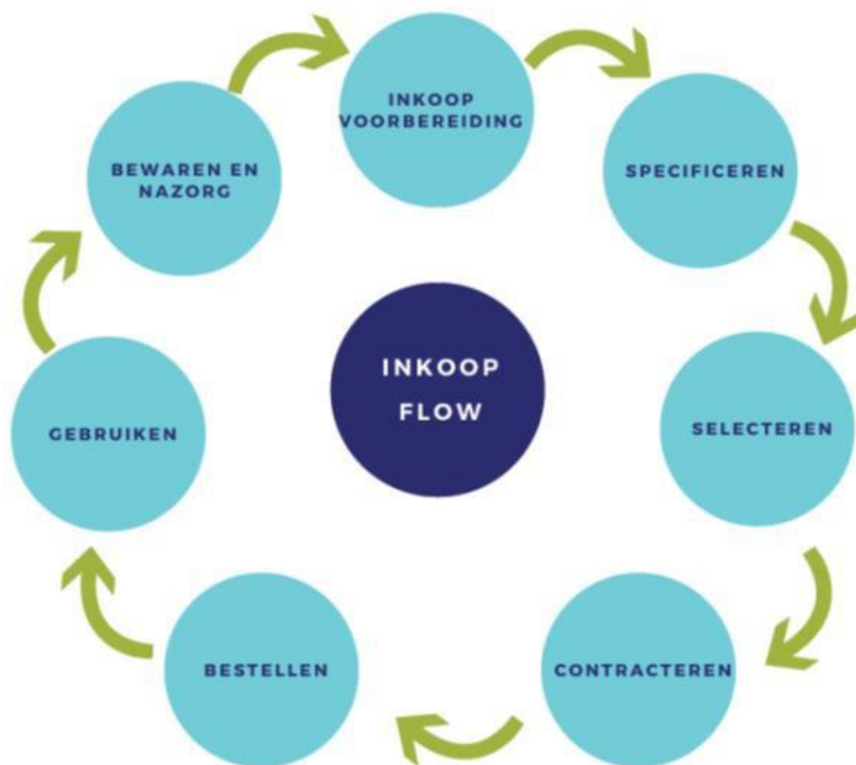


Opdracht Project transitie inkooporganisatie en

Procesoptimalisaties

Inkoop – aanbesteding – contractmanagement



Documentinformatie

| | |
|-----------------------------|--|
| Opdrachtgever (OG) | Martin Rommers |
| Opdrachtnemer (ON) | Projectmanager XXXXX |
| Ondersteuningsteam | Marleen Verbruggen, Marleen de Brouwer, Dennis Goris, Rob Spit, Benno Slothouwer, Caroline Algra |
| Proceseigenaar | XXXXX |
| Goedgekeurd directie | XXXXX |

Document historie

| | |
|-----------------------------------|--|
| Versie | 0.2; 07-06-2021 |
| Besproken met | Martin Rommers - Caroline Algra – Marleen Verbruggen – Marleen de Brouwer, Rob Spit en Dennis Goris d.d. 09-06-2021 |
| Versie | 03; 11-06-2021 |
| Besproken met | Martin Rommers |
| Versie | 0.4; 14-06-2021 |
| Verspreiding/Besproken met | Martin Rommers - Caroline Algra – Marleen Verbruggen – Marleen de Brouwer, Rob Spit en Dennis Goris /directie + werkgroepleden |
| Versie | 0.5; 17-06-2021 |
| Verspreiding/Besproken met | Martin Rommers - Caroline Algra – Marleen Verbruggen – Marleen de Brouwer, Rob Spit en Dennis Goris /directie + werkgroepleden |
| Versie | 0.6;22-06-2021 |
| Verspreiding/Besproken met | Martin Rommers - Caroline Algra – Marleen Verbruggen – Marleen de Brouwer, Rob Spit en Dennis Goris /directie + werkgroepleden Naar directie van woe 23 juni 2021 |
| Versie | 0.7; 09-07-2021 |
| Verspreiding/Besproken met | Aangepaste versie van Anouk Kerseboom, gedeeld met Martin Rommers |
| Versie | 0.8; 23-07-2021 |
| Verspreiding/Besproken met | Definitieve versie van Martin Rommers |
| Versie | 0.9; 28-07-2021 |
| Verspreiding/Besproken met | Aanpassingen n.a.v. bespreking directie 28-07-2021 |

