

# Inkoopbeleid Gemeente Heusden

Meer ruimte, meer verantwoordelijkheid

Barneveld, 17 juli 2009

Auteurs: Tom Hoeben

Elliott Thijssen

Gemeente Heusden

# Inleiding

## Belang van inkoop

Met een jaarlijks inkoopvolume van meer dan dertig miljoen euro besteden we meer dan een derde van onze begroting aan de inkoop van werken (aanleg van wegen, realisatie van sportaccommodaties), diensten (onderhoud gebouwen, inhuur van derden) en leveringen (elektriciteit, computers). Dat is aanzienlijk. Al de leveranciers die daarvoor nodig zijn, zijn vaak erg bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening die wij aan onze inwoners, bedrijven en organisaties bieden. Reden genoeg om die leveranciers zeer zorgvuldig te selecteren en te contracteren ('in te kopen').

Inkoop is niet van de 'afdeling inkoop'. Onze organisatie telt ruim 300 medewerkers waarvan er velen op de een of andere manier contacten onderhouden met leveranciers. In feite zijn dit allemaal 'inkopers' die door hun handelen de prestaties van leveranciers beïnvloeden en dus van onze dienstverlening aan inwoners, bedrijven en organisaties.

## Vernieuwing inkoopbeleid

Omdat we als gemeente de wens hebben om onze inkoop transparant te maken en verder te professionaliseren op gebied van doelmatigheid, doeltreffendheid en kwaliteitszorg vonden we het tijd om het bestaande inkoopbeleid te herijken. En zo konden we meteen onze ambitie in de praktijk brengen om het ondernemend en sociale karakter van onze gemeente ook in onze inkoop een plek te geven.

Met de vernieuwing hebben we de grote lijnen van het bestaande inkoopbeleid gerespecteerd, maar hebben we een veel duidelijkere relatie gelegd met de beleidsmatige doelen die we als gemeente nastreven. Het inkoopbeleid is geen set van regels van wat wel en niet mag. Het inkoopbeleid is van ons allemaal, helpt ons onze gezamenlijke doelen te verwezenlijken en past bij de Heusdensed manier van werken. Belangrijkste uitgangspunten daarvoor zijn de doelen van het college (ambities coalitie), de directie en de teams geweest. Ook anders is dat wij niet hebben geprobeerd een uitputtend en gedetailleerd beleid te formuleren, maar veel meer de richting weer te geven die we als gemeente op het gebied van onze inkoop gaan volgen.

De essentie van het vernieuwde inkoopbeleid is dat we enerzijds ruimte willen geven aan de teams (vrijheid, flexibiliteit en minder regels) en anderzijds strakker met inkoopactiviteiten omgaan, met duidelijke verantwoording naar elkaar. We spreken elkaar erop aan als de dingen niet gebeuren zoals we ze hebben afgesproken. Met meer ruimte komt dus meer verantwoordelijkheid.

# Inkoopdoelstellingen

## Leveranciers laten bijdragen aan realisatie van gemeentedoelen

Als gemeente stellen we onze inwoners, bedrijven en organisaties centraal en proberen we hen door onze front- en back office zo goed mogelijke dienstverlening en ondersteuning te leveren. Daar gaan we onze leveranciers nadrukkelijker bij betrekken. We gaan daarom voortaan leveranciers vaker uitnodigen om met ons beleid mee te denken en ze daadwerkelijk ook te laten bijdragen aan het gezamenlijk realiseren van gemeentedoelen. Dat doen we uiteraard niet met al onze leveranciers. Slechts een selecte groep leveranciers komt hiervoor in aanmerking.

Dit doen we door relaties met leveranciers beter vorm te geven door onderscheid te maken tussen groepen van leveranciers. Waar we met een bepaalde groep louter zakelijke en eenvoudige afspraken maken, spreken we met de ander ook over samenwerking, innovatie en de bijdrage aan sociale, duurzaamheids- en werkgelegenheidscriteria. Dat betekent ook dat we daar bovenop moeten zitten. Het evalueren en verbeteren van leveranciersprestaties vraagt ook van onze kant een tijdsinvestering.

