



Inkoop en aanbestedings- beleid

Evaluatie quick scan

Opdrachtgever:
Rekenkamercommissie Waterschap Rivierenland
Arnhem, 26 juli 2017

Ons kenmerk 1017127-007/kba/bpe

**K
PLUS
V**

Inkoop en aanbestedings- beleid

Evaluatie quick scan

Opdrachtgever:

Rekenkamercommissie Waterschap Rivierenland
Arnhem, 26 juli 2017

Ons kenmerk 1017127-007/kba/bpe

Contactpersoon:

Karlijn Bakker
+31 6 27 08 55 08
k.bakker@kplusv.nl





Inhoud

1	Inleiding	5
2	Aanleiding, doel, onderzoeksvragen en onderzoeksaanpak	6
2.1	Aanleiding en achtergrond	6
2.2	Doel van het onderzoek	6
2.3	Centrale onderzoeksvraag en aspectvragen	6
2.4	Onderzoeksaanpak	7
3	Analyse- en normenkader	8
3.1	Inleiding	8
3.2	Analysekader	8
3.3	Normenkader	10
4	Bevindingen	13
4.1	Inleiding	13
4.2	Beleid – beoogde doelen en resultaten	13
4.3	Organisatie	16
4.4	Uitvoering	18
4.5	Rapportage aan het Algemeen Bestuur	20

Bijlagen

Bijlage 1	Aanpassingstabel	23
Bijlage 2	Geïnterviewde personen	25
	Onze contactgegevens	26

1 Inleiding

Dit is het definitieve eindrapport van de quick scan naar de kaderstellende en controlerende rol in het inkoop- en aanbestedingsbeleid van het Algemeen Bestuur van het Waterschap Rivierenland. De quick scan is uitgevoerd door de rekenkamercommissie van het Waterschap Rivierenland (hierna WSRL). De keuze van het onderwerp is gemaakt door de leden van de rekenkamercommissie. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode mei – juni 2017.

In het rapport wordt achtereenvolgens ingegaan op de aanleiding, het doel en de aanpak van het onderzoek (hoofdstuk 2), het analyse- en normenkader voor het onderzoek (hoofdstuk 3) en de onderzoeksresultaten en -bevindingen (hoofdstuk 4). In bijlage 1 is bijgesloten een toetsing van bevindingen op het normenkader.

In dit eindrapport zijn opgenomen de wijzigingen naar aanleiding van het ambtelijke wederhoor.





2 Aanleiding, doel, onderzoeksvragen en onderzoeksplan

2.1 Aanleiding en achtergrond

WSRL realiseert een belangrijk deel van zijn doelstellingen met behulp van goederen, diensten en werken van andere partijen dan de eigen organisatie. Veel van deze goederen, diensten en werken worden via inkoop en aanbesteding verworven. Het proces en de resultaten van inkoop en aanbesteding zijn daarom een cruciaal proces voor het waterschap.

WSRL is, net als andere organisaties in de publieke sector, verplicht tot en gebaat bij een zorgvuldig, doeltreffend en doelmatige inrichting van inkoop en aanbestedingstrajecten. Het Algemeen Bestuur van het waterschap heeft de verantwoordelijkheid beleidskaders te stellen voor inkoop en aanbesteding en te controleren of één en ander binnen de kaders en met de nodige zorgvuldigheid wordt georganiseerd en uitgevoerd. Het Algemeen Bestuur kan zijn rol goed vervullen wanneer aan een aantal voorwaarden is voldaan. Belangrijke voorwaarde is dat de gestelde beleidskaders voor inkoop en aanbesteding effectief zijn vertaald naar organisatie en uitvoering. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de instrumenten voor aanbestedings- en inkooptrajecten. Een tweede belangrijke voorwaarde is dat het Algemeen Bestuur kan beschikken over betrouwbare en hanteerbare informatie over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Inkoop en aanbesteding is een belangrijk proces binnen het waterschap en het Algemeen Bestuur heeft hierin een kaderstellende en controlerende taak. Om die redenen heeft de rekenkamercommissie van WSRL besloten tot het laten uitvoeren van een quick scan, en daarmee globaal inzicht te krijgen in de wijze waarop de kaderstelling en de verantwoording ten aanzien van het inkoop- en aanbestedingsbeleid bestuurlijk zijn geborgd. Dit hoofdstuk bevat de omschrijving van het doel van het onderzoek en de gekozen aanpak voor de quick scan.

2.2 Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft tot doel:

Inzicht verschaffen in de mate waarin het Algemeen Bestuur over het juiste inzicht en de juiste instrumenten kan beschikken om zijn kaderstellende en controlerende rol in te vullen met betrekking tot een doeltreffend en doelmatig inkoop- en aanbestedingsbeleid.

2.3 Centrale onderzoeksvraag en aspectvragen

De volgende centrale onderzoeksvraag en aspectvragen zijn opgenomen in de startnotitie:

Zijn de kaderstelling en de verantwoording ten aanzien van het inkoop- en aanbestedingsbeleid voldoende bestuurlijk geborgd?



Deze centrale onderzoeksvraag is verder uitgewerkt naar zes aspectvragen:

1. Op welke wijze is het inkoop- en aanbestedingsbeleid gestructureerd vastgelegd en organisatorisch geborgd?
2. Op welke wijze is het inkoop- en aanbestedingsbeleid gekoppeld aan bestuurlijke kaders?
3. In welke mate stellen de kaders van het Algemeen Bestuur eisen aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van inkopen en aanbesteden?
4. In welke mate draagt de uitvoeringspraktijk van het inkoop- en aanbestedingsbeleid bij aan de beleidsdoelen van het waterschap?
5. Hoe verantwoordt het College van Dijkgraaf en Heemraden de uitvoering en de resultaten van inkoop- en aanbestedingsbeleid richting Algemeen Bestuur?
6. Op welke wijze vult het Algemeen Bestuur zijn kaderstellende en controlerende rol in wat betreft inkoop en aanbesteding?

2.4 Onderzoeksaanpak

Het voorliggende onderzoek betreft een quick scan en geeft globaal inzicht. Hierbij zijn door het onderzoeksteam de watertaken bestudeerd, en zijn de wegenbeheertaken buiten beschouwing gelaten. Het onderzoek is uitgevoerd door bestudering van de belangrijkste documenten relevant voor het onderwerp. Daarnaast zijn een beperkt aantal sleutelfunctionarissen geïnterviewd die verantwoordelijk zijn voor de vertaling van algemeen beleid naar inkoop en aanbestedingen en/of die verantwoordelijk zijn voor toetsing van en rapportage over de resultaten van inkoop en aanbesteding op gestelde kaders en doelen. In de bijlage is een volledig overzicht opgenomen van bestudeerde documenten en geïnterviewde personen. Daarnaast wordt in de bevindingen kort aangegeven welke documenten de basis vormen voor de beschreven bevindingen zodat kan worden vastgesteld of dit de juiste bronnen zijn.

