

INKOOP- en AANBESTEDINGSBELEID

2005

GEMEENTE ARNHEM

Voorwoord

Voor de realisatie van haar projecten en voor de aanschaf van producten en diensten sluit de gemeente Arnhem jaarlijks vele contracten af met een groot aantal verschillende leveranciers. In het bijzonder in het afgelopen jaar is vanuit de eigen organisatie een groeiende behoefte ontstaan naar een beleid waarin richting gegeven wordt aan de wijze waarop de gemeente Arnhem invulling geeft aan haar inkoop en aanbestedingen. Met name aanbestedingen van Diensten¹ heeft een bijzondere vlucht genomen met als belangrijkste oorzaak de groeiende marktwerking op het terrein van de sociale voorzieningen. Daarnaast, en wellicht de belangrijkste aanleiding voor deze nota, is de noodzaak onze verantwoordelijkheid omtrent het naleven van de wetgeving te waarborgen en aldus vorm te geven. Immers, als overheidsinstelling is de gemeente Arnhem gehouden aan het EG-verdrag waarbij het toepassen van objectieve, transparante inkoop en aanbestedingsprocessen voor alle lidstaten van de EEG geldt. Om de uitvoering van dit verdrag te realiseren zijn Europese richtlijnen opgesteld, onder andere voor Leveringen, Diensten en Werken. Kortom, onze verantwoordelijkheid inzake handhaving van wet- en regelgeving op het terrein van inkoop en aanbestedingen kan niet meer zonder een vastgesteld beleid. Het omgaan met gemeenschapsgeld vereist een efficiënt en zorgvuldig aanbestedingsbeleid met heldere, toetsbare procedures.

Voor u ligt het eerste inkoop- en aanbestedingsbeleid voor Leveringen en Diensten van de gemeente Arnhem. Ofschoon de gemeente Arnhem tot nu toe niet beschikt over een geformaliseerd beleid, met uitzondering van Werken; gww (grond, weg en water) en utiliteit (bouw), betekent dat niet dat de gemeentelijke diensten zelf geen afspraken op dit gebied hebben. Het voorliggende beleid heeft dan ook een tweeledig doel; enerzijds om de gemeentelijke diensten als zelfstandige en verantwoordelijke eenheden verder te ondersteunen in hun werkprocessen; anderzijds het waarborgen van de wettelijke regels op het gebied van inkoop en aanbestedingen.

De uitvoering van een nieuw beleid betekent dat taken en verantwoordelijkheden duidelijker gesteld moeten worden en dat het van belang is aandacht te geven aan het communicatie- en verantwoordingstraject.

Reeds in 1997 is door Burgemeester en Wethouders geïnvesteerd in een onderzoek naar de invulling van de inkoopfunctie met als doel deze te professionaliseren. Dit heeft onder meer geresulteerd in de oprichting en toepassing van een geconcentreerde inkoopfunctie; een omschrijving en uitwerking van een drietal beleidsuitgangspunten (1999) en moet gezien worden als een voorbereiding op deze nota.

Het aanbestedingsbeleid Werken, beschreven vanuit de gww sector (grond, weg en water), bestaat al langer en is nog in 2002 uitgebreid met de utiliteitssector (bouw).

Hoewel slechts enkele gemeenten beschikken over een 'totaalbeleid' voor Werken, Leveringen en Diensten, zal deze nota, mede gezien de komende nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen waarin Leveringen, Diensten en Werken onder één aanbestedingsrichtlijn zullen vallen, aansturen op een integratie op korte termijn.

Het College van Burgemeester en Wethouders

¹ Alle verrichtingen van diensten als reïntegratiediensten, schoonmaken, financiële diensten, adviesdiensten, onderhoud etc.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

1. Huidig Inkoop- en aanbestedingsbeleid

2. De begrippen toegelicht

3. Voorstel nieuw Inkoop- en aanbestedingsbeleid

3.1 ethische- en ideële uitgangspunten

3.2 economische uitgangspunten

3.3 organisatorische uitgangspunten

3.4 inkooporganisatie

3.5 implementatie en evaluatie Inkoop – en aanbestedingsbeleid

3.6 de voorstellen

Inleiding

Als inkoopende partij heeft de overheid een bijzondere positie als wetgever en handhaver. Het is onze taak zorg te dragen voor een aanbestedingsbeleid waarbij openheid, objectiviteit, integriteit en zorgvuldigheid centraal staan en nageleefd worden. Hiermee voldoen we aan de wetgeving zoals op Europees en nationaal niveau is vastgelegd en dragen we bij aan het doelmatig omgaan met gemeenschapsgelden. Voor opdrachten onder de Europese drempelwaarden geldt dat het beginsel van het EG-verdrag staande blijft en dat ook hiervoor een transparante aanbestedingsprocedure moet worden gevolgd. Voor de rijksoverheid zijn hiervoor regels opgesteld; voor de lokale overheid ontbreken dergelijke regels vooralsnog. Aanbesteden, het proces dat voorafgaat aan het verstrekken van een opdracht aan derden voor levering van diensten of producten of voor de uitvoering van werken, is als zodanig een onderdeel van 'inkopen'. Bij de gemeente Arnhem is sprake van een grote diversiteit van aanbestedingen. Een recente inkoopscan² laat zien dat er sprake is van circa 45 productgroepen (homogene inkooppakketten) waarbij een aanzienlijk inkoopvolume mee is gemoeid. Het beïnvloedbare inkoopvolume, waar veel medewerkers bij betrokken zijn, ligt op ongeveer €170 miljoen op jaarbasis (Coppa). De ontwikkeling van een geformaliseerd beleid sluit goed aan bij die van andere gemeenten die over een aanbestedingsbeleid beschikken of daar thans mee bezig zijn. Bij het opstellen van deze nota is goed kennis genomen van beleidsstukken van andere gemeenten en ontwikkelingen op inkoop- en aanbestedingsgebied. Daarbij dienen we met name aandacht te hebben voor de nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen (2006) en de daarop volgende nationale aanbestedingswet.

Met deze nota wordt beoogd een helder document aan te reiken waarin stapsgewijs de belangrijke beleidsuitgangspunten, voorstellen ter aanvulling of wijziging, maar ook de effecten van het nieuwe beleid worden besproken. De gekozen ethische, financiële en organisatorische beleidsuitgangspunten zijn hierbij richtinggevend geweest. In het eerste hoofdstuk wordt een korte samenvatting gegeven van onze beleidsuitgangspunten; de basis van ons huidige beleid. Vervolgens wordt een aantal veelvuldig gebruikte begrippen nader gedefinieerd.