## Sociale, duurzaamheids- en werkgelegenheidscriteria belangrijker

Sociale, duurzaamheids- en werkgelegenheidscriteria gaan een veel belangrijkere rol spelen bij inkoopactiviteiten van de gemeente. Zo leggen we opdrachten, indien dat mogelijk is, bij sociale werkvoorzieningen (WML) neer en bij lokale ondernemers, zolang het maar in open en transparante concurrentie gaat en volgens de geldende wet- en regelgeving (rechtmatigheid, sociale werkvoorziening, etc.). Daarnaast krijgen leveranciers die, naast de uitvoering van een opdracht, mogelijkheden creëren voor werkgelegenheid in de regio, de voorkeur. Tot slot besteden we voortaan bij elke inkoopactiviteit aandacht aan de bijdrage van leveranciers aan duurzaamheid (zowel aan die van de leverancier zelf als aan die van de gemeente).

Dit doen we door, zeker bij omvangrijke en complexe inkoopprojecten, vooraf goed na te denken over hoe we de leveranciersmarkt betrekken. We onderzoeken welke (on)mogelijkheden en risico's de markt en wet ons

bieden. Dat doen we niet alleen, we betrekken daarbij tijdig de benodigde relevante disciplines. Mogelijkheden die de inkoop ons geeft, zijn onder andere het hanteren van sociale, duurzaamheids- en werkgelegenheidscriteria als gunningcriterium bij aanbestedingen, maar ook keuzes als het aanbesteden in zogenaamde 'micropercelen', waardoor ook kleinere ondernemers kansen hebben.

### Projectmatig werken kan bij uitstek met inkoop

Projectmatig werken is een streven van onze gemeente. Ook in inkoop is dat hard nodig want de economische, politieke en financiële impact van projecten met een inkoopelement erin kunnen groot zijn. Aanbestedingen worden per definitie in projectvorm uitgevoerd en bieden daardoor uitstekende handvatten en leermogelijkheden om projectmanagementvaardigheden verder te verbeteren. Maar ook voor kleinere inkopen, onder de wettelijke aanbestedingsdrempels, verwachten we dat er expliciet beheer plaatsvindt van proces, budget en tijd, zonder de medewerkers in de organisatie teveel te beperken in hun vrijheid ten aanzien van de invulling en uitvoering hiervan.

Dit doen we door de verschillende verantwoordelijkheden ten aanzien van inkoopactiviteiten nog eens onder de loep te nemen en te kijken waar het beter kan. Ook gaan we meer aandacht besteden aan planning en coördinatie van in ieder geval omvangrijke en/of complexe inkoopprojecten. Op deze manier kan vroegtijdig de juiste inhoudelijke (inkoop)expertise én benodigde capaciteit gemobiliseerd worden. Kleine en/of eenvoudige projecten (aanbestedingen, inkooptrajecten of inhuur van externen) willen we faciliteren met een standaard werkwijze. Een standaard werkwijze, ook voor omvangrijke en complexe inkoopprojecten, moet in onze genen gaan zitten, ons helpen en ontstaat niet door nieuwe regels.

### Minder regels moeten inkoop gemakkelijker en flexibeler maken

Vermindering van complexiteit door deregulering is een ander streven van onze gemeente. Dat kan ook voor inkoopactiviteiten. We gaan ons ervoor inspannen inkoopactiviteiten zo gemakkelijk en flexibel mogelijk te maken. Dat kan te maken hebben met de wijze waarop we (Europese) aanbestedingen voorbereiden en uitvoeren; maar ook met het bestellen van producten en diensten, het inhuren van tijdelijk personeel en het controleren, verwerken en betalen van facturen. Alleen strikt noodzakelijke

regels blijven intact, zoals de Europese aanbestedingsregels, en wij zien erop toe dat ze ook worden nageleefd.