Inhoud

| | |
|--|----|
| Documentinformatie | 2 |
| Document historie..... | 2 |
| 1. Inleiding | 4 |
| 1.1. “Project Contractmanagement 2020”..... | 4 |
| 1.2. Urgentie totale transitie proces inkoop, aanbesteding en contractmanagement | 4 |
| 1.3. Doel | 5 |
| 1.4. Opzet..... | 5 |
| 2. Analyse huidige situatie..... | 6 |
| 2.1. Huidige inkoopfunctie | 6 |
| 2.2. Aanbevelingen vanuit het project Contractmanagement..... | 6 |
| 2.3. Aanbevelingen uit de Eindrapportage AO/IC 2020 | 7 |
| 2.4. Besluiten naar aanleiding van de spendanalyse AO/IC 2017-2020..... | 7 |
| 2.5. Aanbevelingen MSU meting | 8 |
| 3. Waar staan we nu – Uitgangspunten, visie en doelen | 9 |
| 3.1. Visie & Doelen inkoop en aanbestedingsproces | 9 |
| 3.2. Aanzet tot structuur inkooporganisatie | 10 |
| 3.3. Schets beleid en inkoop en aanbesteding processen..... | 11 |
| 3.4. Model uitgangspunten en inrichtingsprincipes | 12 |
| 3.5. Definities en model inkoopbeleid VNG | 12 |
| 3.6. Kaders | 12 |
| 4. Project- en resultaatbeschrijving | 13 |
| 4.1. Scope..... | 14 |
| 4.2. Projectorganisatie | 15 |
| 4.3. Projectorganisatie - kaders directie | 16 |
| 4.4. Kaders en uitgangspunten herontwerpen proces..... | 16 |
| 4.5. Projectbeheersing van de risico's..... | 17 |
| 4.6. Competenties Projectmanager | 17 |
| 4.7. Communicatie..... | 18 |
| 4.8. Indicatie 1e fase spoor 1 doorlooptijd 2 weken | 18 |
| Bijlage 1. Strategische Informatie Management (IM) processen | 19 |

1. Inleiding

Gemeente Stichtse Vecht is op 1 januari 2011 ontstaan en heeft sindsdien verschillende ontwikkelingen doorgemaakt. Ze is en blijft nog steeds volop in ontwikkeling op verschillende gebieden. In mei 2020 is het analyserapport “Van goed naar beter” gepresenteerd als start voor de doorontwikkeling. In het rapport worden zeven sterke en zeven verbeterpunten genoemd. Inkoop is in dit rapport benoemd als voorbeeld waar doorontwikkeling noodzakelijk is.

Onder de paraplu van de doorontwikkeling werken we aan de herinrichting van de organisatie, hoe we ons werk hebben georganiseerd en de manier waarop we ons tot elkaar verhouden (cultuur). Dit alles onder de doelen en bewegingen van de doorontwikkeling. Het beter inrichten van onze processen hoort daarbij. Het uitvoeren van procesoptimalisaties op de inkoop – aanbesteding – contractmanagement met een daarbij passende inkooporganisatie heeft daarbinnen een hoge prioriteit gekregen.

De bedoeling van deze notitie is om de opdracht voor de projectorganisatie helder te maken, vast te laten stellen door de directie en te gebruiken als basismateriaal voor de communicatie naar de organisatie, het college en de gemeenteraad.

1.1. “Project Contractmanagement 2020”

In november 2019 is er een plan opgesteld voor de professionalisering en de implementatie van één van de inkoopprocessen, namelijk het contractmanagement. In 2020 is door team Organisatie gestart met dit project.

