meer samen worden ingekocht (55%)
- de informatievoorziening moet worden verbeterd (50%).

## **3.3 Toetsende gesprekken met sleutelfiguren**

De resultaten van de internetenquête zijn besproken met enkele sleutelfiguren in het inkoop- en aanbestedingsbeleid, namelijk met:

- de verantwoordelijk wethouder in de afgelopen collegeperiode 2006-2010;
- de inkoper;
- de junior controller.

Doel van de gesprekken is om de resultaten van de enquête te toetsen en daarop vanuit hun expertise commentaar te ontvangen.

### **De wethouder**

De wethouder schetst de ontwikkeling van het inkoopbeleid in de afgelopen collegeperiode. Er is vanaf 2006 een cultuurverandering in gang gezet waarbij is gewerkt aan de professionalisering en stroomlijning van het inkoopproces. Aanvankelijk was er weerstand tegen, omdat mensen niet graag de inkooptaak uit

handen geven. Inmiddels is ervaring opgedaan met centrale inkopers. Daardoor is het vertrouwen gegroeid en is een beweging ontstaan van decentraal naar meer centraal inkopen. De expertise en voortvarendheid van de inkopers zijn hierin belangrijke succesfactoren. De inkoper houdt het management bij de les en eventuele onvolkomenheden in de procedures worden door haar gesignaleerd.

Terneuzen beschikt nu, volgens de wethouder, over een beter inkoopproces en duidelijker procedures. De volgende stap kan nu zijn om het contractmanagement te verbeteren. Ook is er meer aandacht nodig voor evaluatie van zowel de relatie met de leveranciers als van het beleidsproces, aldus de wethouder. Vraag is bijvoorbeeld, hoe we omgaan met leveranciers die niet goed presteren of met leveranciers die niet tevreden zijn over de aanpak van de gemeente.

Wat betreft de verdere ontwikkeling van het inkoopbeleid tijdens de nieuwe collegeperiode, gaat de wethouder ervan uit dat de ingezette koers zal worden voortgezet. De verbinding tussen beleid en management (organisatie) kan nog worden versterkt.

Ook verwacht de wethouder dat de regionale samenwerking zal worden voortgezet. Deze heeft zich tot nu toe beperkt tot kleine projecten en dat kan worden opgeschaald naar grotere gezamenlijke aanbestedingen. Een punt van aandacht daarbij is, dat schaalvergroting van de aanbestedingen niet moet leiden tot verlies van het contact met het lokale bedrijfsleven.

Duurzaamheid is gedurende de afgelopen collegeperiode hoog op de agenda gekomen. De ambitie van de gemeente is om het aandeel duurzaam inkopen vanaf 2008 met 20% te laten stijgen. In 2010 wordt gestreefd naar 75% duurzaam inkopen. De gemeente Terneuzen heeft afgelopen maart de Deelnameverklaring van SenterNovem ondertekend. De communicatie over duurzaamheid kan nog beter. Ook zou het aspect duurzaamheid al in de ontwerpfase van een project aan de orde moeten komen.

De wethouder is er van overtuigd dat duurzaam inkopen zichzelf op den duur terug verdient en ook in tijden van bezuinigingen in stand zal blijven.

### **De inkoper**

De inkoper vindt de resultaten van de internetenquête herkenbaar. Zij beziet de resultaten vanuit haar ervaring in de gemeente Terneuzen van de afgelopen drie jaar. In de organisatie van het inkoopbeleid is inmiddels veel aangepakt en zij is dan ook blij met de grote tevredenheid over de organisatie van en de ondersteuning bij het inkopen. De documenten betreffende inkoop staan inmiddels allemaal op intranet en er is regelmatig contact met het management.

Alle inkopen boven de € 40.000,- komen op haar bureau voor advies en zij houdt een centraal overzicht bij van alle projecten. In 2009 is een aantal projecten niet via inkoop gelopen. Bij noodgevallen, bijvoorbeeld het uitvallen van de cv-ketel, was dat begrijpelijk. In de andere gevallen worden 'niet-meldingen' via het management teruggekoppeld.

Met betrekking tot nazorg en evaluatie merkt ze op dat dit een verantwoordelijkheid is van de budgethouder. Vaak gebeurt dit op informele wijze en daarom valt het percentage laag uit. Betrokkenheid van de inkoper bij de evaluaties is alleen nuttig als het meerwaarde heeft voor de organisatie van het inkoopproces. Evaluatie zou meer ingebed kunnen worden in de procedure van het inkopen.

Het percentage van 58% dat offertes op vooraf opgestelde criteria beoordeelt, zou hoger moeten zijn. De inkoper veronderstelt, dat het hier voornamelijk om inkopen onder de € 2.500,- gaat.