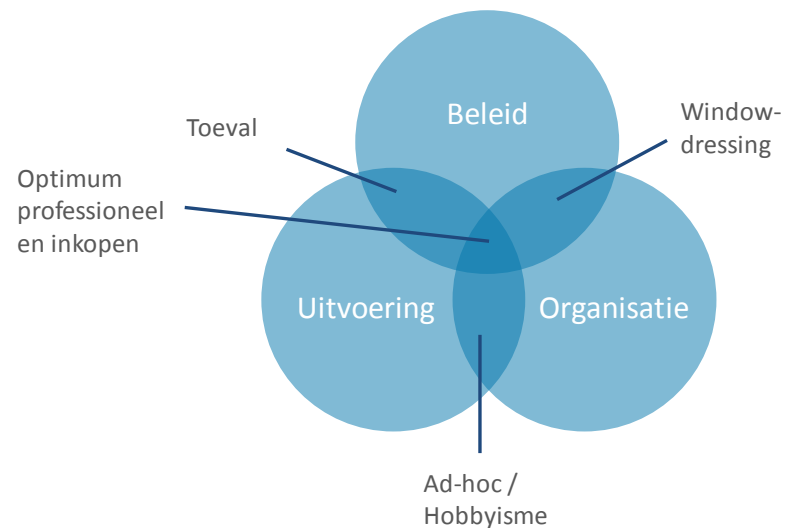
3 Analyse- en normenkader

3.1 Inleiding

Om de onderzoeksvragen gericht en zinvol te kunnen beantwoorden is een analysekader en een normenkader bepaald. Het analysekader biedt de samenhang tussen informatie uit het onderzoek zodat deze goed kan worden geïnterpreteerd; het normenkader vormt een toetsingskader aan de hand waarvan bevindingen kunnen worden getoetst.

3.2 Analyse kader

Dit onderzoek betreft de mate waarin en de wijze waarop het Algemeen Bestuur zijn kaderstellende en controlerende rol vervult voor wat betreft inkoop en aanbesteding door het waterschap. Om het Algemeen Bestuur in staat te stellen die rol naar behoren te vervullen, moet de organisatie van het waterschap aan een aantal voorwaarden voldoen. In het model van de optimale organisatie schetsen wij deze voorwaarden. Wij hanteren dit analysekader ook bij de uitwerking van het normenkader naar de onderzoeksvragen.

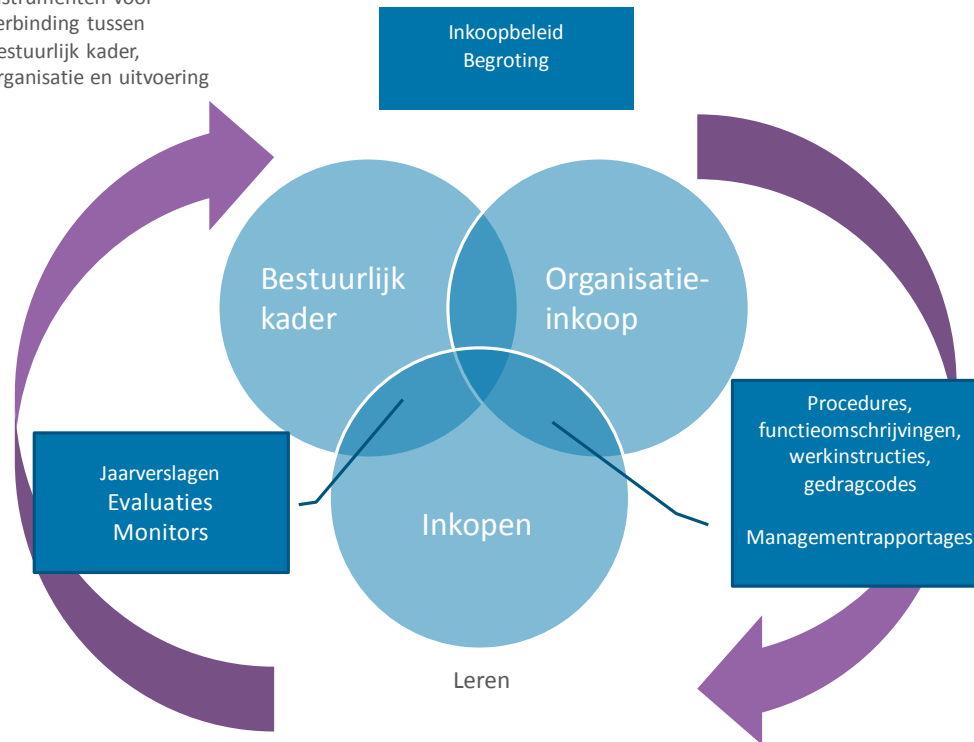


In dit model wordt weergegeven hoe een optimale organisatie functioneert: door aansluiting tussen beleid, organisatie en uitvoering omgeven door een leercyclus, ontstaat een doeltreffende en doelmatige organisatie. Wanneer beleid, organisatie en uitvoering niet goed op elkaar aansluiten en de leercyclus ontbreekt, ontstaan er problemen zoals window dressing, hobbyisme en toevallige, ad hoc uitvoering.



De aansluiting tussen beleid, organisatie en uitvoering komt tot stand door verschillende instrumenten. Hiervan geven wij een aantal voorbeelden:

Voorbeelden van instrumenten voor verbinding tussen bestuurlijk kader, organisatie en uitvoering



Voor de rol van het Algemeen Bestuur van het waterschap, is vooral window dressing een risico. Dit wil zeggen dat het inkoop- en aanbestedingsbeleid er op papier goed uitziet terwijl er in de praktijk weinig van terecht komt. Window dressing komt meestal voor wanneer beleid niet goed is vertaald naar de organisatie en in de uitvoering niet wordt gestuurd op het beleid. Het risico van window dressing wordt kleiner wanneer aan twee centrale voorwaarden is voldaan:

1. De bestuurlijke kaders zijn via het inkoop- en aanbestedingsbeleid adequaat vertaald naar de organisatie en de uitvoering.
2. Het Algemeen Bestuur kan beschikken over betrouwbare en hanteerbare sturingsinformatie over de resultaten van inkoop en aanbesteding om te beoordelen of en hoe dit bijdraagt aan de doelen en beoogde resultaten van het bestuurlijk kader.

3.3 Normenkader

In het normenkader zijn verschillende normen opgenomen die een operationalisering zijn van deze twee centrale voorwaarden. Uitgaande van het analyse kader komen wij tot de in hoofdstuk 2.3 genoemde onderzoeksvragen. Door systematische beantwoording van deze vragen, kunnen wij de eerder genoemde normen toetsen en dus antwoord formuleren op de door u gestelde vragen.