Input hiervoor waren onder andere de bevindingen uit het project Processen 2020 ten aanzien van het inkoop- en aanbestedingsproces, de bevindingen vanuit de verbijzonderde interne controles door AO/IC en de aanbevelingen van de accountant. Daarnaast heeft de afdeling inkoop een MSU meting laten uitvoeren om het inkoopvolwassenheidsniveau van de inkoopfunctie vast te stellen.

Het doel van dit project was door middel van een inkooptransitie beter in control te komen en te blijven op de inkoop en aanbestedingsprocessen én het (blijvend) versterken van het beheer van (inkoop)contracten en het contractmanagement en leveranciersmanagement. Het project is voortvarend gestart en heeft diverse tussenproducten opgeleverd. Op onderdelen is vooruitgang geboekt maar het bleek lastig om met sleutelfunctionarissen in onze organisatie draagvlak voor de verandering te bewerkstelligen. Om die reden is het project in het voorjaar van 2021 gestrand. Vanaf dat moment is tijd genomen om goed te evalueren (zie aanbevelingen hoofdstuk 2), is gestart met deze opdrachtformulering en is gestart met de werving van een extern projectmanager.

1.2. Urgentie totale transitie proces inkoop, aanbesteding en contractmanagement

De Eindrapportage Administratieve Organisatie / Interne Controle (AO/IC) 2020 Stichtse Vecht gaat over de financiële rechtmatigheidscontroles die uitgevoerd zijn voor boekjaar 2020 conform het Uitvoeringsprogramma AO/IC 2020. Uit deze rapportage kwam naar voren dat het proces Inkoop en aanbesteding een ‘onvoldoende’ scoort, net als in de voorgaande jaren. De afgelopen jaren zijn er aanbevelingen gedaan om het proces te verbeteren. De opvolging hiervan blijkt weerbarstig. Over boekjaar 2020 volgde vanwege de substantiële fout op de financiële rechtmatigheid, met name op het proces inkoop, een afkeurende verklaring op de financiële rechtmatigheid van de gemeentelijke Jaarrekening 2020.

In 2020 is extra tijd geïnvesteerd in het verbeteren van dit proces, onder meer door de inspanningen/activiteiten binnen het bovengenoemde project contractmanagement. Bijvoorbeeld door het opnieuw inregelen en vullen van het contractenregister in Decos Join. Het gewenste resultaat op het totale inkoop en aanbestedingstraject is tot op heden niet gerealiseerd. Hierdoor heeft het vervolg van de optimalisatie van de inkoop- en aanbestedingsprocessen, gezien de huidige issues, een zeer hoge urgentie gekregen.

De eerder genoemde zogenaamde MSU meting is uitgevoerd om het inkoopvolwassenheidsniveau van de inkoopfunctie vast te stellen. Dit model brengt 8 strategische processen in kaart op het terrein van overheidsinkoop en 6 ondersteunende processen. Zo kunnen organisaties zich vergelijken met het niveau van de best inkopende organisaties binnen de overheid. Ook hieruit kwam naar voren dat er acties ondernomen moeten worden om een grotere inkoopvolwassenheid te realiseren betreffende

positionering van inkoop als vak, de inrichting van contractbeheer en contractmanagement en de uitbreiding van het aantal FTE op het gebied van Inkoop en aanbesteden.

Er zijn verbeteringen nodig in de inkooporganisatie om te zorgen dat we onze doelen met inkoop realiseren. Op het vlak van rechtmatigheid is deze noodzaak acuut, gelet op de bevindingen van team Audit welke gevalideerd zijn door de accountant en geleid hebben tot een afkeurende verklaring op de financiële rechtmatigheid van de Jaarrekening 2020. Op het vlak van het contracteren van de beste leveranciers tegen de beste voorwaarden en het realiseren van maatschappelijke meerwaarde valt er ook winst te behalen, onder andere door het integraal bekijken van inkoopbehoeften en het bundelen van inkopen. Dit is ook hard nodig om in de huidige markt en aantrekkende economie binnen de budgettaire kaders te kunnen blijven inkopen.

