

NOTA INKOOPBELEID GEMEENTE OLDEBROEK

Versie mei 2007

Klankbordgroep Inkoop

Gemeente Oldebroek

Inhoudsopgave

VOORWOORD

1. Strategie
 - 1.1. Identiteit, missie en doelstellingen
 - 1.2. Inkoopbeleid Gemeente Oldebroek
 - 1.2.1 Inkoopbeleid
 - 1.2.2 Leveranciersbeleid
 - 1.2.3 Samenwerkingsbeleid
 - 1.2.4 Integrale kostenbeheersing
 - 1.2.5 Inkoopethiek
 - 1.2.6 Regelgeving
 - Algemene Nederlandse regelgeving
 - Europese regelgeving
 - 1.2.7 Milieubeleid
 - 1.2.8 Communicatiebeleid
 - 1.2.9 Intern klantenbeleid
2. INKOOPORGANISATIE
 - 2.1. Organisatievormen van de inkoopfunctie
 - 2.1.1 De centrale inkoopfunctie
 - 2.1.2 De decentrale inkooporganisatie
 - 2.1.3 De gecoördineerde inkooporganisatie
 - 2.2. Keuze organisatievorm voor gemeente Oldebroek
 - 2.3. Administratieve organisatie/management informatie
3. Taken en bevoegdheden
 - 3.1. Strategisch niveau
 - 3.2. Tactisch niveau
 - Tactisch inkoopproces
 - Tactische inkoopfuncties
 - medewerker inkoop
 - Afdelingshoofd
 - Specialist (materiedeskundige)
 - Tijdelijk inkoopteam
 - 3.3. Operationeel niveau
 - Operationele inkoopproces
 - Operationele inkoopfuncties
 - Operationeel inkoper
4. Cultuur en communicatie
 - 4.1. Managementstijl
 - 4.2. Moraal organisatie
 - 4.3. Communicatie
5. Systemen en instrumenten
 - 5.1. Systemen
 - 5.2. Instrumenten
 - 5.3. Formalisatie inkoopprocessen

VOORWOORD

Deze nota is tot stand gekomen met medewerking van de projectgroep Inkoop van de gemeente Oldebroek in opdracht van het Managementteam in januari 2006.

De groep heeft met enthousiasme en betrokkenheid gewerkt aan onderzoek van inkoopactiviteiten binnen onze gemeente en het opstellen van het inkoopbeleid. Open discussie, opbouwende kritiek en werklust kenmerkten dit proces. De projectgroep Inkoop heeft hiermee haar opdracht uitgevoerd.

In verband met nieuwe regelgeving is de Nota aangepast en in juni 2007 aangeboden aan B&W.

De klankbordgroep Inkoop heeft een actieve rol gespeeld in de totstandkoming van dit stuk.

De uitdaging ligt in het verder invoeren van dit beleid. Dit is geen "éénmansactie" maar zal gedragen moeten worden door de hele organisatie. Dit papieren stuk moet gaan "leven" en een leidraad zijn voor alle inkopen die wij namens de gemeente Oldebroek doen.

Met dank aan:

Bert van Beek, Sandra Bos, Pieter Goedhart, Piet Hamming, Frans Hoogenraad, Aart Korten, Annet van der Werf, Peter Zoombelt, Hanneke Smit.

1. STRATEGIE

1.1. Identiteit, missie en doelstellingen

Identiteit in relatie tot inkoopfunctie

Het politiek bestuur en de ambtelijke organisatie van de Gemeente Oldebroek willen de kwaliteit van de producten en dienstverlening continu verhogen. De Gemeente Oldebroek moet daarbij voor leveranciers een betrouwbare en integere partner zijn. De gemeente streeft er naar een efficiënte, flexibele, toegankelijke, klant- en resultaatgerichte organisatie te zijn, waar verantwoordelijkheid op het laagst mogelijke niveau wordt gelegd. Zorg voor het milieu, duurzaamheid en welzijnsaspecten hebben daarbij een hoge prioriteit. Hiertoe zal de gemeente zorgdragen voor een professionele uitvoering van het inkoopproces zodat op een zakelijke en verantwoorde manier (doelmatig en doeltreffend) invulling gegeven kan worden aan het gemeentelijk inkoopbeleid.

Missie inkoopfunctie

De gemeente Oldebroek streeft naar een professioneel inkoopbeleid, waarin de wetgeving, de gemeentelijke verordeningen en vastgestelde regels gehandhaafd worden en de integriteit van medewerkers en bestuurders wordt gewaarborgd. Door het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inkoopprocessen dient de uniformiteit van de wijze van inkopen te worden gewaarborgd. De inkoopprocessen leveren een belangrijke bijdrage aan het algehele prestatieniveau. Optimalisatie van de inkoopprocessen resulteert daarnaast tot verbetering van het financieel resultaat.

Doelstellingen inkoopfunctie

De hiervoor geformuleerde missie leidt tot de volgende hoofddoelstellingen van de inkoopfunctie:

- 1 Een professioneel inkoopbeleid, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van het marktmechanisme, zodat prijs- en kwaliteitsvoordelen behaald kunnen worden.
- 2 Het verbeteren van de doelmatigheid van de inkoopprocessen.
- 3 Het waarborgen van de integere bestuurlijke en ambtelijke uitvoering van het vastgesteld inkoopbeleid.