In het volgende overzicht zijn deze onderzoeksvragen uitgewerkt in de normen waarop de uitkomsten van het onderzoek zijn getoetst.





Nr. Aspectvragen	Norm
1. Op welke wijze is het inkoop- en aanbestedingsbeleid gestructureerd vastgelegd en organisatorisch geborgd?	<ul style="list-style-type: none">• Er is inkoop- en aanbestedingsbeleid vastgesteld door het Algemeen Bestuur.• Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid is vertaald naar:<ul style="list-style-type: none">- procedures, richtlijnen en instrumenten;- taken en verantwoordelijkheden op de verschillende niveaus in de lijn;- middelen zoals benodigde capaciteit en kennis;- een systematisch proces voor verantwoording te vinden in gestructureerd verzamelen van management- en sturingsinformatie en systematische reviews van proces, output en effect.
2. Op welke wijze is het inkoop- en aanbestedingsbeleid gekoppeld aan bestuurlijke kaders?	<ul style="list-style-type: none">• Er is expliciet gemaakt welke doelen en beoogde resultaten relevant zijn voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid.• Er is een expliciete vertaling gemaakt van het bestuurlijk kader naar doelen en gewenste resultaten voor inkoop- en aanbestedingsbeleid.• Deze vertaling van kaders naar doelen, beidt concrete (SMART) richtlijnen voor de organisatie en uitvoering van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.
3. In welke mate stellen de kaders van het Algemeen Bestuur eisen aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van inkopen en aanbesteden?	<ul style="list-style-type: none">• In de bestuurlijke kaders wordt ingegaan op:<ul style="list-style-type: none">- doeltreffendheid van inkopen en aanbestede diensten en goederen door hieraan kaderstellende eisen te stellen (bijvoorbeeld mate van social return en duurzaamheid van geleverde diensten en producten).- doelmatigheid van inkopen en aanbestede diensten door in te gaan op verhouding tussen in te zetten middelen ten opzichte van het beoogde resultaat van de inkoop of aanbesteding.- de relatie tussen doeltreffendheid (kwaliteit) en doelmatigheid (kosten).
4. In welke mate draagt de uitvoeringspraktijk van het inkoop- en aanbestedingsbeleid bij aan de beleidsdoelen van het waterschap?	<ul style="list-style-type: none">• De doelen en beoogde resultaten uit de bestuurlijk kaders zijn voldoende vertaald naar organisatie-instrumenten zoals:<ul style="list-style-type: none">- instrumenten voor aanbesteding en inkoop;- vastgelegde procedures voor aanbesteding en inkoop;- werkinstructies voor aanbesteding en inkoop;- gedragscodes voor medewerkers betrokken bij aanbesteding en inkoop.• Deze organisatie-instrumenten worden daadwerkelijk toegepast in de uitvoering.
5. Hoe verantwoordt het college van Dijkgraaf en Heemraden de uitvoering en de resultaten van het inkoop- en aanbestedingsbeleid richting het Algemeen Bestuur?	<ul style="list-style-type: none">• Het waterschap beschikt over een systeem/systematische aanpak voor verantwoording van inkoop- en aanbestedingsbeleid.• De verantwoording van het inkoop- en aanbestedingsbeleid is gebaseerd op betrouwbare managementinformatie.• De verantwoording van het aanbestedingsbeleid is terug te vinden in de gebruikelijke verantwoordingscyclus zoals het bestuurlijk jaarprogramma en jaarverslag.



	<ul style="list-style-type: none">• Onderdeel van de systeem/de systematische aanpak van verantwoording is een verantwoording aan het Algemeen Bestuur.• In de verantwoording aan het Algemeen Bestuur is expliciet gemaakt:<ul style="list-style-type: none">- hoe inkoop en aanbesteding heeft bijgedragen aan de doelen en beoogde resultaten van het bestuurlijk kader (doeltreffendheid);- welke middelen zijn ingezet om beoogde doelen en resultaten te bereiken (doelmatigheid).• Het college informeert het Algemeen Bestuur proactief wanneer zich bij inkoop en aanbesteding, strategische, beleidsrelevante ontwikkelingen voordoen.
6. Op welke wijze vult het Algemeen Bestuur zijn kader stellende en controlerende rol in wat betreft inkoop en aanbesteding?	<ul style="list-style-type: none">• De verantwoording door het college biedt het Algemeen Bestuur voldoende handvatten om zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen.• Het Algemeen Bestuur geeft invulling aan zijn kaderstellende en controlerende rol onder andere door:<ul style="list-style-type: none">- kennis te nemen van de verantwoording door het college;- het als onderwerp op te nemen in de agenda van het Algemeen Bestuur;- vragen te stellen over het onderwerp;- aanvullende informatie te vragen over het onderwerp;- voorstellen te doen over aanpassing van het bestuurlijk kader en het inkoop- en aanbestedingsbeleid.



4 Bevindingen

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen uit de quick scan. Deze zijn gestructureerd aan de hand van het analysekader. Daarom komen achtereenvolgens aan de orde de bevindingen over het beleid, de organisatie, de uitvoering en de verantwoording voor inkoop en aanbesteding. Dit hoofdstuk geeft daarmee antwoord op deelvragen 1 tot en met 6.

4.2 Beleid – beoogde doelen en resultaten

Inleiding

In deze paragraaf wordt gekeken naar de samenhang tussen het algemeen beleid en het inkoop- en aanbestedingsbeleid van het waterschap. Het algemeen beleid bevat, naar verwachting, de centrale doelen voor het WSRL zoals die door het Algemeen Bestuur zijn geformuleerd en vastgesteld. Omdat inkoop- en aanbestedingsbeleid zogenaamd uitvoeringsbeleid is, is het te verwachten dat de doelen uit het algemeen beleid zijn vertaald naar kaders, uitgangspunten en doelen voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Om deze vooronderstelling te toetsten, zijn de volgende vragen gesteld bij bestudering van documenten en in de interviews:

1. Welke doelen en beoogde resultaten bevat het bestuurlijk kader, die via inkoop- en aanbesteding kunnen worden bereikt?
2. Geeft het Algemeen Bestuur invulling aan zijn kaderstellende rol door een inkoop- en aanbestedingsbeleid vast te stellen waarin zijn beleidsdoelen zijn vertaald?
3. Hoe is het bestuurlijk kader vertaald in het inkoop- en aanbestedingsbeleid?
4. Hoe zijn deze doelen en beoogde resultaten vertaald in de begroting voor organisatie en uitvoering van het aanbestedingsbeleid?
5. Zijn de doelen en beoogde resultaten het inkoop- en aanbestedingsbeleid vertaald naar sturingsindicatoren waarop het Algemeen Bestuur kan sturen?

In deze paragraaf worden deze vragen, waar mogelijk, beantwoord.