In hoofdstuk drie wordt per beleidsonderdeel een nieuw voorstel of aanpassing aangegeven; deze zijn extra gemarkeerd. De *ethische- en ideële beleidsuitgangspunten*, betreffen de omgang met leveranciers en het waarborgen van eigen integriteit. Onder *economische beleidsuitgangspunten* is, gezien het belang van in het bijzonder de invulling en verantwoording van de aanbestedingsvorm, een schema opgesteld waarbij met name de financiële omvang van product, dienst of werk, bepalend is voor de keuze van de inkoopstrategie. Daarnaast wordt de verhouding met de leverancier opnieuw gekoppeld aan de beginselen van non-discriminatie, transparantie en objectiviteit. Tot slot wordt aandacht gegeven aan de *organisatorische beleidsuitgangspunten* waarbij de inrichting van de inkoopfunctie nader gedetailleerd wordt en kort wordt stilgestaan bij de implementatie van een nieuw beleid onder *implementatie en evaluatie Inkoop- en aanbestedingsbeleid*. Vooruitlopend op de besluitvorming inzake deze nota dient bijlage 1 beschouwd te worden als een model van het nieuwe "*Inkoop- en aanbestedingsbeleid in een notendop*". Hierbij is gekozen om het beleid in beperktere vorm weer te geven.

² *Inkoopscan 2001 voor leveringen, diensten en werken*, Coppa Consultancy (2003)

Hoofdstuk 1

Huidig Inkoop- en aanbestedingsbeleid

De in 1999 door Burgemeester en Wethouders vastgestelde beleidsuitgangspunten voor het gemeentebrede inkoopbeleid vormen vooralsnog de basis van de huidige strategie:

- Professionalisering van de inkoopfunctie
- Verbeteren doelmatigheid inkoopprocessen
- Vormgeven aan structurele inkoopfunctie

In datzelfde jaar is gekozen voor een geconcentreerde inkoopfunctie om organisatiebrede inkoop- en aanbestedingsactiviteiten tot stand te brengen en het beleid vorm te geven. De inkoopfunctie is organisatorisch geconcentreerd bij de afdeling Inkoop & Aanbestedingen. Deze afdeling draagt enerzijds zorg voor ondersteuning van dienstspecifieke en dienstoverstijgende aanbestedingen middels het adviseren en begeleiden van het aanbestedingsproces voor leveringen, diensten en werken, het adviseren bij bouwcontracten en aanbestedingsrecht en anderzijds het opstellen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid in opdracht van de concernstaf. Daarnaast vindt een groot deel van de aanbestedingen van grond-, water- en wegenbouwwerken (gww) plaats onder verantwoording van de sector Stadsingenieurs (SB) waarbij een combinatie gemaakt wordt in de uitvoering (projectvoering) en procestaken (inkoop- en aanbestedingsproces) op dienstspecifiek niveau.

De huidige uitgangspunten beschrijven de inkoop- en aanbestedingsprocessen in onvoldoende mate en dragen weinig bij aan een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden; zij kenmerken zich voornamelijk door haar vrijblijvende karakter. Deels heeft deze vrijblijvendheid te maken met het ontbreken van vastgestelde kaders, deels door het ontbreken van geïncorporeerde rapportages en evaluatiemomenten; de personele wisselingen zodat kennis niet beklijft maar ook de cultuur die niet altijd even scherp let op handhaving van de regels waaraan zij is onderworpen. In principe betekent dit dat elke aanbesteding onder verantwoordelijkheid van de directeur van de dienst op eigen wijze in de markt wordt gezet. Uit de recente inkoopscan (Coppa, 2003) blijkt onder meer dat daardoor onvoldoende gebruik wordt gemaakt van inkoopsynergie en dat de toets voor Europees aanbesteden ontbreekt.

Hoofdstuk 2

De begrippen toegelicht

De meest voorkomende begrippen in deze nota zijn:

Aanbesteden:	Aanbesteden is het proces dat vooraf gaat aan het verstrekken van een opdracht aan een derde voor de uitvoering van werken of de levering van diensten of producten.
Aanbestedende dienst:	De opdrachtgevers: rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen, publiekrechtelijke instellingen ³ . De Europese richtlijnen geven aan dat de gemeente Arnhem als geheel een aanbestedende dienst is.
Aanbestedingsprocedure:	De wijze van 'in de markt zetten' waarvan de meest bekende vormen: enkelvoudig - meervoudig onderhands, openbaar, Europees.
Bestek:	De omschrijving van de opdracht waar de aanbesteding, het uit te voeren werk of de te verrichte levering of dienst, betrekking op heeft. Daaronder begrepen een vraagspecificatie of een programma van eisen. <i>Standaardbestekken:</i> (RAW en STABU ⁴) zijn gestandaardiseerde bestekken, als basis overeengekomen tussen betrokken marktpartijen, die dienen als contractstukken.
Diensten:	Alle verrichtingen van diensten als schoonmaken, financiële diensten, adviesdiensten, onderhoud, etc.
Gunningscriteria:	Betrekking hebbende op de kwaliteit van de aanbidding waarop gegund wordt.
Inkoopproces:	De verschillende fasen van het inkoopproces bestaande uit: identificeren, specificeren, selecteren, contracteren (de tactische inkoop), bestellen, bewaken, nazorg (de operationele inkoop).
Leveringen:	Zijn tastbare goederen als computers, meubilair etc.
Selectiecriteria:	Betrekking hebbende op de status en de geschiktheid van de aanbiedende organisatie.
UAR:	Uniform Aanbestedingsreglement regelt rechtsverhouding tussen opdrachtgever en gegadigde (inschrijver) tijdens de aanbestedings- en uitvoeringsfase.
Werken:	Is het product van bouw dan wel wegebouwkundige werken in hun geheel dat ertoe bestemd is als zodanig een economische of technische functie te vervullen.

³ - Publiekrechtelijke instellingen zijn instellingen die rechtspersoonlijkheid bezitten; die zijn opgericht met het specifieke doel tegemoet te komen aan behoeften van algemeen belang die geen industrieel of commercieel karakter dragen; die voor meer dan 50% door de aanbestedende dienst worden gefinancierd of waarvan het beheer is onderworpen aan toezicht door een aanbestedende dienst of waarvan de bestuursorganen (directie, raad van bestuur, raad van toezicht) voor meer dan de helft worden benoemd door een aanbestedende dienst. PPS: Samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen.