Op dit moment worden er in het ontwikkelproces van het inkoopbeleid nieuwe stappen gezet:

- De inkoopvoorwaarden worden herschreven. De bestaande inkoopvoorwaarden blijken namelijk vooral van toepassing op leveringen. Dat deze niet door iedereen worden toegepast, verbaast de inkoper daarom niet. Het is echter ook niet de bedoeling dat de inkoopvoorwaarden van de leverancier klakkeloos worden geaccepteerd.
- Het contractmanagement wordt versterkt door middel van een verplichtingenadministratie. Dit betekent dat alle stappen in het inkoopproces achtereenvolgens moeten worden doorlopen. De evaluatie kan hierin als verplicht moment worden meegenomen. Er wordt over gedacht om dit digitale systeem te koppelen aan het systeem van financiële controle. Dan kunnen de rechtmatigheidsaspecten automatisch worden gekoppeld.

De inkoper is de uitvoerder van de regionale samenwerking. Zij geeft aan dat het lastig is om een centraal inkoopbureau op regionaal niveau te organiseren. De behoefte aan in te kopen zaken loopt volgens haar niet altijd synchroon. De gemeente Sluis heeft zich aangesloten bij een ander samenwerkingsverband. Momenteel wordt de samenwerking met de andere partners gewoon voortgezet, maar volgens de inkoper is het voor het nieuwe college zaak heldere keuzes over de samenwerking voor de toekomst te maken. Ook Zeeland-breed lopen er meerdere aanbestedingen, waar zij vanuit Terneuzen bij betrokken is. Het gaat daarbij om energie, afvalinzameling, luchtfoto's, uitzendpersoneel en archeologie.

Met betrekking tot duurzaamheid constateert zij een breed draagvlak onder de medewerkers. De duurzaamheidscriteria van SenterNovem (tegenwoordig AgentschapNL) worden al betrekkelijk veel toegepast.

### **De junior controller**

De junior controller heeft geen directe rol in het inkoopproces, maar wel bij het achteraf vaststellen van de rechtmatigheid van (financiële) handelingen. Zij kijkt of de processen en procedures goed zijn doorlopen, of de juiste persoon voor een factuur heeft getekend en of conform de budgethoudersregeling is gehandeld.

Wat betreft de inkoopregeling geeft zij aan dat de procedures het afgelopen jaar goed zijn doorlopen en dat de organisatie er rijp voor is dat de regeling wordt vastgesteld. Dan worden de procedures meegenomen in de financiële rechtmatigheidscontrole.

De junior controller is betrokken bij de ontwikkeling van het digitale systeem van contracteren en bewaken. Ook zij vindt dat het contractmanagement momenteel nog te wensen overlaat. Vaak moet ze lang zoeken om contracten boven tafel te krijgen. Zij pleit voor een centraal systeem voor de hele gemeente.

Inkoop moet in een eerder stadium van het inkoopproces worden ingeschakeld. Dan is het nog mogelijk de criteria aan te scherpen. Ook moet volgens haar de interne samenwerking op inkopen gestimuleerd worden. Hier is nog wel enige winst te behalen. Een goed overzicht van alle raamcontracten is volgens de junior controller daarbij een handig hulpmiddel. Afdelingen kunnen dan zien wie er in de organisatie nog meer contact heeft met een bepaalde leverancier en de inkopen gezamenlijk doen.

Ten slotte geeft zij aan het belangrijk te vinden dat het inkoopproces meer aandacht krijgt in het teamoverleg en dat er een betere inbedding in de werkprocessen plaats vindt. Momenteel zijn twee collega's bezig om alle werkprocessen te beschrijven. Dit is een kans om aspecten van (duurzaam) inkopen mee te nemen.



## Hoofdstuk 4 **Conclusies en aanbevelingen**

In dit slothoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de conclusies uit het quick scan onderzoek. Deze vormen de basis voor de aanbevelingen ter verbetering van het inkoopbeleid, de organisatie en uitvoering in de gemeente Terneuzen.

### 4.1 Doel en uitgangspunten van het inkoopbeleid

Het doel van inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Terneuzen is het scheppen van een kader waarbinnen de inkopen en aanbestedingen van de gemeente worden geregeld. De uitgangspunten die aan dit beleid ten grondslag liggen zijn:

- effectief en efficiënt inkopen;
- kwalitatief en voordelig inkopen;
- rechtmatig inkopen, d.w.z. het volledig voldoen aan de relevante regelgeving;
- op een transparante, objectieve en niet-discriminerende wijze overheidsmiddelen besteden;
- het minimaliseren van de kans op fraude en het bewaken van de integriteit;
- het hanteren van een eenduidige, transparante werkwijze binnen de gemeente;
- het realiseren van de ambities op het gebied van duurzaam inkopen.