- 4 Bevorderen van de naleving van wet en regelgeving op terrein van aanbesteden, zodat risico's van claims en gerechtelijke procedures zoveel mogelijk worden teruggedrongen.
- 5 Inkoopprocessen die voldoen aan de wettelijke regels (onder meer de Europese aanbestedingsrichtlijnen).
- 6 Inkoopprocessen waarbij de zorg voor het milieu, duurzaamheid en maatschappelijk welzijn een hoge prioriteit hebben bij keuze van leverancier en product (bijv: geen inkoop van producten die tot stand zijn gekomen door middel van kinderarbeid)
- 7 Inkoopprestaties moeten meetbaar en zichtbaar zijn.
- 8 Prestatie indicatoren zijn: prijs, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit, betalingsvoorwaarden, continuïteit bedrijfsvoering en dienstverlening/ support.

1.2. Inkoopbeleid Gemeente Oldebroek

Het Inkoopbeleid geeft de speelruimte aan waarbinnen de afdelingen kunnen opereren bij de uitvoering van de inkooptaken. Onder inkoop wordt verstaan: alle activiteiten in de organisatie die leiden tot ontvangst en verwerken van een factuur. Bij activiteiten moet worden gedacht aan: beschrijven van het in te kopen product, dienst of werk, het vormen van een inkoopteam, het selecteren van leveranciers, het afsluiten van een contract, enz. Het inkoopbeleid sluit aan bij dat wat hierover is vastgelegd in de Financiële verordening gemeente Oldebroek 2003. In het bijzonder artikel 19 waar staat "Het college draagt zorg voor (en legt in een besluit vast) interne regels (protocol) voor inkoop en aanbesteding van werken en diensten". In deze nota wordt het inkoopbeleid en de inkooporganisatie beschreven. Daarbij wordt aanbesteding van werken, diensten en leveringen gezien als onderdeel van inkoop. In het Inkoophandboek gemeente Oldebroek zijn de aanbestedingsregels vastgelegd.

In de paragrafen 1.2.1 tot en met 1.2.9 wordt dieper ingegaan op de volgende punten:

- 1 Inkoopbeleid
- 2 Leveranciersbeleid
- 3 Samenwerkingsbeleid,
- 4 Integrale kostenbeheersing,
- 5 Inkoopethiek,
- 6 Regelgeving,
- 7 Milieubeleid,
- 8 Communicatiebeleid
- 9 Intern klantenbeleid

1.2.1 Inkoopbeleid

- 1 Het inkoopbeleid is gericht op het verzekeren van coördinatie, het bewerkstelligen van synergie en het promoten van inkoopprofessionalisme (bv. beschikbaar stellen van inkooptools, het voeren van contractmanagement, het delen van (aanbestedings) kennis, het coachen van operationele inkopers)
- 2 Aanbesteden is een onderdeel van het inkoopproces. De uitwerking hiervan is vastgelegd in bijlage 2 van het Handboek Inkoop gemeente Oldebroek.
- 3 De inkoopverantwoordelijkheid is belegd bij de budgethouders. Degene die belast is met de inkoopzaken levert een bijdrage aan het strategische en tactische inkoopproces (deze stelt bepaalde aspecten met betrekking tot voorwaarden en condities centraal op). De afdelingen zelf zijn verantwoordelijk voor de operationele inkoop (afroepen, bestellen).
- 4 Het beleid is gericht op een clustering van gelijksoortige goederen, diensten en werken en waar mogelijk het standaardiseren daarvan. Door middel van clusteren van gelijksoortige goederen, diensten en werken kan een optimaal inkoop- en aanbestedingsresultaat worden behaald. Bovendien is bundeling van goederen, diensten en werken met een zelfde toepassing binnen de gemeente wettelijk verplicht (boven de grensbedragen van de Europese aanbesteding). Clustering kan o.a. betrekking hebben

- op meubilair, organisatieadviesdiensten, ICT-dienstverlening, schoonmaak, tijdelijk personeel en bouwkundige diensten.
- 5 Na clustering wordt in de gemeente Oldebroek zoveel als wenselijk en mogelijk gestreefd naar het afsluiten van gemeentebrede mantelcontracten voor alle gelijksoortige goederen, diensten en werken (bijvoorbeeld uitzendkrachten, kantoorartikelen, etc).
 - 6 De gemeente Oldebroek koopt producten, diensten en werken in voor zo laag mogelijke integrale kosten (rekening houdend met de (interne)kosten bijvoorbeeld als gevolg van bestel- of afroeprocedure, foutieve levertijden, beheer- en servicekosten, etc.). Daarbij vormt naast kwaliteit van de diensten en producten, ook de continuïteit van de bedrijfsvoering een uitgangspunt.

1.2.2 Leveranciersbeleid

Het leveranciersbeleid is gericht op het systematisch verbeteren dan wel op het afbouwen van relaties met leveranciers. Leveranciers met de hoogste toegevoegde waarde voor de gemeente dienen tijdig te worden gesignaleerd en mogelijke terreinen van samenwerking dienen te worden aangegeven. Het bepalen van de toegevoegde waarde van de leverancier gebeurt op basis van leveranciers beoordelingen en evaluaties met interne klanten. Leveranciers die qua kwaliteit achterblijven, moeten hierin verbetering brengen.