⁴ RAW-bestek voor grond-, water- en wegebouw; STABU-bestek voor woning- en utiliteitsbouw.

Hoofdstuk 3

Voorstel nieuw Inkoop- en aanbestedingsbeleid

De gemeente Arnhem heeft als opdrachtgever voor het uitvoeren van Werken, Leveringen en Diensten te maken met regelgeving binnen de Europese gemeenschap, waaronder het EG-Verdrag en de daarvan afgeleide Richtlijnen Werken, Leveringen en Diensten. De Richtlijn voor de Nutssector houden we hier buiten beschouwing. In de richtlijnen zijn procedureregels gegeven voor aanbestedingen; het toepassen van de richtlijnen is wettelijk verplicht.

Op dit moment bestaan de volgende richtlijnen (2005):

1. De richtlijn Werken (93/37/EEG waarin opgenomen richtlijn 97/52/EG). Deze richtlijn is van toepassing op overheidsopdrachten voor de uitvoering van werken met een waarde van € 5.923.624,-- of meer.
2. De richtlijn Leveringen (93/36/EEG waarin opgenomen richtlijn 97/52/EG). Deze richtlijn is van toepassing op overheidsopdrachten voor de uitvoering van leveringen met een waarde van € 236.945,-- of meer.
3. De richtlijn Diensten (92/50/EEG waarin opgenomen richtlijn 97/52/EG). Deze richtlijn is van toepassing op overheidsopdrachten voor de uitvoering van diensten met een waarde van € 236.945,-- of meer.

Werken, Leveringen en Diensten boven genoemde drempelbedragen moeten Europees worden aanbesteed. Een opdracht mag niet gesplitst worden om onder de drempelwaarde uit te komen. De raming van de aanbesteding verdient extra aandacht wanneer sprake is van meerjarencontracten, zoals bij leveringen en diensten (bijvoorbeeld onderhoudscontracten); de contractwaarde is bepalend.

(Vanaf januari 2006 zijn nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen van toepassing).

Voor het aanbesteden van Werken kan optioneel gebruik gemaakt worden van het Uniform Aanbestedingsreglement van de Europese Gemeenschap (UAR-EG 1991). Dit reglement is een uitwerking van de bepalingen uit de Richtlijn Werken en is in 1991 vastgesteld voor de rijksoverheid. De gemeente is niet verplicht dit reglement te hanteren. Het heeft eenzelfde opzet als de Europese Richtlijnen en is inhoudelijk vergelijkbaar met de UAR 1986 (Uniform Aanbestedingsreglement).

De gemeente past bij Europese aanbestedingen de richtlijnen Werken, Levering en Diensten toe. De toepassing van de UAR-EG 1991 wordt niet als verplicht opgenomen.

Bij aanbestedingen die niet vallen onder de Europese richtlijn kan de gemeente keuzes maken om een bestaand of een eigen reglement van toepassing te verklaren of te ontwikkelen. Reglementen bevatten regels voor de wijze van aanbesteden, de bekendmakingen, de keuze van inschrijvers, de opdrachtverlening en de wijze van beslechting van geschillen.

De algemene beginselen van behoorlijk bestuur worden bevorderd door het hanteren van aanbestedingsreglementen, inkoopvoorwaarden, standaard inkoopprocedures en standaard bestekken. De gemeente Arnhem hanteert de volgende reglementen:

- Werken: ten aanzien van de rechtsverhouding, de aanbestedingsregels tussen opdrachtgever en gegadigde, bestaat het UAR-2001. Gemeenten zijn niet verplicht om deze regeling toe te passen. Burgemeester en Wethouders hebben bij besluit van 28 februari 2002 het reglement Werken op basis van het UAR-2001 van toepassing verklaard. In de praktijk wordt hiervan met name bij gww aanbestedingen gebruik gemaakt.

Mede als gevolg van het rapport van de Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid (PEC) staat de UAR-2001 momenteel op een aantal punten ter discussie (o.a. geen verplichting Raad van Arbitrage, toestaan openen van enveloppen) met als gevolg dat een aantal gemeenten vooralsnog het voorgaande reglement, de UAR-1986, van toepassing verklaart en niet de recente 2001. De voorbereiding voor een nieuwe UAR in 2004 (ARW 2004) is door het Ministerie van VROM inmiddels uitgewerkt en dient als tussenstap beschouwd te worden voor het komende uniform wettelijk kader voor aanbestedingsregels; de nieuwe aanbestedingswet. Uitgaande van een bepaalde implementatieperiode is het van belang dat de gemeente Arnhem zich de nieuwe regels eigen maakt.

Het huidige aanbestedingsbeleid Werken zal op basis van actuele ontwikkelingen; de nieuwe ARW 2004 (aanbestedingsreglement 2004) geëvalueerd worden; het beleid op onderdelen aanpassen voor utiliteit (bouw).

- Leveringen en diensten: ten aanzien van de rechtsverhouding tussen leverancier en gemeente hanteren we de *“Algemene voorwaarden van de Gemeente Arnhem voor opdrachten tot het leveren van producten en/ of diensten 2001”*. De voorwaarden voldoen niet in voldoende mate bij leveringen en diensten van IT aanbieders. Bovendien wordt het huidige document als te omvangrijk ervaren.

De in de bijlage opgenomen *“Algemene Inkoopvoorwaarden”* wordt aangepast en van toepassing verklaard bij het contracteren van leveranciers. Ten behoeve van de IT sector worden specifiek gerichte inkoopvoorwaarden ontwikkeld.

- Het aanbestedingsbeleid van de gemeente Arnhem is verdeeld in enerzijds Werken, anderzijds in Leveringen en Diensten. Het opstellen en bijsturen van een gecombineerd inkoop- en aanbestedingsbeleid draagt bij aan eenduidigheid.

Bij het aanbesteden van Werken, Leveringen en Diensten wordt gemeentebreed dezelfde inkoop- en aanbestedingsprocedure gevolgd (bijlage 3).

3.1 Ethische en ideële beleidspunten

De waarden en normen die de gemeente Arnhem wil uitdragen kunnen specifiek benoemd worden in het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Op zich is dit een ruim begrip maar in zijn algemeenheid wordt hieronder verstaan: maatschappelijke eisen aan leveranciers, integriteitseisen, duurzaam inkopen.