Terneuzen hanteert het decentraal inkoopmodel voor inkopen tot € 40.000,-, waarbij op verzoek ondersteuning wordt verleend door een inkoper. De afdelingen c.q. de budgethouders zijn zelf verantwoordelijk voor inkopen tot € 40.000,- overeenkomstig het uniform inkoopbeleid en de vastgestelde procedures. Centraal vindt coördinatie en uitvoering plaats van inkopen boven € 40.000,- die verplicht moeten worden gemeld. De personen die inkopen doen en gebruik maken van de adviesfunctie van het Team Bestuur zijn daar zeer tevreden over.

In juli 2007 is het collegebesluit genomen om duurzaam inkopen per jaar met 20% te laten toenemen. Voor 2010 staat de ambitie op 50%. In maart 2010 is de Deelnameverklaring van SenterNovem ondertekend.

### 4.2 Overzicht van de conclusies

#### **Conclusies ten aanzien van de responsgroep**

- De namenlijst van de deelnemers aan de internetenquête is gezien het geringe aantal afvallers adequaat samengesteld.
- De enquête is door de medewerkers serieus genomen. De respons is voor een internetenquête uitzonderlijk hoog. (Onze ervaring is dat deze meestal onder of rond de 50% uitkomt).
- De respondenten bestaan voor ruim 80% uit budgethouders en budgetbeheerders.

- De respondenten zijn voornamelijk betrokken bij de fasen die vallen onder de tactische inkoop. Bij de fasen 'gebruiken en bewaken' en 'nazorg en evaluatie' (operationele inkoop) zijn veel minder medewerkers betrokken.

### **Conclusies ten aanzien van het beleid**

- Het inkoopbeleid van de gemeente Terneuzen staat verwoord in verschillende documenten uit verschillende jaren. Dit bemoeilijkt de toepassing en het beleid raakt daardoor versnipperd.
- Afgezien van de algemene inkoopvoorwaarden zijn de beleidsdocumenten en het uniform inkoopbeleid onvoldoende bekend binnen de organisatie.
- De respondenten zijn op de hoogte van de regionale samenwerking, maar hebben geen zicht op resultaten en meerwaarde.
- De inkoopvoorwaarden zijn breed bekend, maar worden niet consequent toegepast. De praktijk is, dat binnen raamcontracten soms wordt gewerkt met de voorwaarden van leveranciers.
- Er zijn ambities op het gebied van duurzaam inkopen en het bevorderen van het lokale bedrijfsleven, maar deze zijn binnen de organisatie (nog) niet voldoende bekend.
- Er is weinig aandacht voor evaluatie en daardoor is er ook weinig zicht op de resultaten en maatschappelijke effecten van het beleid.
- Respondenten geven aan dat meer aandacht door het college en de raad gewenst is.

### **Conclusies ten aanzien van de organisatie**

- De inbedding van het inkoopbeleid in de werkprocessen is niet systematisch geregeld. Er lijkt een kloof te bestaan tussen het management en de werkvloer als het om inkopen gaat. In ongeveer een kwart van de gevallen vindt nauwelijks communicatie plaats tussen manager en medewerker. Dit is niet bevorderlijk voor de transparantie.
- De respondenten zijn over het algemeen tevreden over hoe het inkopen en aanbesteden in Terneuzen en binnen de eigen afdeling georganiseerd is.
- Er is tevens grote tevredenheid over de zich ontwikkelende rol van de inkopers van het Team Bestuur. De ondersteuning wordt door bijna alle respondenten als voldoende ervaren.

### **Conclusies ten aanzien van de uitvoering**

- Er zijn op dit moment onvoldoende systematische mogelijkheden om de ontwikkelingen betreffende de inkoop adequaat te sturen en te volgen. Er is bijvoorbeeld geen signaleringssysteem voor de afloop van contracten.
- Er is over het correct toepassen van inkoop- en aanbestedingsprocedures alleen achteraf controle mogelijk door de controller en de accountant.
- Wat betreft het inkoopproces zit de zwakke plek vooral op de 'nazorg en evaluatie'. De meeste respondenten zijn daar niet bij betrokken en hier verschijnt relatief vaak het antwoord 'dat doet iemand anders' zonder dat duidelijk wordt wie het doet.
- Er is geen centrale werkwijze en transparante bewaarplek voor dossiers.

### **Conclusies ten aanzien van regionale samenwerking en duurzaam inkopen**

- De meeste respondenten hebben weinig zicht op de regionale samenwerking. Ze kunnen niet beoordelen of en in hoeverre dit nuttig is om te doen.
- Regionale samenwerking met betrekking tot inkopen en aanbesteden vindt nog maar op beperkte schaal plaats.
- Voor duurzaam inkopen blijkt draagvlak te bestaan. Zonder aansturing gebeurt dit vanuit de werkvloer al vanzelf.