Algemeen beleid

Om inzicht te krijgen in het algemeen beleid van het waterschap zijn het Bestuursakkoord 2015 – 2018 en het Waterbeheerprogramma 2016 – 2021 bestudeerd. In beide documenten worden doelen geformuleerd op de drie hoofdthema's van het waterschap: waterveiligheid, watersystemen en waterketen.



Het Bestuursakkoord hanteert het (dan nog ontwerp-) Waterbeheerprogramma als kader en is op hoofdlijnen geformuleerd. Hiervoor is gekozen omdat 'dit ruimte biedt voor discussie en eventuele gelegenheidscoalities afhankelijk van het onderwerp.' (Bestuursakkoord, blz. 5). Het Bestuursakkoord bevat verschillende voornemens voor de komende bestuursperiode. Deze doelen en voornemens betreffen de drie hoofdthema's met daaraan toegevoegd twee andere thema's, namelijk: bestuurlijke vernieuwing (Bestuursakkoord, blz. 5) en de ontwikkeling van een doelmatige en doeltreffende organisatie (Bestuursakkoord blz. 6). In dit laatste thema komt de rol van inkoop- en aanbesteding expliciet aan de orde. Binnen het onderwerp 'innovatie' wordt het ontwikkelen van 'moderne contractvormen' genoemd als speerpunt voor het bevorderen van de innovatiekracht van het waterschap (Bestuursakkoord, blz. 8).

In het Waterbeheerprogramma worden 11 thema's benoemd binnen de drie hoofdthema's. Binnen elk thema zijn doelen en beoogde resultaten benoemd voor de looptijd van het programma. Deels zijn de doelen en resultaten SMART geformuleerd. Alle thema's zijn uitgewerkt in acties die (voor zover is vast te stellen binnen het kader van deze quick scan) kunnen worden gehanteerd als sturingsindicatoren waarop de organisatie gestuurd kan worden. In het programma wordt impliciet noch expliciet ingegaan op de rol van inkoop en aanbesteding of de inzet van contractpartners bij de realisatie van doelen.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

In 2014 is het huidig inkoop- en aanbestedingsbeleid van WSRL vastgesteld. Dit beleid heeft de volgende doelen:

1. Rechtmatig en doelmatig inkopen zodat gemeenschapsgelden op controleerbare en verantwoorde wijze worden aangewend en besteed.
2. Een integere, betrouwbare, zakelijke en professionele inkoper en opdrachtgever zijn.
3. Inkopen tegen de meest optimale (integrale) prijs-kwaliteitverhouding.
4. Een continue positieve bijdrage leveren aan het gehele prestatieniveau van WSRL.
5. WSRL stelt een administratieve lastenverlichting voor zowel zichzelf als voor ondernemers voorop.
6. Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid draagt bij aan het realiseren van het algemene beleid van WSRL.

Opmerkelijk is dat het Waterbeheerprogramma en het Bestuursakkoord niet worden genoemd als kaders voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid. In het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt geen expliciete relatie gelegd tussen algemene beleidsdoelen en het inkoopbeleid. In het vierde doel, een continue positieve bijdrage leveren aan het gehele prestatieniveau van WSRL, wordt als volgt gerefereerd naar de algemene doelen van het waterschap: 'Inkoop moet ondersteunend zijn aan het gehele prestatieniveau van WSRL en daar direct en voortdurend aan bijdragen. De concrete doelstellingen van Inkoop zijn daarbij steeds afgeleid van de doelstellingen van WSRL.' (Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2014, hoofdstuk 2). Hoe die concrete uitwerking eruit zou moeten zien of inzichtelijk moet worden gemaakt, wordt in het beleid niet uitgewerkt.

Om de doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid te realiseren, zijn juridische, organisatorische, ethische en ideële en economische uitgangspunten geformuleerd.



De juridische uitgangspunten betreffen de kaders voor rechtmatigheid van inkoop- en aanbestedingstrajecten. Het gaat onder andere om wet- en regelgeving, gedragsregels en verdeling van mandaat en bevoegdheden. Deze elementen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid vallen buiten de scope van deze quick scan.

De ethische en ideële uitgangspunten betreffen:

1. integriteit (bestuurders en medewerkers houden zich aan de gedragscodes; het waterschap werkt met integere ondernemers);
2. duurzaamheid (100% duurzaam inkopen sinds 2015);
3. social return (inzet van 5% langdurig werklozen/ arbeidsgehandicapten in uitvoering van werken en diensten);
4. innovatie (innovatief inkopen waarbij ruimte wordt gelaten aan de ondernemer om innovatieve oplossingen te formuleren).

De doelen 'integriteit', 'duurzaamheid' en 'social return' zijn uitgewerkt naar (deels) SMART-doelstellingen en bieden daarmee houvast voor controle op voortgang op deze doelen. Het doel 'innovatie' wordt meer algemeen toegelicht als een aanpak voor inkoop- en aanbesteding zonder SMART-doelstelling.

De economische uitgangspunten voor het beleid zijn tot slot:

1. Inkoop en aanbesteding wordt voorafgegaan met een product-marktanalyse mits economisch rationeel.
2. WSRL blijft onafhankelijk van specifieke ondernemers en kiest de meest passende relatie met een ondernemer.
3. WSRL heeft oog voor de lokale economie en het MKB.
4. WSRL kiest voor interne en externe samenwerking bij inkoop mits rationeel.
5. WSRL kiest voor inkoop- of aanbestedingsprocedure die past bij het begrote bedrag van de aankoop en wijkt daar alleen bij uitzondering van af.
6. WSRL overweegt een vergoeding wanneer van een aanbieder aanmerkelijke inspanningen worden verwacht deel te nemen in een aanbestedingstraject.
7. Inkoop vindt plaats op basis van een deugdelijke en objectieve voorafgaande schriftelijke raming van de overheidsopdracht of raamovereenkomst.
8. WSRL bevordert eerlijke mededinging voor alle relevante ondernemers.

In de toelichting op deze uitgangspunten wordt niet expliciet gemaakt op grond van welke criteria het Algemeen Bestuur mag concluderen dat deze uitgangspunten naar behoren worden gehanteerd.

Bevindingen

- Het waterschap heeft beleidsdoelen gedefinieerd in de eerste plaats in het Waterbeheerprogramma, in de tweede plaats in het Bestuursakkoord.
- De doelen in het Waterbeheerprogramma zijn grotendeels SMART geformuleerd en/of uitgewerkt in acties. Het programma biedt daarom een heldere basis voor beoordeling op voortgang en, daarom, handvatten voor de kaderstellende en controlerende rol van het Algemeen Bestuur.
- De doelen in het Bestuursakkoord zijn globaler geformuleerd en bieden daarom minder directe aanknopingspunten voor sturing en controle.