In eerste instantie hebben we als overheid te maken met de algemene *beginselen van behoorlijk bestuur* waaronder openbaarheid, objectiviteit en zorgvuldigheid; beginselen die we ook terugvinden in het EG-verdrag. Hoewel deze uitgangspunten vanzelfsprekend zijn is het expliciet benoemen niet overbodig.

De gemeente Arnhem hecht groot belang aan transparante aanbestedingsprocedures waarbij objectiviteit, non-discriminatie en integriteit voorop staan.

Aangaande *integriteitseisen aan bestuurders en ambtenaren* dienen zij zich te houden aan de integriteitscode zoals omschreven in het integriteitsbeleid van de gemeente. De verbijzondering ten aanzien van inkoop - en aanbestedingen dient gewaarborgd te zijn middels het toepassen van de volgende regels:

- functiescheiding toepassen tussen het aanbestedings- en uitvoeringsproces (uitvoering: directie/projectvoering).
- toezicht op toepassing van inkoop- en aanbestedingsprocedures en processen door de diensten en de concernstaf en eventueel de Rekenkamer.
- een tweejaarlijkse rapportage aangaande aanbestedingen en aanbestedingsvormen (Europees, openbaar, onderhands) wordt toegevoegd aan de Inkoopscan en ter kennisname aan het College verstrekt.

Overigens is sinds 1 januari 2004 de nieuwe Gemeentewet in werking getreden, waarbij een rechtmatigheidstoets als onderdeel van het interne accountantstoezicht is verplicht gesteld.

Als gevolg van de maatschappelijke discussie aangaande het belang dat we stellen in de *integriteit van leveranciers, organisaties of personen*, is het landelijke bureau BIBOB (Bevordering Integriteitsbeoordelingen door het Openbaar Bestuur) op basis van de Wet BIBOB opgericht met als doel het beoordelen van de integriteit van leveranciers, voornamelijk in de sectoren ICT, milieu en bouw. Deze beleidsregels zijn momenteel slechts van toepassing op de rijksoverheid maar naar verwachting zal de nieuwe aanbestedingswet de integriteitstoets uitbreiden naar alle aanbestedende diensten.

Parallel aan deze ontwikkeling zien we de komst van meerdere zogeheten screening- en bewakingsbureaus bij gemeenten (en provincies), waar naast een integriteitstoets mede de financieel-economische draagkracht beoordeeld wordt. De gemeente Amsterdam is daar een bekend voorbeeld van.

De gemeente Arnhem heeft formeel geen voorziening voor een integriteitstoets. Wel voorziet de afdeling Inkoop & Aanbestedingen bij door haar gecoördineerde aanbestedingen in een selectiedocument waarbij gebruik wordt gemaakt van uitsluitingsgronden en minimumeisen en wordt zorggedragen dat het gunningscontract de gemeente ruimte biedt om gegevens, zoals financiële, maar ook bijvoorbeeld van zeggenschapsverhouding, te allen tijde te verifiëren.

Alvorens te gunnen wordt, in geval van twijfel of bij opdracht van een dergelijk grote omvang, naast het toepassen van een selectiedocument een actuele financiële toets uitgevoerd. De afdeling Inkoop & Aanbestedingen beschikt over faciliteiten om deze toets te kunnen uitvoeren.

Afhankelijk van de grootte van de aanbesteding, maar in ieder geval bij openbare en Europese aanbestedingen, dient de aanbestedende dienst zorg te dragen voor voldoende waarborg van integriteit van de leverancier en haar financieel-economische draagvlak, middels gebruikmaking van:

- toepasselijke selectiecriteria
- volgen van aanbestedingsprocedure (bijlage 2)
- verklaring van goed gedrag
- zo mogelijk een externe toets

Ten aanzien van de ontwikkelingen in de markt zal het college van Burgemeester en Wethouders tussentijds dan wel na een jaar geïnformeerd worden.

Bij *duurzaam inkopen* hanteren we duurzaamheidscriteria in het programma van eisen. Te denken valt aan het hebben van een milieuzorgsysteem en aandacht voor de duurzaamheid van het te leveren product. De gemeente Arnhem heeft geen formeel beleidsuitgangspunt,

echter in de uitvoering wordt door de afdeling Inkoop & Aanbestedingen op vrijblijvende wijze gebruikt gemaakt van de criteria zoals geformuleerd door het Programmabureau Duurzaam Inkopen van het ministerie van VROM.

De gemeente Arnhem staat een milieubewust inkoopbeleid voor en neemt de volgende uitgangspunten op in het beleid:

- bij het aanbesteden van leveringen nemen we milieucriteria mee; de mate waarin is mede een financiële afweging en is een verantwoordelijkheid van de aanbestedende dienst.
- bij het aanbesteden van werken hebben we aandacht voor duurzaamheid.

3.2 Economische beleidspunten

Bij de totstandkoming van economische beleidsuitgangspunten komen de volgende aandachtspunten aan de orde:

- de mate waarin concurrentie gezocht wordt
- de omgang met leveranciers
- de omvang van leveranciers

De keuze van de aanbestedingsprocedure die we als opdrachtgever maken heeft invloed op de mate van concurrentie die we daarmee bewerkstelligen. Zo zullen we bij enkelvoudig onderhands aanbesteden geen concurrentie zoeken. Immers er wordt één offerte gevraagd aan één aanbieder. Bij meervoudig onderhands is de concurrentie wel aanwezig zij het beperkt: twee of meerdere leveranciers worden uitgenodigd te offeren waardoor een voorselectie is gemaakt.

Openbaar aanbesteden bevordert in principe de meeste concurrentie. De aanbesteding wordt middels een openbare aankondiging kenbaar gemaakt waarop ieder bedrijf desgewenst kan inschrijven. Openbaar aanbesteden is de meest transparante vorm van aanbesteden omdat het de markt inzage geeft in: het bestek, de toegepaste selectie- en gunningscriteria, het proces-verbaal van de aanbesteding en de gunning. De terughoudendheid van aanbestedende diensten ten aanzien van openbaar aanbesteden vanwege mogelijke risico's zullen zoveel mogelijk weggenomen worden door een goed bestek en contract. Bij kleinschalige aanbestedingen (zie schema drempelbedragen) is onderhands aanbesteden aan te bevelen omdat de baten van een openbare aanbesteding in dat geval niet opwegen tegen de kosten.