### **4.3 Aanbevelingen**

Op grond van de resultaten van het quick scan onderzoek, doen we de volgende aanbevelingen met betrekking tot de verschillende aspecten van inkopen en aanbesteden in Terneuzen:

#### **Beleid**

1. De bekendheid met het inkoopbeleid moet worden vergroot. Er is gebrek aan kennis van het uniform inkoopbeleid en de te volgen procedures. Versnippering kan worden tegengegaan door het beleid te stroomlijnen in één overzichtelijk beleidsdocument.
2. De Algemene inkoopvoorwaarden zijn aan herziening toe. Zorg dat de nieuwe versie van de inkoopvoorwaarden bruikbaar is voor alle soorten inkopen en aanbestedingen. En zie toe op een consequente toepassing.
3. De interne communicatie over het inkoopbeleid, over de daarbij gehanteerde uitgangspunten en procedures en over de resultaten, moet structureel worden verbeterd. De plannen en resultaten van het inkoopbeleid kunnen bijvoorbeeld worden opgenomen als onderdeel van een interne nieuwsbrief. Ook kunnen het inkoopbeleid en de daarbij behorende procedures in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers worden opgenomen. De realisatie van een succesvol project is een goede aanleiding voor gemeentebrede aandacht.
4. De koppeling van de uitvoering van het inkoopbeleid met de beleidscyclus is niet duidelijk. De gemeenteraad kan op grond van haar kaderstellende en controlerende taak, concrete afspraken voorstellen over regelmatige evaluatie van het beleid en verantwoording aan de raad.

#### **Regionale samenwerking**

5. Er is binnen de organisatie onvoldoende inzicht in de toepasbaarheid en de effecten van de regionale samenwerking en tot nu toe is de samenwerking beperkt tot enkele productgroepen. De raad kan verbetering van deze situatie stimuleren door regelmatig over de omvang, voortgang en opbrengsten van de regionale samenwerking verantwoording te vragen.
6. De regionale samenwerking staat onder druk nu de gemeente Sluis zich heeft aangesloten bij Stichting Inkoopbureau West-Brabant. Dit verdient bestuurlijke aandacht. De gemeenteraad kan, in deze tijd van bezuinigingen,

(laten) onderzoeken hoe en met wie samenwerking verder uit te bouwen is en op welke productgroepen het meeste rendement te behalen is.

### **Duurzaamheid**

7. In Terneuzen is al een redelijk groot draagvlak voor duurzaam inkopen, maar nog weinig zichtbare sturing vanuit het beleid. Om de ambities van de gemeente te kunnen realiseren dient duurzaamheid meer en explicieter aandacht te krijgen vanuit het beleid en in de uitvoeringspraktijk. Maak bijvoorbeeld een plan van aanpak over wat de gemeente de komende jaren gaat doen en wat elke medewerker kan bijdragen. Communiceer regelmatig over de bereikte resultaten.

### **Organisatie**

8. Er bestaat in Terneuzen onder de respondenten over het algemeen tevredenheid over de wijze waarop inkopen en aanbesteden is georganiseerd. Volgens de sleutelfiguren is deze tevredenheid voortgekomen uit de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, waarin een steviger koers is ingezet om de processen en procedures beter onder controle te krijgen. Ondanks de geconstateerde tevredenheid verdient het aanbeveling om dit proces van professionalisering en centraal gecoördineerde inkooporganisatie daadkrachtig voort te zetten.
9. Ook vanuit het oogpunt van doelmatigheid is het verstandig te koersen op een grotere rol van de inkopers van het Team Bestuur. Dit kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld de grens voor het inschakelen van een inkoper te verlagen van € 40.000,- naar € 25.000,-. De daarvoor benodigde capaciteitsversterking van het Team Bestuur kan zichzelf terug verdienen in de vorm van efficiencywinst bij bundeling van inkopen van verschillende afdelingen. De extra winst is dat de samenwerking tussen de afdelingen wordt bevorderd.
10. De inbedding in de werkprocessen moet beter worden geborgd. Dit kan door de inkopen binnen een team als vast punt op de agenda van het teamoverleg te zetten, de inkoopactiviteiten en -prestaties van medewerkers mee te nemen in functionerings- en beoordelingsgesprekken en door inkoop een vast onderdeel te maken van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.

### **Uitvoering**

11. Er is meer aandacht nodig voor de vertaling van het beleid naar concrete uitvoeringsafspraken omtrent de werkwijze bij het inkopen en de vereiste dossiervorming. Het management moet hierin een meer verbindende rol spelen.
12. De uitvoeringsinstrumenten en ondersteuning voldoen, maar kunnen nog worden verbeterd door een betere communicatie en feed back op de toepassing ervan.
13. De uitvoering van het inkoopbeleid kan transparanter worden gemaakt door meer gebruik te maken van het intranet. Ook een digitaal systeem van

contractmanagement kan daar, mits toegankelijk (met leesautorisatie) voor iedereen, een bijdrage aan leveren.