1.3. Doel

De volledige inkooptransitie die nodig is om inkoop- en aanbestedingsprocessen (inclusief inkoop & contractbeheer en contract- & leveranciersmanagement) op een voldoende niveau te krijgen wordt gezien als een complex traject. Hiervoor zijn onder andere veranderingen in processen, systemen en op het gebied van sturing en cultuur benodigd. In 2021 moeten de meest urgente issues opgelost worden, gestart worden met veranderingen in houding en gedrag en wordt er invulling gegeven aan eigenaarschap (we zijn allemaal verantwoordelijk voor een goed resultaat en werken samen in de keten).

Het doel is door bewustwording, samenwerken en het herijken-c.q. bijstellen van de inkoop- en aanbestedingsprocessen de door het team audit en de accountant over het jaar 2022 vastgestelde onrechtmatigheden te minimaliseren. In 2022 willen we behoorlijk wat meters hebben gemaakt en als organisatie flinke zichtbare en meetbare verbeteringen hebben gerealiseerd. Om deze reden wordt het project contractmanagement opgeschaald naar een project 'Optimalisatie inkoop- en aanbestedingsprocessen', waar het contractmanagement en het bijhouden van het contractenregister deel van uitmaakt.

1.4. Opzet

In dit hoofdstuk is kort de achtergrond en noodzaak geschetst voor het project 'Optimalisatie inkoop- en aanbestedingsprocessen'.

In hoofdstuk 2 is kort de huidige inrichting van de inkoopfunctie beschreven alsmede de benoemde aanbevelingen vanuit het project Contractmanagement, de vastgestelde aanbevelingen op het proces inkoop en aanbesteden vanuit de Eindrapportage AO/IC 2020 en de genomen besluiten door de directie naar aanleiding van de uitgevoerde spendanalyse door team Audit en de aanbevelingen vanuit de uitgevoerde MSU meting.

In hoofdstuk 3 beschrijven we wat er is gedaan en welke basis er ligt om op voort te bouwen. Uitgangspunten, visie en doelen zoals ze nu zijn vormgegeven zijn als kaders / randvoorwaarden beschreven.

Hoofdstuk 4 betreft de project- en resultaatbeschrijving voor het inkoop- en aanbestedingsproces. En hiermee de start van het project 'Optimalisatie inkoop- en aanbestedingsprocessen'.

2. Analyse huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt allereerst beschreven hoe de inkoopfunctie op dit moment is ingericht en welke verbeterpunten en aanbevelingen er reeds zijn gedaan om de inkoopfunctie te verbeteren. Het is daarmee zichtbaar dat vanuit verschillende perspectieven die constatering en aanbevelingen zijn gedaan. Op het eerste zicht zit daar een rode draad in. Het is aan de projectgroep om de analyses bij elkaar te brengen en de kern eruit te halen.

2.1. Huidige inkoopfunctie

Iedereen mag inkopen en contracten worden op verschillende plekken in de organisatie aangegaan. Van deze contracten is er op centraal niveau geen inzicht in het aantal contracten, de inhoud ervan, de wijze waarop deze contracten tot stand zijn gekomen en hoe / waar deze contracten worden beheerd en bewaard. Dit kan betekenen dat er bijv. stilzwijgende contracten zijn, contracten waarvoor we betalen zonder dat we diensten afnemen, onze voorwaarden niet worden gebruikt, verwerkersovereenkomsten niet worden afgesloten etc.

2.2. Aanbevelingen vanuit het project Contractmanagement

Vanuit het project Contractmanagement kwamen de volgende aanbevelingen. Om de organisatie rechtmatig te laten inkopen zullen verschillende verbeterlagen gemaakt moeten worden:

- **Eenduidig inkoop- en aanbestedingsproces**
Eén inkoop- en aanbestedingsproces voor de gehele organisatie (uniforme manier van contracteren);
- **Contractenregister up to date**
Zorg voor een volledig contractenregister dat up to date (incl. indexeringen, verlengingen eventueel wijzigingen) blijft door procesimplementatie en borging in de lijn;
- **Heldere afspraken over beheer**
Maak duidelijke afspraken over het registreren en beheren van inkoopafspraken en wat we onder beheer verstaan (wel/niet);
- **Breng samenhang tussen proces-mensen-middelen (waaronder de systemen)**
Zorg ervoor dat bij het herontwerpen van processen het doel van het proces, de bemensing en de verschillende systemen in samenhang zijn/blijven en bijdragen aan de doelen van dat proces(onderdeel);
- **Standaard templates**
Creëren van uniforme templates zodat organisatie breed onze documenten worden gebruikt met goede aansprakelijkheids- en geheimhoudingsclausules;
- **Betrekken van Privacy & Security Officer bij inkoop**
Bij inkoopbehoefte de privacy officer en security officer tijdig betrekken (wenselijk proces wordt al vorm gegeven), verwerkersovereenkomsten;
- **Contractmanagers**
Per domein als aanspreekpunt bij inkoopbehoefte, risico inschatting en begeleiding;
- **Overall inzicht en controle (senior contractmanager)**
Los van de domeinen inzicht en controle invoeren zodat er geen belangenverstrengeling is.
- **Verplichtingenadministratie**
Voor alles een verplichting aanmaken met daarin vermelding van naam projectleider en een zaaknummer. De leverancier informeren dat op de factuur een zaaknummer, verplichtingsnummer en juiste omschrijving moet staan, zo kan in beide gevallen SV altijd de overeenkomst terug terugvinden (scheelt veel werk voor Finance door matching van facturen);
- **Afwijkingsnotitie invoeren**
Bij afwijking van het inkoop/aanbestedingsproces (niet getekende /ontbrekende overeenkomst e.d.) dient een document ingevuld te worden waarom er van het proces is afgeweken en hoe deze risico's zijn afgewogen;
- **Repareren van huidige overeenkomsten**
Waar mogelijk repareren en afsluiten van ontbrekende verwerkersovereenkomsten;
- **Leveranciers**
Voorkeurleveranciers bepalen. Dit is een strategisch proces;

- **Strakke (bij)sturing**

Voer een strakke controle uit op het resultaat per proces en op de levering.

2.3. Aanbevelingen uit de Eindrapportage AO/IC 2020

In de Eindrapportage AO/IC 2020 zijn de onderstaande aanbevelingen gedaan ten aanzien van het proces inkoop en aanbesteden. De directie heeft de Eindrapportage AO/IC 2020, en hiermee ook de aanbevelingen, vastgesteld op 21 april 2021.

- Voer een eenduidig proces van inkopen en aanbesteden in;
- Zorg dat in de organisatie duidelijke afspraken gemaakt worden over het registreren en beheren van inkoopafspraken en dat duidelijk is dat:
 - alle afspraken, waaruit een betaling volgt, geregistreerd dienen te worden in het contractenregister Decos Join. Het is nu bijvoorbeeld niet bij iedereen duidelijk dat ook samenwerkingsovereenkomsten, convenanten en eenmalige opdrachtverstrekkingen hieronder vallen.
 - wanneer afspraken wijzigen, de stukken betreffende de wijziging (zoals aanvullende opdrachten, verlengingen, indexeringen ed.), ook dienen te worden geregistreerd en de metadata (velden zoals einddatum) dienen te worden aangepast in het contractenregister;
- Kijk bij het herontwerpen van het proces naar het doel van het proces en de verschillende systemen. Gebruik de implementatie van het nieuwe zaakstelsel als een kans om ervoor te zorgen dat het proces optimaal ondersteund wordt en op een rechtmatige wijze documenten opgevoerd en ontsloten kunnen worden. Met als doel consistente, betrouwbare en actuele informatie;
- Laat het inventariseren en registreren van contracten geen eenmalige exercitie zijn en zorg ervoor dat het contractenregister volledig wordt en up-to-date blijft door procesimplementatie en borging in de lijn;
- Voer contractmanagement op een consistente wijze in zodat contracten en prestaties adequaat worden beheerd en de totale uitgaven zoals afgesproken gemonitord worden. Gebruik hiervoor de spendanalyse 2017-2020 zoals door Audit uitgevoerd als basis. Zorg voor borging in de lijn door uitvoeren van periodieke actualisatie van de spend waarop Audit een eindoordeel geeft;
- Controle op levering kan strakker. Zorg hierbij dat de controle op het geleverde en/of uitgevoerde goed vastgelegd wordt. Stel beleid op over wanneer en hoe bewijzen van prestatie leveringen dienen te worden vastgelegd.