- 1 Uitgangspunten van het leveranciersbeleid van de gemeente zijn: wederzijdse gelijkheid, openbaarheid, motivering en doelmatigheid.
- 2 De gemeente Oldebroek beoordeelt haar leveranciers op de totale kwaliteit van hun producten en diensten. Daarbij spelen elementen als milieu, innoverend vermogen, betrouwbaarheid en een klantgerichte service een belangrijke rol. De leveranciersevaluaties worden centraal opgeslagen en ter beschikking gesteld aan de betrokkenen binnen de gemeente.
- 3 De gemeente Oldebroek streeft ernaar om zo weinig mogelijk leveranciers per soort product te hebben, zonder dat dit de marktwerking belemmert.
- 4 De gemeente Oldebroek streeft ernaar de facturenstroom zo gering mogelijk te maken, waardoor de administratieve kosten verminderen en bij het sturen op de facturenstroom de kosten/baten afweging te betrekken.
- 5 De gemeente Oldebroek kan gebruik maken van prekwalificatie van leveranciers. Onder prekwalificatie wordt verstaan een eerste selectie van de potentiële inschrijvers op basis van de geschiktheidscriteria.
- 6 Bij de leverancierskeuze kan rekening gehouden worden met lidmaatschap van een branche vereniging of certificering.
- 7 De gemeente Oldebroek kent bij de gunning geen voorkeursbehandeling.
- 8 Bij levering, dienst en/of werk zijn de Inkoopvoorwaarden en de aanbestedingsregels van de gemeente Oldebroek van toepassing. Deze zijn opgenomen in het Handboek Inkoop gemeente Oldebroek.

1.2.3 Samenwerkingsbeleid

Op het gebied van inkoop biedt samenwerking vele mogelijkheden. Door krachten te bundelen kunnen zowel financiële winst als tijdswinst worden behaald. Financiële besparing kan worden gerealiseerd door bundeling van het inkoopvolume, zodat gunstiger prijsafspraken kunnen worden gemaakt. Bovendien kan het tijd besparen doordat onderhandelingen met leveranciers of (Europese) aanbestedingen centraal gedaan worden en de uitkomst voor elke deelnemer geldt.

De gemeente Oldebroek probeert waar mogelijk initiatieven te ontplooiën om, bij daarvoor in aanmerking komende segmenten, samen te werken met andere gemeenten.

1.2.4 Integrale kostenbeheersing

Het beleid van de gemeente Oldebroek is gericht op het beheersen en zo mogelijk verlagen van de integrale kosten. Het gaat hierbij om zowel directe kosten (de inkoopprijs) als indirecte

kosten, zoals bijvoorbeeld inkoopkosten, administratiekosten, voorraadkosten en onderhoudskosten.

1.2.5 Inkoopethiek

Het is het belang van de inkoper en van de gemeente dat de inkooponderhandelingen zodanig verlopen dat de gunstigst mogelijke resultaten worden bereikt met middelen en langs wegen die niet alleen zakelijk maar ook ethisch verantwoord zijn. Aanbestedingen door de overheid (in het algemeen) staan in de schijnwerpers. Het hanteren van inzichtelijke, objectieve en niet-discriminerende procedures op basis van gedragsregels zijn een hulpmiddel om te voorkomen dat er aanleiding bestaat om de ethiek van de gemeente in twijfel te trekken. De volgende gedragsregels gelden hierbij:

- Bij complexe projecten wordt een redelijke termijn voor het indienen van een offerte aangegeven, zodat een optimaal functioneren aan de aanbidders zijde wordt bereikt.
- Alle offertes worden openlijk gevraagd met dezelfde informatie, zodat gelijke kansen ontstaan voor alle aanbidders.
- Er wordt vooraf een afweging gemaakt op welke wijze gespecificeerd wordt: een functionele beschrijving van eisen zodat ook innovatieve en/of inventieve oplossingen kunnen worden ingediend of een technische specificatie. Alle informatie die een leverancier verstrekt zal vertrouwelijk worden behandeld en niet aan andere leveranciers worden verstrekt.
- Bij afwijzing van een offerte zal de gemeente de redenen die tot de afwijzing hebben geleid meedelen
- De gemeente zal geen oneigenlijk gebruik maken van de in de aanbidding verstrekte knowhow.
- Alleen wanneer vooraf uitdrukkelijk schriftelijk overeengekomen, zal de gemeente gemaakte project- en/of offertekosten vergoeden.
- Een vermenging van privé en zakelijke aangelegenheden moet vermeden worden. Daarom is het van belang dat in geval een vriendschappelijke relatie/familie/bedrijf een zakelijke relatie met de gemeente wenst aan te gaan, de zakelijke relatie wordt overgedragen aan een collega.

1.2.6 Regelgeving

Het juridische kader voor het inkopen wordt gevormd door een complex stelsel van internationale en nationale wetten en regelingen. De inkoopfunctie dient te waarborgen zich immer naar deze wetten te richten.