14. Nazorg en evaluatie verdienen, ook in het kader van doeltreffendheid, een duidelijker inbedding. Om de integriteit van de medewerkers aan het inkoopproces te waarborgen, verdient het aanbeveling om een functiescheiding aan te brengen tussen de persoon die een leverancier selecteert en contracteert en de persoon die de factuur accordeert.

### **Algemeen**

15. Om inspiratie op te doen voor verdere ontwikkeling van de aandachtspunten in het inkoopbeleid van Terneuzen wordt aanbevolen om bij andere gemeenten, maar ook bij het bedrijfsleven, te kijken hoe zij dit hebben georganiseerd.

## Samenvattend

De onderzoeksvraag van de Rekenkamercommissie luidt:

*Is het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Terneuzen en het samenwerkingsverband doelmatig en doeltreffend en welke maatregelen kunnen worden getroffen om de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren?*

Bij doelmatigheid gaat het om efficiënt handelen, bij doeltreffendheid om effectiviteit van het beleid.

Wat betreft doelmatigheid van het beleid kan de vraag met behulp van dit onderzoek goed beantwoord worden. Organisatie en uitvoering van het inkoopbeleid staan op de rails en gezien de voorgenomen maatregelen zijn deze aspecten volop in ontwikkeling.

De vraag naar doeltreffendheid is met dit onderzoek niet eenduidig te beantwoorden. In de beleidscyclus is het aspect van evaluatie van het beleid onderbelicht. De uitgangspunten zijn redelijk helder, maar de doelen en bijbehorende prestaties kunnen concreter worden geformuleerd, zodat ook effecten beter meetbaar zijn. Over regelmatige rapportage aan de raad is voor zover uit dit onderzoek blijkt geen sprake.

In Terneuzen kan, zoals is gebleken, nog wel het een en ander worden verbeterd. De Rekenkamer hoopt daaraan met dit onderzoek een positieve aanzet te geven.

## **Hoofdstuk 5 Bestuurlijke wederhoor en nawoord**

In de periode september / oktober 2010 heeft de bestuurlijke wederhoor plaats gevonden op basis van de conceptrapportage, waarin de opmerkingen uit de ambtelijke wederhoor reeds zijn verwerkt. In dit hoofdstuk is de bestuurlijke reactie integraal opgenomen, tezamen met het slotadvies van de Rekenkamercommissie.

### **5.1 Bestuurlijke wederhoor**

Geachte commissie,

Naar aanleiding van het door u verstrekte concept rapport inkoop- en aanbestedingsbeleid willen wij u hierbij berichten dat ingestemd wordt met het concept rapport, met dien verstande dat wij de volgende opmerkingen maken.

- Aanbeveling nummer 2 betreft het vernieuwen van de Algemene inkoopvoorwaarden. Binnen het team bestuur bestaat hier al langer aandacht voor en een nieuwe conceptversie van de inkoopvoorwaarden is dan ook zo goed als gereed. Echter de VNG is bezig met het opstellen van model inkoopvoorwaarden (dit in navolging van de nieuwe aanbestedingswet). Het lijkt ons wenselijk te wachten op de modelvoorwaarden van de VNG die eind 2011 gereed zouden moeten zijn.
- Aanbeveling nummer 7 betreft duurzaam inkopen. We willen hierbij aangeven dat er als gevolg van het ondertekende convenant duurzaam inkopen een duidelijke doelstelling is vastgelegd en dat deze in elk geval dit jaar en naar verwachting ook volgend jaar gehaald zal worden. Eén en ander wordt ook reeds vastgelegd in het afdelingsplan 2011.
- Aanbeveling nummer 13 betreft onder andere het aanschaffen en inrichten van een digitaal contractmanagement systeem. Momenteel worden de inkoopcontracten zoveel mogelijk verzameld en ingegeven in een desktop systeem. Het is de bedoeling uiteindelijk een voor iedereen digitaal bereikbaar contractmanagementsysteem in gebruik te nemen. Onze voorkeur gaat momenteel uit naar een systeem dat een uitbreiding is van ons huidig financiële systeem. Deze software zal echter pas in 2011 aan onze verwachtingen voldoen (onder andere koppeling naar ons DMS).

Hoogachtend,

Burgemeester en Wethouders van Terneuzen,

secretaris,

F.M.L. Lauret RA

burgemeester,

J.A.H. Lonink

## **5.2 Nawoord van de Rekenkamercommissie**

Het College van Burgemeester en Wethouders stemt in met het onderzoeksrapport, behoudens opmerkingen bij aanbevelingen 2, 7 en 13, die wij voor kennisgeving aannemen. Voor verduidelijking van de opmerking bij aanbeveling 7 verwijzen wij naar pagina 13 van het rapport.