De gemeente Arnhem kiest maximaal voor het openbaar aanbesteden.

De keuze voor de te volgen procedure wordt bepaald door factoren als de raming en de afweging tussen kosten en baten. Daarnaast kunnen factoren als 'marktomgeving' een rol van betekenis spelen en of het een product of dienst betreft met een hoog of laag toeleveringsrisico of financieel risico.

Schema onderhands versus openbaar

Onderhands aanbesteden	enkelvoudig	geen concurrentie
	meervoudig	beperkte concurrentie geselecteerde leveranciers
Openbaar aanbesteden	niet Europees	vrije concurrentie (nationaal)
	Europees	vrije concurrentie (Europees)

Het huidige beleid, met uitzondering van *Werken*, doet geen uitspraak met betrekking tot de mate waarin de gemeente Arnhem concurrentie zoekt. Het schema ziet er als volgt uit:

Voor Leveringen en Diensten:

Onderhands aanbesteden	enkelvoudig en meervoudig	geen richtlijn, geen procedure
Openbaar aanbesteden	Niet-Europees	geen richtlijn, geen procedure
	Europees	Europese Richtlijn, boven drempelbedrag (236.945 Euro in 2005)

In bovenstaand schema is te zien dat aanbestedingen tot aan de drempel van 236.945 Euro op jaarbasis, of voor een contractperiode van maximaal 4 jaar, zonder algemeen vastgestelde procedure ingekocht of aanbesteed worden.

Voor Werken:

Raming in Euro		
0- 50.000	enkelvoudig onderhands	1 offerte
50.000-100.000	meervoudig onderhands	≥3 offertes
100.000-250.000	meervoudig onderhands	≥5 offertes
250.000-5.923.624	openbaar	
5.923.624 (2004)	Europees	

Het onderstaande schema, samengesteld op basis van vergelijking met andere gemeenten en op basis van ervaring, is van toepassing op alle aanbestedingen van de gemeente met inachtneming van de volgende aanvulling:

- Indien gegronde redenen bestaan om hiervan af te wijken dient dit –met instemming van de directeur- vooraf en gemotiveerd gemeld te worden met inachtneming van de wet- en regelgeving en met aandacht voor actuele jurisprudentie. Afwijkingen worden in alle gevallen afgestemd met de belanghebbende portefeuillehouder én gemeld aan de afdeling Inkoop en Aanbestedingen. Mocht de portefeuillehouder dit wensen dan zal de afwijking worden geagendeerd ten behoeve van een B&W vergadering. Uitzonderingen zijn situaties van overmacht zoals het afbranden van een gebouw waarbij de volgende dag huisvesting moet zijn gerealiseerd; afwijkingen dienen een rechtmatigheidstoets te ondergaan.
- In Arnhem is sprake van geconcentreerde inkoop en integraal management. In dat kader zijn managers zelf verantwoordelijk dat zij hun aankopen doen op basis van de richtlijnen.

*Raming in Euro	Werken	Leveringen en Diensten
0 - 10.000	1 of meer offerte(s)**	1 of meer offerte(s)**
10.000 - 50.000	1 of meer offerte(s)**	2 of meer offertes**
50.000- 236.945	-	3-5 offertes of openbaar
236.945 (2004)	-	Europees
50.000- 250.000	3-5 offertes**	
250.000- 5.923.624	openbaar	
5.923.624 (2004)	Europees	

- * raming geldt voor een jaar, indien een meerjarenafpraak gemaakt wordt dienen de bedragen bij elkaar opgeteld te worden.
De bedragen kunnen jaarlijks bijgesteld worden indien noodzakelijk of bij wijziging wetgeving.
- ** Bij onderhands aanbesteden dient voorkomen te worden dat steeds dezelfde groep aanbieders geselecteerd wordt. Het periodiek openbaar in de markt zetten van raamcontracten of zorgdragen dat 'nieuwe' aanbieders deelnemen aan de aanbesteding biedt hiervoor een oplossing.

Omgang met leveranciers

Het volgende beleidsuitgangspunt is in 1999 vastgesteld: *'De gemeente Arnhem maakt geen onderscheid tussen Arnhemse bedrijven en niet-Arnhemse bedrijven. Het inkoopbeleid staat een optimale prijs/kwaliteit verhouding voor'*.

Ten aanzien van lokale leveranciers is vervolgens het volgende opgenomen:

'Arnhemse bedrijven worden, op eigen verzoek, in de gelegenheid gesteld om te offreren. Bij gelijkwaardige aanbiedingen in prijs en kwaliteit, spreekt de Gemeente Arnhem haar intentie uit om in eerste instantie te trachten tot overeenstemming te komen met de betreffende lokale leverancier'. Het handhaven van een voorkeursbeleid in het inkoop- en aanbestedingsbeleid is zeer beperkt en verenigt zich niet met de beginselen van objectief, transparant en non-discriminatoire handelen. Immers het bevoorrecht regionale belangen en is daardoor in strijd met de Europese regels. Hierbij dient rekening gehouden te worden dat deze regels niet strikt ophouden bij de Europese drempel want ook onder de Europese drempel dient objectief, transparant en non-discriminatoire gehandeld te worden. Wel kan de gemeente Arnhem in de zogenaamde 'vrije' ruimte, onder de Europese drempelwaarden, aanbestedingen in de markt zetten ter bevordering van optimale regionale participatie, startende ondernemers en deelname MKB. Bovendien dienen selectiecriteria te allen tijde proportioneel opgesteld te worden waardoor minder grote aanbieders onnodig uitgesloten worden.

Uitsluitend bij meervoudig onderhandse aanbestedingen (dus niet bij Europese en openbare aanbestedingen) streeft de gemeente er naar tenminste een derde van het aantal uit te nodigen kandidaten uit het lokale c.q. regionale bedrijfsleven afkomstig te laten zijn. Hierbij zal de geschiktheid van alle deelnemers aan de procedure op gelijke wijze vastgesteld worden en onder dezelfde voorwaarden meedingen.

De gemeente Arnhem kent in beginsel geen voorkeursbeleid, maar kan in voorkomende gevallen laten meewegen of en zo ja hoe de opdrachtnemer een bijdrage levert aan de realisatie van andere gemeentelijke doelstellingen. Wanneer de gemeente dat van belang acht zal dat in het offerte-stadium of in het bestek voor de aanbesteding duidelijk worden gemaakt.