Algemene Nederlandse regelgeving

- De volgende Nederlandse wetten hebben invloed op met name het opstellen van specificaties, maar ook het managen van leveranciers;
- de Wet Ketenaansprakelijkheid;
- de Wet op het Uitzendwezen;
- de Wet Arbeid Buitenlandse Werknemers;
- de Arbeidsomstandighedenwet (ARBO-wetgeving);
- de Arbeidswet 1919;
- Provinciewet en de Gemeentewet;
- Algemene wet bestuursrecht;
- de collectieve arbeidsvoorwaarden die voor de betreffende sector gelden;
- de wetten die de loonbelasting en de sociale verzekeringen betreffen.
- ARW, UAV
- BAO

Europese regelgeving

De internationale wetgeving betreft met name de EG-wetgeving.

De EG-wetgeving is vastgelegd in de EG-richtlijnwerken, leveringen en diensten. De EG-richtlijn is van toepassing op elke inkoop van producten of diensten boven een vastgesteld drempelbedrag. De EG-richtlijn is gebaseerd op stringente uitgangspunten, zoals:

- a. het openbaar maken van de aanbesteding door middel van de Tenders Electronic Daily (TED);
- b. het niet-discriminerend gebruik van specificaties;
- c. de toepassing van objectieve criteria bij de selectie van leveranciers en gunning van de offerte;
- d. het publiceren van de gunning.

1.2.7 Milieubeleid

Bij inkoop en aanbesteding dienen de milieuaspecten een belangrijke rol te spelen bij met name de tweede stap van het inkoopproces: het selecteren. Bij dit selecteren worden zowel de leverancier als het product getoetst op het voldoen aan de vigerende milieu-eisen. Gestreefd wordt naar de meest milieuvriendelijke of duurzame oplossing met een goede functionaliteit tegen een concurrerende prijs mits sprake van een voldoende aanbod.

1.2.8 Communicatiebeleid

Door middel van een gericht communicatiebeleid wordt het inkoopbeleid zowel aan leveranciers als aan de interne gebruikers duidelijk gemaakt. Uitgaande van de gedachte dat leveranciers belangrijke 'bronnen' voor de gemeente zijn, dient de communicatie erop gericht te zijn betrouwbare en technisch bekwame leveranciers voor de inkoopbehoefte te interesseren.

In paragraaf 4.3 wordt nader ingegaan op de interne communicatie. Goede communicatie met leveranciers moet worden gewaarborgd door middel van leveranciersmanagement. Dit moet in een later stadium door de medewerker inkoop worden opgezet.

1.2.9 Intern klantenbeleid

Met intern klantenbeleid wordt de relatie bedoeld tussen de medewerker inkoop of het tijdelijk inkoopteam en overige medewerkers van de gemeente. De rol van de medewerker inkoop/inkoopteam is adviserend en faciliterend en zal zich richten op het verhogen van het kostenbewustzijn binnen de gemeente, het begeleiden van aanbestedingen en het verbeteren van de prijs/kwaliteit verhouding van de aangekochte materialen en diensten. Om dit te bereiken zullen zij met alternatieve voorstellen komen, waarbij zij uiteraard de wensen van de gebruiker als uitgangspunt nemen. De medewerker inkoop / inkoopteam dient rekening te houden met verschuivingen die zich in het vraagpatroon van interne klanten zullen gaan voordoen. Dit betekent dat hij hierover frequent contact met zijn 'klanten' moet onderhouden.

2. INKOOPORGANISATIE

2.1. Organisatievormen van de inkoopfunctie

Onder de inkooporganisatie wordt verstaan de organisatorische verdeling van de aan inkoop gerelateerde activiteiten binnen de gemeenten. Er zijn drie hoofdvormen van de inkooporganisatie te onderscheiden, die ten grondslag liggen aan elke inkooporganisatie, namelijk:

- de centrale inkooporganisatie;
- de decentrale inkooporganisatie;
- de gecoördineerde inkooporganisatie.

Hieronder worden de drie hoofdvormen nader toegelicht.

2.1.1 De centrale inkoopfunctie

Bij een centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoop van de gemeente door één specifieke afdeling uitgevoerd. In deze organisatievorm doet een afdeling Inkoop een beroep op de gebruikers bij het specificeren van de producten en diensten om zodoende de behoeften bij de gebruikers te inventariseren. Het selecteren en contracteren vindt uitsluitend plaats door de afdeling inkoop. Het voordeel van een centrale inkooporganisatie is dat uitsluitend de afdeling Inkoop tactische inkoopfunctie uitvoert en er daarom bundeling van behoefte plaatsvindt. Het nadeel van een centrale inkoopfunctie is een mogelijk gebrek aan draagvlak binnen de organisatie voor contracten die door de afdeling Inkoop zijn afgesloten. Afgesloten scherpe contracten leveren pas geld op als de gebruikers er gebruik van maken en niet elders inkopen. Dit is de reden waarom de centrale inkooporganisatie in de praktijk ineffectief is.