Derhalve adviseren wij de Gemeenteraad om het College te verzoeken een nadere uitwerking te geven aan de aanbevelingen van het onderzoeksrapport, hiervoor een plan van aanpak en een tijdsplan op te stellen en de Gemeenteraad hierover periodiek te informeren.



## **Bijlage 1 Vragenlijst Internetenquête**

### **Introductie**

De Rekenkamercommissie van de gemeente Terneuzen doet een quick scan onderzoek naar het functioneren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid (afgekort inkoopbeleid).

Het onafhankelijk adviesbureau BMC voert het onderzoek uit voor de Rekenkamercommissie. Het onderzoek bestaat uit een internetenquête onder de betrokken medewerkers. Het gaat daarbij om uw visie en mening met betrekking tot het inkoopbeleid van de gemeente Terneuzen. De enquête bestaat uit 36 vragen. We schatten de tijdsinvestering van beantwoording op ongeveer 15 minuten.

De resultaten van de enquête worden anoniem verwerkt en gerapporteerd door BMC.

Daarnaast vindt een drietal verdiepende gesprekken plaats. Het kan zijn dat u een uitnodiging ontvangt voor een dergelijk gesprek.

Graag vragen wij uw medewerking aan dit onderzoek.  
Wij verzoeken u de enquête uiterlijk 28 februari 2010 in te vullen.

### **Vragenlijst**

#### **Deel A : De respondent**

1. Bij welke afdeling bent u werkzaam?

- Bestuur en Faciliteiten
- Financiën en Personeel en Organisatie
- Klantenservice
- Omgeving en Economie
- Realisatie en Beheer
- Samenleving
- Vergunningen en Handhaving
- Brandweer
- Toonbeeld

2. Sinds wanneer vervult u uw huidige functie? ....

3. Vervult u activiteit(en) in het proces van inkopen en aanbesteden?

- ja
- nee (dit antwoord = einde vragenlijst)

*Vervolgvrage indien 'ja'*

3a. Bij welke fasen van het inkoopproces bent u betrokken? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

- inkoopvoorbereiding (bepalen van behoefte en oriëntatie op de markt)
- specificeren van de vraag (opstellen programma van eisen)
- selecteren van de leverancier/aanbieder (opstellen van selectie- en gunningscriteria)

- contracteren en bestellen
- gebruiken en bewaken (controle op specificaties)
- nazorg (evaluatie van het hele proces)
- bij de regionale samenwerking

4. Welke taak heeft u met betrekking tot het inkoopproces van de gemeente Terneuzen?

- centraal budgetbeheerder
- budgethouder
- budgetbeheerder
- anders, namelijk.....

**Deel B: Inkoop- en aanbestedingsbeleid**

5. Kent u de inkoopvoorwaarden van de gemeente Terneuzen?

- ja
- nee

6. Kent u de Regeling inzake budgethouders?

- ja
- nee

7. Gebruikt u de inkoopvoorwaarden van de gemeente Terneuzen bij het maken van afspraken met opdrachtnemers?

- altijd
- meestal
- soms
- nooit

8. Kent u de notitie Uniform inkoopbeleid

- ja
- nee

*Vervolgvrage indien 'ja'*

8a. Past u de aanpak van het Uniform Inkoopbeleid in uw inkooppraktijk toe?

- altijd
- meestal
- soms
- nooit

9. Bent u op de hoogte van de inkoop samenwerking van de drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten en het Waterschap Zeeuws-Vlaanderen?

- ja
- nee

10. Vindt u dat deze regionale samenwerking met betrekking tot inkopen meerwaarde heeft?

- ja
- nee
- weet ik niet

*Vervolgvraag: indien 'ja'*

10a. Wat beschouwt u als de meerwaarde van regionale samenwerking? (*meerdere antwoorden mogelijk*)

- het is efficiënter
- het is effectiever
- de aanpak is professioneler
- anders, namelijk .....

*Vervolgvraag indien 'nee'*

10b. Wat mist u in de regionale samenwerking? (*meerdere antwoorden mogelijk*)

- het is niet professioneel genoeg
- het is niet efficiënt
- het is niet effectief
- het komt er in de praktijk niet van
- anders, namelijk .....