- De samenhang tussen de beleidsdoelen in het Waterbeheerprogramma en het Bestuursakkoord wordt niet expliciet gemaakt. Daarom is niet duidelijk hoe het Algemeen Bestuur de voortgang op de doelen in het Bestuursakkoord moet beoordelen.
- De relatie tussen het algemeen beleid en inkoop- en aanbestedingsbeleid is globaal herleidbaar. Daarmee is minder duidelijk in hoeverre en op welke wijze inkoop en aanbesteding zou moeten bijdragen aan de beleidsdoelen en welke resultaten daarin worden verwacht door het Algemeen Bestuur. Daarom is ook niet helder hoe het Algemeen Bestuur zou kunnen beoordelen of het inkoop- en aanbestedingsbeleid voldoende bijdraagt aan de beleidsdoelen van het waterschap zoals verwoord in het Waterbeheerprogramma en het Bestuursakkoord.
- De doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid zijn in meerderheid globaal geformuleerd. Uitzondering zijn drie van de ethische en ideële uitgangspunten 'integriteit', 'duurzaamheid' en 'social return'. Deze zijn SMART geformuleerd en bieden daarom heldere sturingsindicatoren voor controle door AB op beoogde doelen en resultaten.

4.3 Organisatie

Inleiding

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop beleidsdoelen adequaat zijn geïmplementeerd in de organisatie, worden de volgende vragen beantwoord:

1. Zijn de doelen en beoogde resultaten in het inkoop- en aanbestedingsbeleid vertaald naar sturingsindicatoren voor het management van het waterschap?
2. Hanteert het management sturingsindicatoren afgeleid uit het beleid, voor de aansturing van de uitvoering bij inkoop en aanbesteding?
3. Hoe is het inkoop- en aanbestedingsbeleid vertaald in de volgende elementen van de organisatie:
 - 3.1. procedures, richtlijnen, gedragscodes en toetsingscriteria voor aanbesteding?
 - 3.2. taken en verantwoordelijkheden op verschillende niveaus in de lijn van de organisatie?
 - 3.3. beschikbare middelen zoals benodigd capaciteit en kennis?

Vertaling van beleid naar organisatie

De organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor inkoop en aanbesteding belegd bij de budgethouder voor de beoogde aanschaf. De inhoudelijk betrokkenen zijn verantwoordelijk voor het proces en het resultaat van het inkooptraject. Zij bepalen het programma van eisen en de inhoud van het proces. De inkoopadviseurs van het waterschap begeleiden en adviseren in het inkoop- en aanbestedingstraject en toetsen of het traject volgens de regels wordt uitgevoerd. Omdat de organisatie kampt met een, volgens geïnterviewden, fors capaciteitstekort op inkoop en aanbesteding, staat de taakuitvoering door inkoopadviseurs onder druk¹.

¹ Dit capaciteitsgebrek is bekend en erkend bij de afdeling juridische zaken. Ondanks herhaalde werving op de functie van inkoopadviseur, is het tot op heden niet gelukt deze vacature(s) in te vullen.



Wanneer het inkoop- en aanbestedingstraject is afgerond en contracten zijn gesloten, houdt de betrokkenheid van de inkoop- en aanbestedingsadviseur op. De budgetverantwoordelijke is er verantwoordelijk voor dat het contract wordt uitgevoerd volgens afspraken en dus uiteindelijk verantwoordelijk voor behaalde doelen en resultaten op het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Om de organisatie verder te ondersteunen bij de uitvoering van het aanbestedingsbeleid, is dit beleid vertaald naar het Handboek Inkoop en Aanbesteden Behorende bij het Inkoop- en aanbestedingsbeleid (2014), verschillende specifieke handboeken, gedragscodes en een digitaal systeem (Negometrix).

Het doel van het Handboek Inkoop en Aanbesteding is 'om praktische regels te geven en operationele en juridische risico's van aanbesteding te minimaliseren en de commerciële voordelen te maximaliseren' (Handboek Inkoop en Aanbesteden 2014, blz. 4). In het handboek worden de doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid herhaald. Een deel van de uitgangspunten van het beleid worden uitgewerkt in het handboek. Dit geldt voor integriteit, social return en duurzaam inkopen. Overigens zijn een aantal uitgangspunten apart uitgewerkt. Zo is het doel 'social return' uitgewerkt in het Handboek Social Return (2013). Hierin wordt onder andere uitgewerkt hoe social return kan worden opgenomen in individuele aanbestedingstrajecten. Het doel 'integriteit' wordt nader uitgewerkt in de Gedragscode voor de omgang met belangenverstrengeling bij aanbesteding (2015).

In het digitale systeem Negometrix worden individuele aanbestedingstrajecten gemeld, uitgewerkt en gecontroleerd. In dit systeem zijn de doelen en uitgangspunten van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de handboeken geoperationaliseerd naar verantwoordingsvelden die de gebruiker ertoe dwingen elk element van de doelen en uitgangspunten te overwegen en uit te werken. Het systeem biedt ook de mogelijkheid te controleren hoe verschillende doelen en uitgangspunten zijn meegenomen in individuele aanbestedingstrajecten. Het systeem biedt, tot slot, ook de mogelijkheid te rapporteren over een groep van inkoop- en aanbestedingstrajecten.

Uit de quick scan wordt niet helemaal duidelijk in hoeverre alle doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid voldoende zijn vertaald naar sturingsindicatoren voor het management. Dit is wel duidelijk voor een deel van de doelen. Er zijn sturingsindicatoren geformuleerd op recht- en doelmatigheid. Deze krijgen prioriteit in de rapportages en de controles. Op meerdere momenten vindt controle op rechtmatigheid van het proces plaats. Dit gebeurt onder andere met audits op punten zoals: Is de juiste aanbestedingsprocedure gevolgd? Heeft de juiste medewerker opdracht verleend aan leverancier? Er vinden jaarlijks ook zo'n 60 steekproeven op kosten plaats, waarbij onder andere de tekenbevoegdheid wordt gecontroleerd.

Sturingsindicatoren op de ethische en ideële doelen zijn vertaald naar toetsingscriteria voor individuele aanbestedingstrajecten in Negometrix. Per traject moet expliciet gemaakt worden hoe het traject aan deze doelen zou moeten bijdragen, bijvoorbeeld door deze doelen te vertalen naar selectie- of gunningscriteria voor de leveranciers of te leveren goederen of diensten. Of dit gebeurt, wordt gecontroleerd door inkoop en aanbestedingsadviseurs. De controle vereist enige inhoudelijke kennis van de trajecten die inkoopadviseurs ontwikkelen mede op basis van ervaring bij het waterschap. Door het capaciteitsgebrek binnen deze functie, wordt deze controle globaal gedaan op kleinere trajecten en uitgebreider op grote projecten.