2.1.2 De decentrale inkooporganisatie

Bij een decentrale inkooporganisatie vinden de tactische en operationele inkoop door meerdere diensten binnen de gemeente plaats. Afdelingen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben en gaan vervolgens, zonder afstemming met andere diensten, leveranciers selecteren en contracteren. Er is dus geen sprake van centrale aansturing en coördinatie. Hierdoor bestaat kans op slechte naleving Europese regelgeving, een lage mate van eenduidigheid en weinig transparantie van de inkoopactiviteiten. Vormt volumebundeling alleen binnen de afdelingen het beleidsuitgangspunt dan is het decentrale inkoopmodel een logische keuze.

2.1.3 De gecoördineerde inkooporganisatie

In een gecoördineerde inkooporganisatie wordt de behoefte stelling bepaald op de afdelingen en worden deze centraal gebundeld. De centrale inkoopfunctie wordt decentraal ingezet in de inkoopteams. De inzet van inkoopteams zorgt er enerzijds voor dat de aanwezige kennis en ervaring binnen de gemeente optimaal wordt benut en anderzijds draagt het bij aan draagvlak en acceptatie voor de contracten die opgesteld worden. De afgesloten contracten zullen dan ook daadwerkelijk worden gebruikt.

Centrale inkoopfunctie zorgt voor synergie voordelen en beheert de contracten.

2.2. Keuze organisatievorm voor gemeente Oldebroek

Gemeente Oldebroek heeft gekozen voor een gecoördineerde inkoop. Voordelen van deze organisatievorm zijn een hoge mate van eenduidigheid en goed inzicht, een betere naleving Europese regels mogelijk en meer draagvlak onder medewerkers t.o.v. een gecentraliseerde inkooporganisatie. "Analyse van een aantal recent verschenen nota's inkoop en aanbesteden van gemeenten, maakt duidelijk dat er tegenwoordig vrijwel zonder uitzondering voor de variant gecoördineerde inkoop wordt gekozen" uit "Handreiking voor een collegebesluit inzake inkoop en aanbesteding" van o.a. Min. van Bi Za en VNG.

De tactische inkoop, waaronder het afsluiten van contracten en mantelovereenkomsten, wordt dus niet altijd door een vaste afdeling uitgevoerd, maar door diverse tijdelijke inkoopteams. Het voordeel van gecoördineerde inkoop is dat diverse afdelingen expertise aan kunnen leveren en ervoor kunnen zorgdragen dat werkelijk alle eisen en wensen boven tafel komen. Hierdoor wordt draagvlak binnen de organisatie gecreëerd voor de af te sluiten contracten. Een nadeel van tactische inkoop door middel van tijdelijke inkoopteams is dat er een situatie kan ontstaan waarbij relatief veel energie wordt besteed aan (financieel of kwalitatief) relatief onbelangrijke inkoopprocessen. Om dit te voorkomen wordt vooraf (in het jaarlijks vastgestelde inkoopactieplan) bepaald voor welke inkoopsegmenten tijdelijke inkoopteams worden samengesteld.

2.3. Administratieve organisatie/management informatie

Ten aanzien van de administratieve organisatie en het genereren van management informatie over inkoop gelden de volgende afspraken:

- De inkoopprestaties worden door de afdelingshoofden/budgethouders per kwartaal in de gebruikelijke management rapportages vermeld.
- Inkoopprocessen dienen binnen het gestelde budget gerealiseerd te worden.
- Professioneel inkopen vereist een planmatige aanpak. Inkoopprocessen dienen traceerbaar en inzichtelijk te zijn gedocumenteerd en gearchiveerd conform de procesbeschrijving. (De procesbeschrijving wordt gedefinieerd als een geheel van organisatorische maatregelen m.b.t. het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, welke gericht zijn op het verstrekken van informatie ten behoeve van zowel het functioneren en besturen van de gemeente als de verantwoording die daarover moet worden afgelegd.)
- Om integriteit van de deelnemers aan het inkoopbeleid te waarborgen, hebben de afdelingshoofden een controlefunctie ten aanzien van die inkoopprocessen die onder hun verantwoordelijkheid worden uitgevoerd. Zij zijn daarmee functioneel verantwoordelijk voor de betrokkenen bij het inkoopproces. Indien het afdelingshoofd tevens de inkoper is, ligt de controle bij het naast hogere echelon. De medewerker inkoop bewaakt het gehele inkoopproces.

3. TAKEN EN BEVOEGDHEDEN

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen inkoop kunnen naar drie niveaus worden opgedeeld:

- strategisch niveau;
- tactisch niveau;
- operationeel niveau.

3.1. Strategisch niveau

- Het strategische niveau richt zich op inkoopbeslissingen die de positie van de gemeente op lange termijn beïnvloeden. Voorbeelden zijn:
- beleid vastleggen welke producten/diensten in de toekomst zullen worden betrokken van leveranciers dan wel welke koopproducten of dienstverlening in de toekomst om redenen van strategische aard door de organisatie zelf wordt gemaakt of verricht (bijv. automatisering, huisdrukkerij).
- ontwikkelen van gedragslijnen, procedures en taakomschrijvingen
- het afsluiten van meerjaren contracten respectievelijk het al of niet nastreven van partnership-relaties met leveranciers en het al of niet in verband hiermee terugbrengen van het aantal leveranciers.