11. In welke mate vindt u dat het college van B&W aandacht zou moeten hebben voor het inkoopbeleid?

- veel
- voldoende
- weinig
- geen
- weet ik niet

12. In welke mate vindt u dat de gemeenteraad aandacht zou moeten hebben voor het inkoopbeleid?

- veel
- voldoende
- weinig
- geen
- weet ik niet

**Deel C:           Organisatie**

13. In welke mate is er binnen uw afdeling aandacht voor de doelen van het inkoopbeleid?

- veel
- voldoende
- weinig
- geen
- weet ik niet

14. In welke mate is er binnen uw afdeling aandacht voor de regionale samenwerking in het inkoopbeleid?

- veel
- voldoende
- weinig
- geen

weet ik niet

15. Hoe vaak bespreekt u de naleving van de inkoopdoelstellingen en -procedures met uw leidinggevende?

- altijd (bij elke aankoop)
- regelmatig (bij elke grote aankoop)
- soms
- nooit

16. Bespreekt u met uw leidinggevende mogelijke verbeteringen van het inkoopproces?

- vaak
- regelmatig
- soms
- nooit

17. Indien u een onjuiste naleving van de inkoopdoelstellingen en -procedures constateert, attendeert u dan uw leidinggevende?

- vaak
- regelmatig
- soms
- nooit

18. Worden uw adviezen m.b.t. de naleving van de inkoopdoelstellingen en -procedures door uw leidinggevende opgevolgd?

- vaak
- regelmatig
- soms
- nooit
- weet ik niet

19. Bent u tevreden over de wijze waarop het inkopen en aanbesteden in de gemeente Terneuzen als geheel is georganiseerd?

- ja
- nee

*Vervolgvraag indien 'nee'*

19a. Wat kan er organisatorisch worden verbeterd? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

- inkopen en aanbesteden zou meer centraal moeten worden geregeld
- het management zou er meer aandacht aan moeten besteden
- het is onduidelijk wie aanspreekpunt is
- er zijn te weinig richtlijnen
- er is te weinig ondersteuning en advies
- anders, namelijk.....

20. Bent u tevreden over de wijze waarop in uw afdeling met inkopen en aanbesteden wordt omgegaan?

- ja

nee

*Vervolgvrage indien 'nee'*

20a. Waar schort het volgens u aan? (*meerdere antwoorden mogelijk*)

- het management zou er meer aandacht aan moeten besteden
- het is onduidelijk wie aanspreekpunt is
- er zijn te weinig richtlijnen
- er is te weinig ondersteuning en advies
- anders, namelijk.....

**Deel D:            Uitvoering**

21. Hanteert u een vaste werkwijze met betrekking tot inkopen en aanbesteden?

- ja
- nee

*Vervolgvrage, indien 'ja'*

21a. Indien u een vaste werkwijze hanteert: hoe breed is deze werkwijze verspreid?

- ik denk dat ik die alleen hanteer, het is mijn eigen werkwijze
- dat is de vaste werkwijze van de afdeling
- dat is de vaste werkwijze van de gemeente Terneuzen

22. Hoe selecteert u leveranciers indien u een dienst, product of werk onder de Europese drempelwaarde wilt inkopen?

- meestal vraag ik een offerte aan één leverancier waar ik goede ervaringen mee heb
- ik vraag meestal een aantal offertes op bij leveranciers die ik ken
- ik vraag meestal een aantal offertes op, en probeer daarbij ook nieuwe leveranciers uit te nodigen.
- dat is afhankelijk van het in te kopen goed en/of de hoogte van het bedrag dat ermee gemoeid is
- dat is afhankelijk van de praktische omstandigheden (bijvoorbeeld: tijdsoverwegingen, aantal leveranciers, etc.)
- anders, namelijk.....

23. Hoe selecteert u leveranciers die al een offerte hebben uitgebracht voor een dienst, product of werk onder de Europese drempelwaarde?

- ik beoordeel de offertes aan de hand van vooraf opgestelde criteria
- ik maak een inschatting van welke leverancier de beste is
- ik probeer een inschatting te maken op basis van mijn expertise en ervaring
- dat is afhankelijk van het bedrag
- anders, namelijk .....

24. Hoe vaak controleert u bij bestellingen of de bestelling klopt met de afspraken in het contract?

- altijd
- regelmatig
- soms
- nooit

dat doet iemand anders

25. Hoe vaak controleert u bij binnengekomen facturen of deze kloppen met de afspraken in het contract?

altijd

regelmatig

soms

nooit

dat doet iemand anders

26. Hoe vaak controleert u of de leveringen conform de bestelling zijn?

altijd

regelmatig

soms

nooit

dat doet iemand anders

27. Maakt u gebruik van een signaleringssysteem bij afloop van contracten, om tijdig actie te kunnen ondernemen?

ja

nee

28. Worden de afgesloten contracten met leveranciers op een centrale plek bewaard?

ja

nee

weet ik niet

*Vervolgvraag indien 'nee'*

28a. Waar worden de contracten dan bewaard?