Bevindingen

- Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is grotendeels vertaald naar de organisatiestructuur en verschillende organisatie-instrumenten zoals sturingsindicatoren en controlemechanismen op de uitvoering van het beleid.
- De organisatie heeft er voor gekozen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het inkoop- en aanbestedingsbeleid primair te beleggen bij de budgetverantwoordelijke voor de aankoop. De inkoopadviseur is verantwoordelijk voor begeleiding van en controle op de uitvoering volgens het beleid. Deze verantwoordelijkheidsverdeling is, in ieder geval op papier, duidelijk. Echter, deze verantwoordelijkheidsverdeling bevat een aantal kwetsbaarheden:
 - De inkoopadviseur vervult een sleutelfunctie voor de uitvoering van het aanbestedingsbeleid als de ontwikkelaar van beleid en de begeleider en controleur op de uitvoering. Omdat de organisatie te kampen heeft met een substantieel capaciteitstekort op deze functie, staat de uitvoering van het beleid onder druk.
 - De structurele rol van de inkoopadviseur houdt op na het contracteren van de leverancier en wordt vervolgens alleen op afroep ingeschakeld. Het is aan de budgethouder erop toe te zien dat de leverancier het contract vervult zoals afgesproken. Hoe en waarop die controle plaatsvindt, is geen onderdeel van de bestaande controlemechanismen: er wordt niet op gerapporteerd in Negometrix en het vormt geen onderdeel van de audits die worden uitgevoerd door controllers. Dit kan een risico zijn voor die aspecten van het contract die, in de ogen van de budgethouder, niet direct van belang zijn voor de kwaliteit van de gevraagde dienst, werk of goederen.

4.4 Uitvoering

Inleiding

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop bestuurlijke kaders uitvoering krijgen in inkoop- en aanbestedingstrajecten, worden de volgende vragen beantwoord:

1. In hoeverre worden inkoop- en aanbestedingstrajecten uitgevoerd volgens de bestuurlijke kaders zoals vastgelegd in procedures, richtlijnen, gedragscodes en toetsingscriteria?
2. Hoe wordt omgegaan met afwijkingen op de vastgelegde procedures, richtlijnen en toetsingscriteria?
3. In hoeverre worden afwijkingen gerapporteerd?

Algemeen beeld vertaling organisatie naar uitvoering

Bekeken zijn inkoopprocedures behorend tot het inkoophandboek, voorbeeldbestekken voor onder andere baggerwerkzaamheden en diverse formulieren ter ondersteuning van de te volgen stappen in de inkoopprocedures.

Het handboek inkoop bevat procedures voor inkoop en aanbestedingen. De procedures zijn inzichtelijk en stapsgewijs geformuleerd. De inzichtelijkheid is gericht op borging van rechtmatigheid, doelmatigheid en een professionele inkooporganisatie. Borging van uitvraag op bestuurlijke kaders is niet in de procedures opgenomen.

Procedures en systemen zijn zo ingericht dat projectleiders zoveel mogelijk zelf meldingen kunnen maken en inhoudelijk en procedureel aanbestedingstrajecten tot uitvoering kunnen brengen. Hiervoor zijn ondersteunende documenten beschikbaar gesteld zoals een inkoopstrategieformulier, voorbeeldbestekken, checklists en handleidingen. In een aantal van deze formulieren wordt procesmatig de suggestie gedaan tot het opnemen van bestuurlijke kaders. Inhoudelijk geven deze documenten weinig tot geen kaders. Wanneer een projectleider er niet zelf uitkomt, springt de inkoopadviseur bij.

Inkoopadviseurs hebben vanuit hun kennis en ervaring een belangrijke rol in het procesmatig begeleiden van aanbestedingstrajecten. Dit kan zowel een trekkende rol zijn, of, wanneer de projectleider een traject zelf uitvoert, een toetsende rol. Toetsing door de inkoopadviseurs vindt plaats op rechtmatigheid en doelmatigheid. Inkoopadviseurs hebben door hun kennis en ervaring zicht op ontwikkelingen in de markt op het gebied van duurzaamheid, innovatie en andere bestuurlijke kaders en geven hier projectleiders actief advies op.

De inkoopadviseurs stellen jaarlijks een overzicht op, waarin staat aangegeven in welke aanbestedingen en inkooptrajecten social return is uitgevraagd, en indien ja, hoe dit is uitgevraagd. Dit excel-overzicht wordt jaarlijks aan HR toegezonden voor hun verslaglegging in het centrale jaarverslag. Voor andere bestuurskaders, zoals duurzaamheid en innovatie, vindt geen centrale registratie plaats. Dit is overigens wel mogelijk, aldus inkoopadviseurs. In het verleden stelden zij een jaarverslag inkoop- en aanbesteding op.

Bevindingen

- Bestuurlijke kaders krijgen uitvoering in inkoop- en aanbestedingstrajecten.
- Voor zover zichtbaar in deze quick scan, borgt de organisatie van de uitvoering rechtmatigheid, doelmatigheid en professionaliteit. Alleen op papier kan de tekenbevoegdheid omzeild worden. In het systeem Fluvio is dit, door digitale goedkeuringen aan tekenbevoegden, wel geborgd. De business- en concern controller zijn zich hier van bewust en verbetering van het papieren proces is opgepakt.
- De organisatie van de uitvoering biedt minder borging voor andere beleidsdoelen zoals social return, duurzaamheid en innovatie. Dat deze doelen adequaat worden vertaald in inkoop- en aanbestedingstrajecten en contracten worden nageleefd op deze doelen, is de verantwoordelijkheid van inhoudelijk betrokkenen zoals de projectleider. Die wordt geacht te weten hoe deze criteria goed kunnen worden vertaald naar, voor zijn of haar project relevante criteria en te kunnen beoordeling of deze criteria ook daadwerkelijk vorm krijgen in zijn of haar project. De projectleider wordt hierbij ondersteund met voorbeeldbestekken en advies verstrekt door inkoopadviseurs voor het afsluiten van het contract. In de praktijk staat deze verantwoordelijkheidsverdeling onder druk wanneer de budgetverantwoordelijke andere wensen heeft dan die passen in het gevoerde inkoop- en aanbestedingsbeleid. Het is in die gevallen aan de inkoopadviseur de afwijkingen van het beleid te constateren en aan de orde te stellen. De inhoudelijke (aan het project gerelateerde) uitwerking van beleidsdoelen in aanbestedingscriteria en de toetsing van de aanbiedingen op deze criteria vraagt (project-) inhoudelijke deskundigheid, niet persé aanwezig bij de inkoopadviseurs. Het is daarom de vraag of inkoopadviseurs voldoende geëquipeerd zijn om hun controlerende rol dan ook goed te kunnen vervullen, temeer omdat er op dit moment een tekort is aan inkoop- en aanbestedingsadviseurs.



- Registratie van resultaten in aanbestedingen van uitvoering op de meeste onderdelen van de bestuurskaders vindt niet gestructureerd en niet centraal plaats. Alleen social return vormt hierop een uitzondering, Ook leveranciers worden niet specifiek beoordeeld en getoetst op het leveren van de uitgevraagde duurzame, innovatieve of social return prestaties. Kwaliteit van de leverancier wordt wel beoordeeld. Kwaliteit is in dat kader niet nader gedefinieerd, met uitzondering van de kwaliteit van advies- en ingenieursdiensten.