Figuur 1: het strategisch inkoopproces

3.2. Tactisch niveau

Het tactisch niveau richt zich op de inbreng van de inkoopfunctie in activiteiten als product- en procesontwikkeling en leveranciersontwikkeling. Voorbeelden van inkoopactiviteiten op dit niveau zijn:

- het afsluiten van jaarcontracten;
- het begeleiden van (Europese)aanbestedingstrajecten;
- het doen van leveranciersonderzoek;
- het selecteren van leveranciers en het voorbereiden respectievelijk aangaan van contracten met leveranciers;
- het beoordelen van leveranciersprestaties;
- het onderzoeken of samenwerking met andere overheidsinstellingen toegevoegde waarde heeft.

Figuur 2: het tactisch inkoopproces

Tactisch inkoopproces

Tijdens het tactisch inkoopproces dienen bij de gemeente Oldebroek de volgende fases te worden doorlopen:

Specificeren	Selecteren	Contracteren	Nazorg
• Probleemidentificatie	• Prekwalificatie	• Planning rechten/plichten	• Claims afhandelen
• Functioneel specificeren	• Offerte aanvraag	• Financiën	• Contractherziening
• Eisen en wensen	• Inkoopvoorwaarden	• Inkoopvoorwaarden	• Garantieaanspraken
• Marktverkenning	• Ontvangen offertes	• Contractondertekening	• Leveranciers-evaluatie
• Kennis en ervaring Inkoopbehoefte	• Offertes beoordelen	• Orderwijzigingen	
	• Onderhandelen	• Borging	
	• Leverancierskeuze		

- Hierbij gelden de volgende randvoorwaarden (organisatie):
- De medewerker inkoop stelt jaarlijks een plan op waarin een voorstel wordt gedaan welke inkooppakketten het komende jaar ingekocht dan wel geoptimaliseerd gaan worden. Verder adviseert de medewerker inkoop omtrent het instellen van inkoopteams bij afdelingsoverstijgende inkoop activiteiten.
- De medewerker inkoop neemt het initiatief verbetermogelijkheden te identificeren vanuit de inkoopdiagnose.
- Het management team (MT) bepaalt welke medewerkers aan de inkoopteams kunnen worden toegewezen en benoemt een verantwoordelijke teamleider.
- De inkopen worden op zodanige wijze uitgevoerd (en schriftelijk vastgelegd) dat de voortgang en kwaliteit voor de interne opdrachtgever te allen tijde volgbaar en beheersbaar is. Bij afronding van de opdracht vindt een evaluatie met de opdrachtgever plaats en wordt alle projectdocumentatie door de medewerker inkoop op een nog vast te stellen wijze gearchiveerd bij de sectie DIV.
- Het programma van eisen en wensen wordt altijd ter goedkeuring aangeboden aan de betrokken afdelinghoofden.
- De definitieve keuze van de leverancier wordt formeel altijd gemaakt door de budgethouder op advies van de deelbudgethouder en afgestemd met de medewerker Inkoop. Het ondertekenen van het contract met de leverancier geschiedt door diegene die daartoe conform het mandaatregister bevoegd is.
- De uitvoerders van het inkoopproces faciliteren ten behoeve van de ondertekening van contracten.
- Onderdeel van het borgen van de inkoopcontracten is het communiceren van het contract en het zorgdragen voor het managen van de leverancier(s).
- Het contractbeheer wordt centraal uitgevoerd.

Tactische inkoopfuncties

Op het tactisch inkoopniveau kunnen de volgende functies onderscheiden worden:

- medewerker inkoop;
- segmenteigenaar;
- specialist;
- tijdelijk inkoopteam.

Deze functies worden in de onderstaande paragrafen nader uitgewerkt.

medewerker inkoop

Bij de gemeente Oldebroek zal met name met betrekking tot het strategisch inkoopbeleid (organisatiebreed) en de tactische inkooptaken een duidelijke rol zijn weggelegd voor de medewerker inkoop. De voornaamste taken zijn:

- a. het procesmatig begeleiden en adviseren van inkoopende personen en teams bij het inkoopproces conform het inkoopbeleid;
- b. het analyseren en evalueren van inkoopprocessen;
- c. ondersteuning bieden aan een rechtmatige uitvoering van het inkoopproces;
- d. initiëren en coördineren van inkoopteam;
- e. het ontwikkelen van ondersteunend instrumentarium;
- f. het opstellen en uitvoeren van een inkoopjaarplan op basis van informatie van de afdelingen;
- g. het monitoren van de inkopen. Op basis van de inzichten uit de kwantitatieve analyse worden voorstellen gemaakt voor verbeteringstrajecten.;
- h. het bewaken en evalueren van het vastgestelde inkoop en aanbestedingsbeleid;
- i. opzetten van contractbeheer;
- j. het opbouwen en onderhouden van zodanige relaties met interne klanten, dat de inkoopbelangen van de organisatie zo goed mogelijk worden gediend.

Afdelingshoofd

- 1 Alle afdelinghoofden zijn verantwoordelijk voor een aantal inkooppakketten op basis van de productbegroting. Indien er sprake is van afdelingsoverschrijdende pakketten wordt 1 afdelingshoofd verantwoordelijk.
- 2 Toezien dat zijn/haar inkoopproces binnen de gemeente conform het inkoopbeleid wordt uitgevoerd.
- 3 Leiding geven aan inkoopteams die zich bezig houden met de tactische inkoop op terreinen die vallen binnen zijn/haar inkooppakket.
- 4 Bewaken of (Europese) drempelbedragen worden overschreden binnen zijn/haar inkooppakket.
- 5 Input leveren voor het opstellen van het inkoopjaarplan.