Vermindering van complexiteit pakken we bijvoorbeeld aan door reguliere opdrachten voor producten/diensten, daar waar het kan, onder mantelovereenkomsten te brengen, waardoor niet telkens opnieuw hoeft te worden ingekocht. Ook bundelen we vaker teamoverstijgende inkoopbehoefte, zodat we maar één keer de markt hoeven te benaderen in plaats van ieder voor zich. Bundeling moet ontstaan door samenwerking en vertrouwen, niet door nieuwe regels. Daarvoor is teamoverstijgende coördinatie nodig. Daarnaast gaan we erop toezien dat samenwerking en bundeling waar het kan ook echt van de grond komt.

### Meer ruimte, maar ook meer eigen verantwoordelijkheid

Meer ruimte (vrijheid, flexibiliteit en minder regels) vraagt natuurlijk wel meer van onze eigen verantwoordelijkheid en ontslaat ons niet van de plicht elkaar erop aan te spreken als hier misbruik van wordt gemaakt. Daarom maken we de nieuwe afspraken wederzijds.

### Voldoen aan voorwaarden

Van directie, teams en projectleiders wordt verwacht dat zij voldoen aan een aantal belangrijke voorwaarden. Als budgethouders dragen zij zelf de verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheid van hun uitgaven. Onder rechtmatigheid verstaan we dat altijd voldaan wordt aan de (wettelijke) aanbestedingsregels, zowel boven als onder de drempelwaarden voor Europese aanbestedingen. Daarnaast worden bij inkoopactiviteiten integriteitseisen aan bestuurders en ambtenaren altijd nageleefd en indien wij dit nuttig of nodig vinden stellen we ook integriteitseisen aan onze leveranciers. Tot slot dient de naleving van de te ontwikkelen standaard werkwijzen bij inkoopactiviteiten, regel te zijn en geen uitzondering.

### Zoeken naar mogelijkheden voor samenwerking en synergie

Doen zoals we het altijd deden, is niet per definitie verkeerd zolang het onze doelen dient. Wel staan we als gemeente open voor verandering en zoeken we naar nieuwe mogelijkheden voor samenwerking en synergie. Zo kunnen we het bedrijfsleven eens vaker vragen niet alleen door ons voorgedefinieerde opdrachten uit te voeren, maar ook al creativiteit in te brengen door te participeren in aspecten als ontwerp en innovatie. Verder blijven we zoeken naar mogelijkheden de doelmatigheid van onze uitgaven

te verbeteren (kostenbesparingen) door te kijken in hoeverre inkoopbehoeften intern gebundeld en/of gestandaardiseerd kunnen worden. En daarnaast gaan we inkoop samenwerking met andere gemeenten in selectieve gevallen, namelijk wanneer sprake is van duidelijke meerwaarde voor onze gemeente, niet uit de weg. Essentie is hier dat we voortaan nadrukkelijker onderzoeken of samenwerking en synergie onze doelen kan dienen.

### **Borging: doen wat we beloven**

Dit inkoopbeleid geeft aan wat we belangrijk vinden, maar ook waar we voortaan meer op gaan sturen: meer ruimte, meer verantwoordelijkheid. Met meerdere disciplines binnen en buiten onze organisatie helpen we elkaar de organisatie haar beloftes waar te maken. En om te bewaken of we samen inderdaad voldoende progressie maken zal er een coördinerende inkooprol zijn bij het beheren van proces en tijd bij omvangrijke en/of complexe projecten, maar tevens een faciliterende rol als het gaat om de ontwikkeling van standaard werkwijzen/documenten, managementinformatie over inkoopuitgaven en de planning en coördinatie van (Europese) aanbestedingen.

De uitvoering van dit vernieuwde inkoopbeleid wordt jaarlijks geëvalueerd zodat kan worden bijgestuurd als dat nodig is. Control en toezicht op onze inkoopactiviteiten krijgen daarbij een toenemend belang. Het op orde krijgen van de informatievoorziening en continu zicht op onze uitgaven heeft daarom de hoogste prioriteit.

### **Concretisering inkoopbeleid**

In bijlage A geven we op diverse onderwerpen een nadere invulling over hoe we genoemde inkoopdoelstellingen gaan realiseren.