Daarnaast is het van belang leveranciers, met name waarmee een meerjaren raamovereenkomst afgesloten wordt, periodiek te evalueren. Leveranciersevaluaties dragen bij aan een zorgvuldige afweging bij contractverlenging of bij het opnieuw in de markt zetten. Een voorwaarde voor analyseren van contracten is het bijhouden en beheren van de gegevens. Gemeentelijke diensten dienen aandacht te geven aan dossiervorming. Hierbij zal een contractenbeheersysteem een eerste aanzet zijn. De afdeling Inkoop & Aanbestedingen heeft hiervoor een contractenbeheersysteem beschikbaar.

De gemeente Arnhem hecht belang aan periodieke leveranciersevaluaties en zal dit in haar inkoopproces (bijlage 3) meenemen.

Omvang leveranciersbestand

Onderdeel van ons beleidsuitgangspunt *Verbeteren doelmatigheid inkoopprocessen* is de omvang van het aantal leveranciers daar waar mogelijk zoveel mogelijk te beperken.

Uit onze recente inkoopdiagnose, waarbij we inzicht krijgen in dienstspecifieke en gemeentebrede inkoop, blijkt dat ons percentage actieve leveranciers hoog ligt, namelijk 4449, tegen een gemiddeld aantal van 2400 bij andere gemeenten (Berenschot⁴). Uit dezelfde inkoopscan blijkt dat hiervan ruim 2100 leveranciers kleiner zijn dan € 1000,- met als gevolg een werkbelasting op de factuurverwerking.

Een beperking van het aantal leveranciers dient niet een doel op zich te zijn echter van groter belang is het bundelen van gelijksoortige producten en diensten zodat enerzijds meer meervoudig, openbaar of Europees aanbesteed zal worden en anderzijds sprake zal zijn van inkoopoptimalisatie.

Inkoopgegevens worden te allen tijde beschikbaar gesteld aan de afdeling Inkoop & Aanbestedingen waarmee aanbevelingen gedaan kunnen worden voor aanbestedingen; verbetertrajecten, besparingsmogelijkheden.

Afdeling Inkoop & Aanbestedingen heeft de opdracht om het project Inkoopoptimalisatie nader uit te werken waarbij per inkooppakket een leveranciersreductie gerealiseerd wordt door zoveel mogelijk gebruik te maken van raamcontracten.

3.3 Organisatorische beleidspunten

De aanbevelingen omtrent de inrichting van de inkoopfunctie zijn gebaseerd op basis van ervaring en de recente inkoopscan (Coppa). Hierbij zijn de volgende punten van belang:

3.3.1 hanteren van inkoopsynergie;

Inkoopsynergie is het bundelen van inkoopvolumes van de verschillende diensten bij elkaar maar ook binnen een dienst. Daar waar volumebundeling mogelijk is, namelijk bij gelijkwaardige inkooppakketten, dient dit gezamenlijk aanbesteed te worden. Bovendien is in het kader van Europees aanbesteden het splitsen van het inkoopvolume per dienst niet toegestaan.

⁴ *World-Class Purchasing door gemeenten*, G. van de Heijden, Berenschot Groep B.V., 28 februari 2003

De diensten maken optimaal gebruik van mogelijkheden om gelijksoortige opdrachten gebundeld aan te besteden.

3.3.2 hanteren van een standaard werkwijze voor het inkoop- en aanbestedingsproces;

Het inkoop- en aanbestedingsproces wordt stapsgewijs omschreven in de bijlage en is gebaseerd op de principes van gelijkheid, openheid en zorgvuldigheid. Voor elke aanbesteding geldt een proces van identificeren, specificeren, selecteren, gunnen en contracteren. Daarbij komen de volgende elementen aan de orde: keuze van de aanbestedingsprocedure; toepassing van een aanbestedingsreglement; keuze selectiecriteria; gunningscriteria; beoordelingsmethodiek; gebruik van standaardformulieren. Het specificeren bij gww (Werken) wordt in principe beschreven in bestekken opgesteld volgens de RAW-systematiek. Voor bouwkundige bestekken kan volgens de STABU-systematiek of andere bestekvormen gekozen worden, bijvoorbeeld Design & Construct of prestatiebestek.

Ten aanzien van de aanbestedingsprocedure wordt deze op basis van het schema met drempelbedragen en raming bepaald.

Op basis van ervaring is het van belang in het bijzonder aandacht te geven aan de planning van aanbestedingen zodat er voldoende tijd gereserveerd kan worden voor de uitvoering van de juiste aanbestedingsprocedure.

Het inkoop- en aanbestedingsproces (bijlage 3) van toepassing verklaren bij alle aanbestedingen voor Leveringen, Diensten en Werken.

3.3.3 toepassen van inkoopcontrol;

Afdeling Inkoop & Aanbestedingen reikt, middels deze nota, kaders aan als onderdeel van haar adviesfunctie en zorgt voor het periodiek evalueren van alle kwantitatieve en kwalitatieve inkoopgegevens met als doel het verbeteren van de inkoopfunctie. Het analyseren van de inkoopgegevens en het doen van verbeteringsvoorstellen aan alle diensten en het Directieteam maakt onderdeel uit van haar strategische inkoop.

Control op rechtmatigheidsaspecten van aanbesteden alsmede op de aspecten doelmatigheid en doeltreffendheid is primair een verantwoording van dienst en concerncontroller. De accountant heeft toezicht (achteraf) op de naleving van aanbestedingsregels.

Voorstel: paragraaf 3.3.3 geheel van toepassing verklaren.

3.3.4 verantwoordelijkheid inkoopfunctie;

In ons huidige beleid is de eindverantwoordelijkheid voor de inkoopfunctie eenduidig belegd op bestuurlijk niveau.

Toezicht op de naleving van de geldende regels valt onder verantwoordelijkheid van de dienst directeur waarbij een bijzondere positie voor de interne control functie is weggelegd.

3.4 Inkooporganisatie

De gewenste beleidsuitgangspunten dienen als kapstok voor de organisatie waarbij vervolgens bepaald dient te worden op welke wijze we de organisatie van de inkoopfunctie dusdanig inrichten om de effectiviteit te kunnen waarborgen.