Specialist (materiedeskundige)

- De specialist of materiedeskundige is deskundig op één of meerdere speciale inkoopsegmenten die betrekking hebben op het tactisch inkopen.
- Taken van de specialist zijn:
 - Het zich specialiseren in één of enkele inkoopsegment(en) en als zodanig als deskundige kunnen worden ingezet.
 - Het informeren van de organisatie, de medewerker inkoop en inkoopprojecten met betrekking tot typische branche-eigen aspecten
 - Het opbouwen en onderhouden van zodanige relaties met de interne klanten, dat de inkoopbelangen van de organisatie zo goed mogelijk worden gediend.

Tijdelijk inkoopteam

- Voor inkoopprocessen die afdelingsoverschrijdend zijn, kunnen inkoopteams worden ingesteld waaraan de (deel)budgethouder leiding geeft en waarin de medewerker inkoop faciliteert. Aan de invulling van de rol van de gebruikers kan per tijdelijke inkoopteam verschillend invulling worden gegeven.

In alle gevallen wordt nagegaan of het instellen van een inkoopteam voordeel behaalt. door de medewerker. Dit gebeurt op aanreiken van informatie van de (deel)budgethouder

- Taken van een inkoopteam zijn:
 - specificeren van het inkooppakket, kwalitatief (i.s.m. gebruikers(groepen));
 - behoefte bepaling (kwantitatief);
 - beschikken over/ organiseren van kennis van de inkoopmarkt;
 - onderzoeken en selecteren leveranciers;
 - verzorgen van de offerte aanvraag;

- beoordelen en evalueren van de offerte;
- stellen advies op en stellen dit ter beschikking aan de segmenteigenaar ter besluitvorming;
- onderhandelen met de leverancier(s);
- contracteren (opstellen en afsluiten van contracten);
- borgen de inkoopcontracten (communiceren van het contract en dragen zorg voor het managen de leverancier(s)).

3.3. Operationeel niveau

Het operationele niveau richt zich op de uitvoering van de bestelfunctie. Dit niveau omvat derhalve het plannen, het bestellen van materialen, het toezien op de juiste levering en het bijsturen in geval van afwijkingen van overeengekomen kwaliteit, leveringstijdstip en geleverde hoeveelheid.

Figuur 3: het operationeel inkoopproces

Operationele inkoopproces

Tijdens het operationele inkoopproces dienen bij de gemeente Oldebroek de volgende fases te worden doorlopen:

Bestellen	Bewaken
Afroepen	Orderwijzigingen
Bestellen	Orderbewaking
Ondertekening	Levertijd
Orderwijzigingen	Levering
	Kwaliteit
	Factuurverifiëring
	Factuurbetaling

Operationele inkoopfuncties

Wanneer naar het operationele inkoopniveau gekeken wordt, kan één functie onderscheiden worden, namelijk de functie van operationeel inkoper. In de onderstaande paragraaf wordt nader op deze functie ingegaan.

Operationeel inkoper

Een operationeel inkoper is iemand die bestellingen kan doen op basis van het inkoopcontract en de afgesproken procedures. De operationeel inkoper is verantwoordelijk voor de administratieve taken binnen het inkoopproces.

Taken van een operationeel inkoper zijn:

- Het uitvoering geven aan inkoopprojecten.
- Het onderhandelen met en managen van leveranciers zodat deze in optima forma bijdragen aan de doelen van de organisatie.
- Het uitvoeren van operationele inkoopactiviteiten (inkopen waarvoor geen contract is afgesloten omdat het aankoopbedrag te gering is, c.q. het goed of dienst te incidenteel is).
- Het bestellen van zaken die onder een mantelcontract vallen.
- Het bewaken van decentrale inkopen en bestellingen, het registreren van leverancierspresentaties.
- Het informeren van de medewerker inkoop over inkoopgerelateerde zaken.

4. CULTUUR EN COMMUNICATIE

4.1. Managementstijl

- 1 Het management is verantwoordelijk voor het creëren en bewaken van de voorwaarden voor het inkoopbeleid en is verantwoordelijk voor de integrale afweging ten aanzien van de inkoopprocessen.
- 2 Leidinggevend en hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om integriteit.
- 3 Een open communicatie met de medewerkers bevordert de correcte omgangsvormen en grondhouding van elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden.

4.2. Moraal organisatie

- 1 De gemeente Oldebroek houdt zich bij de inkoopprocessen aan de beginselen van behoorlijk bestuur en goede omgangsvormen.
- 2 Binnen de gemeente Oldebroek is de nota integriteit tevens van toepassing op dit inkoopbeleid.

4.3. Communicatie

Inkoop en aanbesteding zijn processen waarbij veel gecommuniceerd wordt tussen de gemeente Oldebroek als opdrachtgever en de (potentiële) leveranciers. Een gevolg van het inkoopbeleid is dat deze communicatie veelal zal plaatsvinden door of via de operationele inkoper.