4.5 Rapportage aan het Algemeen Bestuur

Inleiding

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop het Algemeen Bestuur geïnformeerd wordt over de realisatie van inkoop en aanbestedingsbeleid, worden de volgende vragen beantwoord:

1. Beschikt de organisatie over een systematisch proces voor verantwoording van inkoop en aanbesteding op doeltreffendheid en doelmatigheid blijkend uit:
 - 1.1. systematisch en gestructureerd verzamelen van managementinformatie?
 - 1.2. systematische reviews van inkoop- en aanbestedingsprocessen, -output en effecten?
2. Hoe verantwoordt het college de resultaten van het inkoop- en aanbestedingsbeleid aan het Algemeen Bestuur?
 - 2.1. Is dit proactief en systematisch via (periodieke) rapportages over de resultaten van inkoop- en aanbestedingstrajecten?
 - 2.2. Is dit reactief en ad hoc alleen wanneer het Algemeen Bestuur hierom vraagt?
3. In hoeverre zijn verantwoordingsrapportages van het college gebaseerd op systematisch vergaarde en betrouwbare managementinformatie?
4. Bieden deze rapportages voldoende handvatten voor het bestuur om zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen?
5. Geeft het Algemeen Bestuur daadwerkelijk vorm aan zijn controlerende en kader stellende rol door:
 - 5.1. kennis te nemen van de verantwoording door het college?
 - 5.2. het als onderwerp op de agenda te zetten?
 - 5.3. vragen te stellen over het onderwerp?
 - 5.4. (aanvullende) informatie te vragen over het onderwerp?
 - 5.5. voorstellen te doen voor aanpassing van het bestuurlijk kader in relatie tot inkoop- en aanbesteding?

Beschikbaarheid van systematisch verzamelde gegevens over inkoop- en aanbesteding

Zoals eerder beschreven, registreert en verzamelt de organisatie informatie over inkoop- en aanbesteding op verschillende manieren. Op basis van deze quick scan, kan de conclusie worden getrokken dat dit systematisch en gecontroleerd gebeurt. De data vastgelegd in Negometrix en de informatie verzameld in de audits, bieden een basis voor systematische rapportage over de resultaten van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

De directie van het waterschap monitort het verloop van inkoop en aanbesteding met behulp van periodieke rapportages over de resultaten van inkoop en aanbesteding. In de interviews werd aangegeven dat deze rapportages vooral ingaan op doel- en rechtmatigheid. Deze rapportages worden niet per definitie gedeeld met het college.

De registratie van gegevens in Negometrix biedt ook mogelijkheden te rapporteren op de ideële doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Echter, deze rapportages vinden niet structureel plaats, met uitzondering van rapportages op 'social return'. Human Resource ontvangt periodieke rapportages over dit onderwerp.



Vormen van rapportage aan het Algemeen Bestuur en aandacht voor inkoop en aanbesteding

Het Algemeen Bestuur wordt geïnformeerd over voortgang op zijn beleidsdoelen met behulp van verschillende vormen van rapportage en informatie. De belangrijkste bronnen van informatie zijn de jaarbegrotingen, de jaarverslagen en tussentijdse bestuursrapportages. In de bestuursrapportages wordt het Algemeen Bestuur meer specifiek geïnformeerd over projecten die in de jaarbegroting zijn aangemerkt als 'Grote Projecten'. Ook ontvangt het Algemeen Bestuur mondeling en schriftelijk ad hoc-rapportages naar aanleiding van beleidsrelevante ontwikkelingen. Deze ad hoc-rapportages worden opgesteld op initiatief van het college of het Algemeen Bestuur.

Het Algemeen Bestuur ontvangt geen rapportages met als specifiek onderwerp de voortgang op doelen en beoogde resultaten van inkoop- en aanbestedingsbeleid. Het onderwerp komt in de algemene rapportages vooral terug wanneer het van invloed is geweest op de doelmatigheid en financiële positie van de organisatie.

De ideële beleidsdoelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid, 'innovatie', 'duurzaamheid' en 'social return', komen wel aan de orde in de jaarbegrotingen (2015, 2016, 2017) en de jaarverslagen (2014, 2015, 2016) maar daarbij wordt niet of alleen heel globaal ingegaan op de bijdrage van inkoop- en aanbestedingstrajecten aan deze doelen. Bijvoorbeeld: In het geval van rapportage over 'social return' in het jaarverslag van 2016², wordt wel ingegaan op de prestaties van de organisatie op dit doel. Maar daarbij wordt niet inzichtelijk gemaakt welk deel van de prestatie is gerealiseerd via aannemers en welk deel door de eigen organisatie is ingevuld.

In rapportages over individuele projecten wordt incidenteel wel ingegaan op elementen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Met name de doelmatigheid van inkoop- en aanbesteding krijgt hierin aandacht. De overige doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid krijgen incidenteel aandacht. Zo wordt in sommige projecten aandacht besteed aan de mate van innovatie van het inkoop- en aanbestedingsproces of de mate waarin het inkoop- en aanbestedingsproces heeft geleid tot innovatieve of duurzame keuzes in de uitvoering van het project.

² Jaarverslag 2016, blz. 30.

Zo wordt in het Jaarverslag 2016, binnen het programma Waterveiligheid, thema Primaire Waterkeringen, ingegaan op aanbesteding via alliantie³. Overigens wordt daarbij niet toegelicht waarom dit relevante informatie is en daarom terugkomt in het jaarverslag.

Behoeftte aan rapportages over inkoop- en aanbestedingsbeleid

Zowel uit de rapportages als uit de interviews komt het beeld naar voren dat het Algemeen Bestuur geen expliciete behoefte lijkt te hebben aan systematische rapportages over de realisatie van zijn inkoop- en aanbestedingsbeleid. Ook lijkt het Algemeen Bestuur geen expliciete behoefte te hebben aan rapportages die systematisch inzicht geven in de mate waarin inkoop en aanbesteding bijdraagt aan zijn algemene beleidsdoelen.

Tot slot is uit deze quick scan niet gebleken dat het Algemeen Bestuur meer zou willen sturen op realisatie van zijn inkoop- en aanbestedingsbeleid of de inzet van inkoop- en aanbestedingsbeleid bij het realiseren van zijn algemene beleidsdoelen met uitzondering van de doelmatigheid van de organisatie: het Algemeen Bestuur lijkt wel behoefte te hebben aan inzicht in de mate waarin producten en diensten tegen de juiste prijs-kwaliteitsverhouding worden ingekocht.