Over het algemeen kent gemeentelijk inkoopland twee modellen waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen kleine gemeenten enerzijds en middel en grote gemeenten anderzijds. Bij de kleine gemeenten treft men een inkoopcoördinator aan die met name verantwoordelijk

is voor de facilitaire inkoop. Bij de middel en grote gemeenten is een ontwikkeling gaande waarbij steeds meer beroep gedaan wordt op een centraal geformeerde afdeling inkoop- en aanbestedingen ter ondersteuning bij inkoop- en aanbestedingsprocessen van leveringen, diensten en werken. Hierbij wordt afwisselend gekozen voor centraal (gemeentebrede projecten), decentraal (dienstspecifiek) en gecoördineerde inkoop.

Afwisselend wordt een afdeling Inkoop & Aanbestedingen op concernniveau of organisatorisch bij een facilitaire dienst of dienst middelen ondergebracht.

De gemeente Arnhem heeft het model van *geconcentreerde* inkoop waarbij sprake is van een concentratie van kennis van aanbesteden en de toepassing daarvan waarbij de onafhankelijkheid ten opzichte van diensten gewaarborgd blijft. In de afgelopen jaren is de daartoe verantwoordelijke afdeling Inkoop & Aanbestedingen meegegroeid met de stijgende vraag naar haar adviesdiensten en producten. Het effect hiervan is dat de gemeente Arnhem steeds meer voldoet aan de wettelijke regels waaraan zij gehouden is: er is een groeiend aantal aanbestedingen waarbij sprake is van transparante, non-discriminatoire en objectieve processen; er wordt optimaal gebruik gemaakt van het marktmechanisme waardoor sprake is van voordelen op de besteding van gemeenschapsgelden.

Een groot aantal medewerkers houdt zich bezig met inkoop en aanbestedingen zonder voldoende training op inkoopgebied. Naarmate meer gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis zal dit de inkoopfunctie verder professionaliseren.

De concernstaf, de griffie en de diensten kunnen gebruik maken van de adviesfunctie van afdeling Inkoop & Aanbestedingen. Bij het ontbreken of onvoldoende zijn van inkoop- en aanbestedingsexpertise bij de concernstaf, griffie en de diensten zal in eerste instantie de afdeling Inkoop- en Aanbestedingen geraadpleegd worden.

3.5 Implementatie en evaluatie Inkoop- en Aanbestedingsbeleid

Na vaststelling van de nota dient het beleid uitgedragen te worden. De te volgen werkwijze is mede afhankelijk van de verschillen tussen bestaand en het nieuwe beleid. Gezien de samenloop met het gemeentebrede bezuinigingsproces 2005-2008 zal zoveel mogelijk een combinatie gemaakt worden met het projectplan Inkoop & Aanbesteden. Na bestuurlijke vaststelling van het beleid zal een implementatieplan definitief opgesteld worden ten behoeve van het Directieteam met aandacht voor de volgende zaken:

- wat zijn de beoogde concrete resultaten
- welke diensten, sectoren, afdelingen, betrokken personeel betreft het
- hoe dienen de veranderingen tot stand te komen; welke middelen zetten we in
- tijdsplanning, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen korte en lange termijn

Ten aanzien van de uitvoering van de implementatiefase zal de afdeling Inkoop & Aanbestedingen onder auspiciën van het Directieteam zorgdragen voor de implementatie.

Ten aanzien van het *evalueren* van het nieuwe inkoop- en aanbestedingsbeleid is het aan te bevelen dit zowel periodiek, bijvoorbeeld eens per jaar, en incidenteel, bijvoorbeeld naar aanleiding van externe ontwikkelingen, bij te stellen.

De afdeling Inkoop & Aanbestedingen houdt toezicht op de werking van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en legt wijzigingsvoorstellen voor aan het DT.

3.6 De voorstellen

1. Expliciet opnemen “de gemeente past bij Europese aanbestedingen de richtlijnen Werken, Leveringen en Diensten toe”. De toepassing van de UAR-EG 1991 niet als verplicht op te nemen.
2. Evalueren huidige aanbestedingsbeleid Werken op basis van actuele ontwikkelingen; de nieuwe ARW 2004 (aanbestedingsreglement 2004); het beleid op onderdelen aanpassen voor utiliteit (bouw).
3. De in de bijlage opgenomen “Algemene Inkoopvoorwaarden” aanpassen en van toepassing te verklaren bij het contracteren van leveranciers.
Ten behoeve van de IT sector specifiek gerichte inkoopvoorwaarden te ontwikkelen.
4. Voor het aanbesteden van Werken, Leveringen en Diensten worden gemeentebreed dezelfde inkoop- en aanbestedingsprocedure gevolgd (bijlage 3).
5. Expliciet opnemen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid “de gemeente Arnhem hecht groot belang aan transparante aanbestedingsprocedures waarbij objectiviteit, non-discriminatie en integriteit voorop staan”.
6. Waarborgen t.a.v. integriteit middels:
 - functiescheiding toepassen tussen het aanbestedings- en uitvoeringsproces (directie/projectvoering).
 - toezicht op toepassing van inkoop- en aanbestedingsprocedures en processen door de diensten en de concernstaf en eventueel de Rekenkamer.
 - een tweejaarlijkse rapportage aangaande aanbestedingen en aanbestedingsvormen (Europees, openbaar, onderhands) wordt toegevoegd aan de Inkoopscan en ter kennisname aan het College verstrekt.
7. Afhankelijk van de grootte van de aanbesteding, maar in ieder geval bij openbare en Europese aanbestedingen, zorgdragen voor voldoende waarborg van integriteit van de leverancier en haar financieel-economische draagvlak, middels gebruikmaking van:
 - toepasselijke selectiecriteria
 - volgen van aanbestedingsprocedure (bijlage 2)
 - verklaring van goed gedrag
 - zo mogelijk een externe toets.Ten aanzien van de ontwikkelingen in de markt zal het college van Burgemeester en Wethouders tussentijds dan wel na een jaar geïnformeerd worden.
8. De gemeente Arnhem staat een milieubewust inkoopbeleid voor en neemt de volgende uitgangspunten op in het beleid:
 - bij het aanbesteden van leveringen nemen we milieucriteria mee; de mate waarin is mede een financiële afweging en is een verantwoordelijkheid van de aanbestedende dienst.
 - bij het aanbesteden van werken hebben we aandacht voor duurzaamheid.
9. Het onderstaande schema, samengesteld op basis van vergelijking met andere gemeenten en op basis van ervaring, van toepassing te verklaren op alle aanbestedingen van de gemeente met inachtneming van de volgende aanvulling:
 - Indien gegronde redenen bestaan om hiervan af te wijken dient dit – met instemming van de directeur- vooraf en gemotiveerd gemeld te worden met inachtneming van de wet- en regelgeving en met aandacht voor actuele jurisprudentie. Afwijkingen worden

in alle gevallen afgestemd met de belanghebbende portefeuillehouder en gemeld aan de afdeling Inkoop & Aanbestedingen. Mocht de portefeuillehouder dit wensen dan zal de afwijking worden geagendeerd ten behoeve van een B&W vergadering. Uitzonderingen zijn situaties van overmacht zoals het afbranden van een gebouw waarbij de volgende dag huisvesting moet zijn gerealiseerd; afwijkingen dienen een rechtmatigheidstoets te ondergaan.