op de afdeling

die houd ik bij me

29. Hoe vaak evalueert u de ervaringen die u heeft met leveranciers?

altijd

regelmatig

soms

nooit

*Vervolgvraag indien 'soms' of 'nooit'*

29a. Worden de ervaringen met de leveranciers door iemand anders geëvalueerd?

ja

nee

weet ik niet

30. Heeft de gemeente Terneuzen een vaste werkwijze wat betreft dossiervorming van inkopen?

ja,

nee

weet ik niet

*Vervolg vraag indien 'nee'*

30a. Op welke wijze worden de inkoopdossiers bijgehouden?

dat gebeurt per afdeling

dat doen we naar individueel inzicht

31. Past u ideële criteria, bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid, toe bij uw inkopen en aanbestedingen?

ja

nee

*Vervolg vraag indien 'ja'*

31a Ik pas de volgende criteria toe: *(meerdere antwoorden mogelijk)*

duurzame criteria van SenterNovem op producten en diensten

een percentage voor social return on investment

een criterium voor nabijheid (stimuleren van het lokale en regionale bedrijfsleven)

incidentele criteria, zoals energiezuinigheid of levenscyclusanalyse (LCA)

ander, namelijk....

32. Krijgt u voldoende ondersteuning bij het inkopen en aanbesteden?

ja

nee

*Vervolg vraag indien 'ja'*

32a. Welke ondersteuning krijgt u bij het inkopen en aanbesteden? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

ondersteuning van een ervaren collega

interne documenten

informatie op intranet

regelmatig inkoopoverleg

anders, namelijk .....

*Vervolg vraag indien 'nee'*

32b. Welke ondersteuning zou u willen krijgen? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

ondersteuning van een ervaren collega

interne documenten

informatie op intranet

regelmatig inkoopoverleg

anders, namelijk .....

33. Schakelt u bij in het inkoopproces wel eens een adviseur van Inkoop in?

ja

nee

*Vervolg vraag indien 'ja'*

33a. . Op welk moment in het inkoopproces schakelt u een adviseur van Inkoop in? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

- O bij de inkoopvoorbereiding (bepalen van behoefte en oriëntatie op de markt)
- O bij het specificeren van de vraag (opstellen programma van eisen)
- O bij het selecteren van de leverancier/aanbieder (opstellen van selectie- en gunningscriteria)
- O bij het contracteren en bestellen
- O bij het gebruiken en bewaken (controle op specificaties)
- O bij de nazorg (evaluatie van het hele proces)

34. Bieden de verschillende interne documenten, memo's en andere instrumenten u houvast bij uw werkzaamheden met betrekking tot de inkoop?

- O veel houvast
- O voldoende houvast
- O nauwelijks houvast
- O geen houvast

35. Vindt u dat er met betrekking tot inkopen en aanbesteden zaken verbeterd zouden moeten worden in Terneuzen?

- O ja
- O nee

*Vervolg vraag indien 'ja'*

35a. Wat zou er verbeterd moeten worden met betrekking tot het inkopen en aanbesteden in de gemeente Terneuzen? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

- O de procedures moeten uniformer worden nageleefd
- O de informatievoorziening moet worden verbeterd
- O de adviezen van collega's moet toegankelijker worden
- O het management moet er meer aandacht aan besteden
- O er moeten meer instrumenten worden geboden
- O anders, namelijk.....

36. Vindt u dat er met betrekking tot de regionale samenwerking op het gebied van inkopen en aanbesteden zaken verbeterd zouden moeten worden?

- O ja
- O nee

*Vervolg vraag indien 'ja'*

36a. Wat zou er verbeterd moeten worden met betrekking tot het inkopen en aanbesteden in de regio? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

- O het management moet er meer aandacht aan besteden
- O de procedures moeten beter worden nageleefd
- O de onderlinge informatievoorziening moet worden verbeterd
- O er kan veel meer samen worden ingekocht dan nu gebeurt
- O anders, namelijk.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!



## ***Bijlage 2 Documenten literatuurstudie en namenlijst geïnterviewde personen***

### **Documenten**

#### *Beleid*

Uniform inkoopbeleid en stappenplan inkoop samenwerking, juni 2007  
Regeling inzake budgethouders van de gemeente Terneuzen, november 2006  
Samenwerkingsmogelijkheden Zeeuws-Vlaamse overheden, september 2005  
Algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Terneuzen, 2004

#### *Organisatie*

Organogram gemeente Terneuzen, februari 2010  
Inkoopplan 2010  
Procedure inkoop en aanbesteding, mei 2008

### **Geïnterviewde personen**

Mevrouw Anouk de Badts, inkoper  
Mevrouw Anke van Rie, junior controller  
De heer Jaap Bos, wethouder (o.a. Inkoop) tijdens collegeperiode 2006-2010