Bevindingen

- De organisatie beschikt over systematisch verzamelde, vastgelegde en gecontroleerde informatie over de resultaten van individuele inkoop- en aanbestedingstrajecten.
- De directie ontvangt periodieke auditrapportages waarin de resultaten van audits op rechtmatigheid van inkoop- en aanbestedingstrajecten zijn vastgelegd. Ook ontvangt de directie rapportages over inhoudelijke- en financiële voortgang over individuele projecten. De directie deelt deze rapportages incidenteel met het college wanneer de directie de inschatting maakt dat resultaten beleidsrelevant zijn.
- Er zijn geen rapportages aangetroffen aan het college of het Algemeen Bestuur die specifiek ingaan op de resultaten van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de effecten van inkoop en aanbesteding op de algemene beleidsdoelen van het Algemeen Bestuur. De bestaande rapportages bieden daarom geen directe aanknopingspunten om te kunnen sturen op de doelen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.
- Het Algemeen Bestuur vult zijn controlerende en kaderstellende rol zeer globaal in wat betreft de ontwikkeling en uitvoering het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Zij intensificeert die rol in sommige gevallen binnen individuele projecten en concentreert zich daarbij voornamelijk op de doelmatigheid van inkoop en aanbesteding.

³ Jaarverslag 2016, blz. 38.



Bijlage 1 Aanpassingstabel



Oorspronkelijke tekst	Opmerking ambtelijk wederhoor	Verwerking
<p>Blz. 19: <i>Voor zover zichtbaar in deze quick scan, borgt de organisatie van de uitvoering rechtmatigheid, doelmatigheid en professionaliteit. Alleen op papier kan de tekenbevoegdheid omzeild worden. In de digitale Negometrix-systematiek is dit, door digitale goedkeuringen aan tekenbevoegden, wel geborgd.</i></p>	<p>'Digitale Negometrix-systeem' moet waarschijnlijk zijn 'het systeem Fluvio'</p>	<p>Overgenomen.</p> <p>Nieuwe tekst: In <u>het systeem Fluvio</u> is dit, door digitale goedkeuringen aan tekenbevoegden, wel geborgd.</p>
<p>Blz 19: <i>De inhoudelijke uitwerking van beleidsdoelen in aanbestedingscriteria en de toetsing van de aanbiedingen op deze criteria vraagt inhoudelijke deskundigheid, niet persé aanwezig bij de inkoopadviseurs</i></p>	<p>'niet persé aanwezig bij de inkoopadviseurs' moet waarschijnlijk zijn; 'niet persé aanwezig bij de budgethouders/inkopers.</p> <p>Immers; de inhoudelijke kennis is wel aanwezig bij de inkoopadviseurs, vandaar hun ondersteunende rol. Denk hierbij aan de beleidsdoelen social return, duurzaamheid en innovatie'</p>	<p>Niet overgenomen, wel aangepast ter verheldering.</p> <p>Aangepaste tekst: De organisatie van de uitvoering biedt minder borging voor andere beleidsdoelen zoals social return, duurzaamheid en innovatie. Dat deze doelen adequaat worden vertaald in inkoop- en aanbestedingstrajecten en contracten worden nageleefd op deze doelen, is de verantwoordelijkheid van inhoudelijk betrokkenen zoals de projectleider. <u>Die wordt geacht te weten hoe deze criteria goed kunnen worden vertaald naar, voor zijn of haar project relevante criteria en te kunnen beoordeling of deze criteria ook daadwerkelijk vorm krijgen in zijn of haar project. De projectleider wordt hierbij ondersteund met voorbeeldbestekken en advies verstrekt door inkoopadviseurs voor het afsluiten van het contract. In de praktijk staat deze verantwoordelijkheidsverdeling onder druk wanneer de budgetverantwoordelijke andere wensen heeft dan die passen in het gevoerde inkoop- en aanbestedingsbeleid.</u></p>



		<p>Het is in die gevallen aan de inkoopadviseur de afwijkingen van het beleid te constateren en aan de orde te stellen. De inhoudelijke (<u>aan het project gerelateerde</u>) uitwerking van beleidsdoelen in aanbestedingscriteria en de toetsing van de aanbiedingen op deze criteria vraagt (<u>project-</u>) inhoudelijke deskundigheid, niet persé aanwezig bij de inkoopadviseurs. Het is daarom de vraag of inkoopadviseurs voldoende geëquipeerd zijn om hun controlerende rol dan ook goed te kunnen vervullen, temeer omdat er op dit moment een tekort is aan inkoop- en aanbestedingsadviseurs.</p>
<p>Blz. 20: <i>Ook leveranciers worden niet specifiek beoordeeld en getoetst op het leveren van de uitgevraagde duurzame, innovatieve of social return prestaties. Kwaliteit van de leverancier wordt wel beoordeeld. Kwaliteit is in dat kader niet nader gedefinieerd.</i></p>	<p>Goed om op te merken dat de aanbestedingen voor Advies- en ingenieursdiensten hierop een positieve uitzondering zijn.</p>	<p>Overgenomen.</p> <p>Aangepaste tekst: Kwaliteit van de leverancier wordt wel beoordeeld. Kwaliteit is in dat kader niet nader gedefinieerd, <u>met uitzondering van de kwaliteit van advies- en ingenieursdiensten.</u></p>
<p>Blz. 22: <i>De directie ontvangt periodieke rapportages waarin de resultaten van inkoop- en aanbestedingstrajecten zijn vastgelegd. De nadruk van deze rapportages liggen op inhoudelijke voortgang, doelmatigheid en rechtmatigheid</i></p>	<p>Het is niet duidelijk welke rapportages hier worden bedoeld. Mogelijk de auditrapportages, maar die betreffen alleen de rechtmatigheid.</p>	<p>Overgenomen en aangepast ter verheldering.</p> <p>Aangepaste tekst: De directie ontvangt periodieke <u>auditrapportages</u> waarin de resultaten van <u>audits op rechtmatigheid</u> van inkoop- en aanbestedingstrajecten zijn vastgelegd. <u>Ook ontvangt de directie rapportages over inhoudelijke- en financiële voortgang over individuele projecten.</u> De directie deelt deze rapportages incidenteel met het college wanneer de directie de inschatting maakt dat resultaten beleidsrelevant zijn.</p>

Bijlage 2 Geïnterviewde personen

De volgende personen zijn geïnterviewd:

- De heer. E. van Ginkel, teamleider, team Juridische Zaken.
- De heer W. Molag, business controller.
- De heer F. Molendijk, concern controller.
- De heer G. Nieuwenhuis, heemraad.
- Mevrouw R. van Os, senior adviseur Inkoop.



Onze contactgegevens

KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6827 AV Arnhem
T +31 (0)26 355 13 55

Vestiging Amsterdam

Postbus 74744
1070 BS Amsterdam
Science Park 402
1098 XH Amsterdam
T +31 (0)20 669 90 66

E info@kplusv.nl

I www.kplusv.nl

Thema's



Over KplusV

Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