- In Arnhem is sprake van geconcentreerde inkoop en integraal management. In dat kader zijn managers zelf verantwoordelijk dat zij hun aankopen doen op basis van de richtlijnen.

<i>*Raming in Euro</i>	<i>Werken</i>	<i>Leveringen en Diensten</i>
<i>0 - 10.000</i>	<i>1 of meer offerte(s)**</i>	<i>1 of meer offerte(s)**</i>
<i>10.000 - 50.000</i>	<i>1 of meer offerte(s)**</i>	<i>2 of meer offertes**</i>
<i>50.000- 236.945</i>	<i>-</i>	<i>3-5 offertes of openbaar</i>
<i>236.945 (2004)</i>	<i>-</i>	<i>Europees</i>
<i>50.000- 250.000</i>	<i>3-5 offertes**</i>	
<i>250.000- 5.923.624</i>	<i>openbaar</i>	
<i>5.923.624 (2004)</i>	<i>Europees</i>	

* Raming geldt voor een jaar, indien een meerjarenafspraak gemaakt wordt dienen de bedragen bij elkaar opgeteld te worden. De bedragen kunnen jaarlijks bijgesteld worden indien noodzakelijk of bij wijziging wetgeving.

** Bij onderhands aanbesteden dient voorkomen te worden dat steeds dezelfde groep aanbieders geselecteerd worden. Het periodiek openbaar in de markt zetten van raamcontracten of zorgdragen dat 'nieuwe' aanbieders deelnemen aan de aanbesteding biedt hiervoor een oplossing.

10. Het artikel aan te passen en als volgt op te nemen: "Uitsluitend bij meervoudig onderhandse aanbestedingen (dus niet bij Europese en openbare aanbestedingen) streeft de gemeente ernaar tenminste een derde van het aantal uit te nodigen kandidaten uit het lokale c.q. regionale bedrijfsleven afkomstig te laten zijn. Hierbij zal de geschiktheid van alle deelnemers aan de procedure op gelijke wijze vastgesteld worden en onder dezelfde voorwaarden meedingen".
11. De gemeente Arnhem hecht belang aan periodieke leveranciersevaluaties en zal dit in haar inkoopproces (bijlage 3) meenemen.
12. Inkoopgegevens te allen tijde beschikbaar stellen aan de afdeling Inkoop & Aanbestedingen waarmee aanbevelingen gedaan kunnen worden voor aanbestedingen; verbetertrajecten, besparingsmogelijkheden. De afdeling Inkoop & Aanbestedingen opdracht geven om het project Inkoopoptimalisatie nader uit te werken waarbij per inkooppakket een leveranciersreductie gerealiseerd wordt door zoveel mogelijk gebruik te maken van raamcontracten.

13. Zorg dragen voor optimaal gebruik van mogelijkheden om gelijksoortige opdrachten gebundeld aan te besteden.
14. Het inkoop- en aanbestedingsproces (bijlage 3) van toepassing verklaren bij alle aanbestedingen voor Leveringen, Diensten en Werken.
15. Paragraaf 3.3.3 geheel van toepassing verklaren:
Afdeling Inkoop & Aanbestedingen reikt, middels deze nota, kaders aan als onderdeel van haar adviesfunctie en zorgt voor het periodiek evalueren van alle kwantitatieve en kwalitatieve inkoopgegevens met als doel het verbeteren van de inkoopfunctie. Het analyseren van de inkoopgegevens en het doen van verbeteringsvoorstellen aan alle diensten en het Directieteam maakt onderdeel uit van haar strategische inkoop. Control op rechtmatigheidsaspecten van aanbesteden alsmede op de aspecten doelmatigheid en doeltreffendheid is primair een verantwoording van dienst en concerncontroller. De accountant heeft toezicht (achteraf) op de naleving van aanbestedingsregels.
16. De concernstaf en de diensten kunnen gebruik maken van de adviesfunctie van afdeling Inkoop & Aanbestedingen. Bij het ontbreken of onvoldoende zijn van inkoop- en aanbestedingsexpertise bij de concernstaf en de diensten zal in eerste instantie de afdeling Inkoop & Aanbestedingen geraadpleegd worden.
17. Paragraaf 3.5 geheel van toepassing te verklaren:
Na vaststelling van de nota dient het beleid uitgedragen te worden. De te volgen werkwijze is mede afhankelijk van de verschillen tussen bestaand en het nieuwe beleid. Gezien de samenloop met het gemeentebrede bezuinigingsproces 2005-2008 zal zoveel mogelijk een combinatie gemaakt worden met het projectplan Inkoop & Aanbesteden. Na bestuurlijke vaststelling van het beleid zal een implementatieplan definitief opgesteld worden ten behoeve van het Directieteam met aandacht voor de volgende zaken:
 - wat zijn de beoogde concrete resultaten;
 - welke afdelingen betrokken personeel betreft het;
 - hoe dienen de veranderingen tot stand te komen; welke middelen zetten we in;
 - tijdsplanning, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen kort en lange termijn.

Ten aanzien van de uitvoering van de implementatiefase zal de afdeling Inkoop & Aanbestedingen onder auspiciën van het Directieteam zorgdragen voor de implementatie.

Ten aanzien van het evalueren van het nieuwe inkoop- en aanbestedingsbeleid is het aan te bevelen dit zowel periodiek, bijvoorbeeld eens per jaar, en incidenteel, bijvoorbeeld naar aanleiding van externe ontwikkelingen, bij te stellen. De afdeling Inkoop & Aanbestedingen houdt toezicht op de werking van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en doet wijzigingsvoorstellen.