Er is een goede en frequente interne communicatie noodzakelijk over het inkoopbeleid en alle daaruit voortvloeiende taken en werkzaamheden. Dit betreft enerzijds overleg over toekomstige ontwikkelingen die eventueel vertaald worden in nieuw inkoopbeleid en anderzijds terugkoppeling van de gebruikers over het functioneren van het vastgestelde inkoopbeleid. Deze interne communicatie dient plaats te vinden met al degenen die op de één of andere wijze betrokken zijn bij het proces. Om deze communicatie te formaliseren is deze verdeeld naar strategisch, tactisch en operationeel overleg.

Management informatie

Op grond van informatie van de afdelingen en de producten begroting stelt de medewerker inkoop jaarlijks een inkoopjaarplan op. Hierin wordt opgenomen welke doelen er voor de inkoop voor het komende jaar worden gesteld, welke plannen er zijn en welke nieuwe ontwikkelingen zich voordoen. Vervolgens stelt de medewerker inkoop ieder jaar tevens een document op waarin over bovengenoemde zaken verslag wordt gedaan. Zij rapporteert conform de managementrapportages aan het college van burgemeester en wethouders en verder wordt de organisatie periodiek door middel van het intranet op de hoogte gehouden van lopende inkoop- en aanbestedingstrajecten.

Strategisch overleg

Strategisch overleg omtrent inkoop wordt gevoerd in het college van burgemeester en wethouders. Het college is primair verantwoordelijk voor het inkoopbeleid.

Het Management Team is verantwoordelijk voor vaststellen en bewaken van proces en structuur en het vaststellen van inkoopjaarplan en -verslag.

Tactisch overleg

Het tactisch overleg vindt, halfjaarlijks, plaats tussen de medewerker inkoop en de verschillende afdelingshoofden. Doel van dit overleg is uitvoering te geven aan het inkoopbeleid en kennis en ervaringen ter zake uit te wisselen. De medewerker inkoop neemt hiertoe het initiatief.

Dit overleg kan ook op andere niveaus plaatsvinden waarbij de samenstelling van het overleg varieert en afhankelijk is van de te behandelen onderwerpen en/of te behandelen

inkoopsegment. Het initiatief tot dit overleg ligt bij de medewerker inkoop (bijv. bij het initiëren van mantel- of raamcontracten, e.d.).

Ook operationele inkopers belast met inkooptaken kunnen verzoeken om een overleg. De medewerker inkoop leidt dit overleg en zorgt er voor dat de verschillende betrokken disciplines bij het overleg aanwezig zijn.

Operationeel overleg

Operationeel overleg vindt ad-hoc plaats bij het doen van decentrale inkopen en bij het bestellen van zaken die onder mantel- of raamcontracten vallen. Afstemming over en bewaking van de rol en de inbreng van de operationele inkopers bij het inkopen vindt plaats in het reguliere afdelingsoverleg. De uitwisseling van informatie tussen de operationele inkopers en de medewerker inkoop voor wat betreft de voeding van inkoopjaarplan en -verslag loopt via de verantwoordelijke afdelingshoofden. De bewaking van de te volgen procedures bij decentrale inkoop is een taak van de medewerker inkoop. De medewerker inkoop rapporteert hierover aan het betrokken afdelingshoofd.

5. SYSTEMEN EN INSTRUMENTEN

5.1. Systemen

- 1 Op tactisch inkoopniveau wordt een organisatiebreed kennissysteem (intranetpagina) ontwikkeld en deze wordt beheerd door de medewerker Inkoop om te communiceren over:
 - de implicaties van het inkoopbeleid;
 - inkooprelevante informatie (contracten, tactische inkoopprocessen, segmenten en bijbehorende segmenteigenaren etc.);
 - procedures en inkooptools.
- 2 Op tactisch inkoopniveau wordt een contractbeheerssysteem ontwikkeld voor het registreren van contracten.
- 3 Er moet een voor alle betrokkenen toegankelijk inkoop-informatiesysteem worden ontwikkeld waarin informatie wordt vastgelegd over leveranciers en contracten.
- 4 Op operationeel inkoopniveau zal voor de daarvoor in aanmerking komende inkoopsegmenten een bestelsysteem en -procedure moeten worden ontwikkeld.
- 5 Budgetinformatie ten behoeve van het inkoopinformatie systeem, wordt uit financieel systeem gehaald.

5.2. Instrumenten

- 1 Ter ondersteuning van het inkoopproces worden relevante tools en modellen ontwikkeld (checklisten e.d.).
- 2 Hiernaast worden methoden ontwikkeld voor:
 - prestatie meting inkoopfunctie (prestatie indicatoren en de meet procedure);
 - prestatie meting leveranciers (leveranciers management, o.a. prestatie indicatoren).

5.3. Formalisatie inkoopprocessen

De inkoopprocessen in de gemeente Oldebroek worden als volgt geformaliseerd:

- 1 Rapportage over de inkoopprocessen conform de Planning en Control cyclus;
- 2 AO-procedures: scheiding taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden;
- 3 Beschrijving van inkooptaken;
- 4 Procedures voor: strategische inkopen, contractbeheer, mantelcontracten voor routinematige producten, EG-aanbestedingen, etc.