2.4. Besluiten naar aanleiding van de spendanalyse AO/IC 2017-2020

Op 9 juni 2021 is de spendanalyse zoals uitgevoerd door team Audit in de directieraad besproken en zijnde onderstaande besluiten genomen:

- Gebruik deze spendanalyse om te (her)prioriteren en neem voor alle onrechtmatige dossiers een besluit over welke actie hierop wordt ondernomen om (doorlopende) fouten te voorkomen of bewust en onderbouwd deze fouten te nemen. Verzoek de teammanagers van de betreffende dossiers hier op korte termijn een advies over aan te leveren;
- Geef voor wat betreft de fouten ten aanzien van het interne aanbestedingsbeleid de desbetreffende teammanagers de opdracht deze fouten nader te onderzoeken en hierover te rapporteren op korte termijn zodat dit ook onderdeel kan zijn van de (her)prioritering;
- Geef voor wat betreft de crediteuren die op dit moment nog rechtmatig zijn, maar waarvan wij voorzien dat zij onrechtmatig worden wanneer er geen actie ondernomen wordt, de desbetreffende teammanagers de opdracht hier een reactie op te geven inclusief beheersmaatregelen;
- Wijs voor organisatie brede raamcontracten (zoals inhuur) een eigenaar aan, die het contract beheert en de uitputting monitort;
- Breng nadrukkelijker onder de aandacht van teammanagers welke fouten herhaaldelijk optreden zodat ze zich bewust worden van de geldende regels en deze fouten in de toekomst mogelijk voorkomen worden.

2.5. Aanbevelingen MSU meting

Uit de uitgevoerde MSU meting van het team inkoop kwamen de volgende concrete resultaten/aanbevelingen voort:

- Betrek als regie-organisatie inkoop bij in-/uitbestedingsoverwegingen. Heb als regie-organisatie focus op de kerncompetenties en betrek inkoop daarbij. Richt een systematisch, multidisciplinair besluitvormingsproces in om kern- en niet-kerncompetenties in/uit te besteden, gebaseerd op interne informatie, kosten/baten analyses o.b.v. een beperkt aantal beoordelingscriteria;
- Het optimaliseren van het leveranciersbestand en ontwikkelen & managen van de leveranciersrelatie. Maak een onderscheid tussen belangrijk versus niet-belangrijke leveranciers aan de hand van organisatie specifieke criteria (inkoopportfolio) en neem dit op in het inkoopbeleid. Realiseer hierbij een meerjaren inkoop-/aanbestedingskalender op basis van contractexpiratedata, investeringsbegroting en eventuele inkoop verbetertrajecten;
- Een eerste stap dient gezet te worden op het pad van innovatiegericht inkopen als bijdrage aan de gemeentelijk doelen. Innovatie dient primair in het teken te staan van de doelstellingen zoals benoemd in het Collegewerkprogramma (digitaal, omgevingsgericht, efficiënt en effectief). Zo kan waar mogelijk het gebruik van Webshops verbreed worden. Met ondersteuning van koppelingen voor catalogi om een closed-loop proces van bestellen tot betalen, inclusief 3-way match, mogelijk te maken om een bijdrage te leveren aan de efficiencydoelstelling;
- Leveranciersprestaties en hun bijdrage aan de beleidsdoelen dienen gemeten en gemonitord te kunnen worden. Hiervoor dient een eenduidige registratie van alle daartoe relevante contracten en daarmee samenhangende informatie in het daartoe bestemde systeem (contractbeheer) en borg een overall beeld van de expiraties. In de aanbestedingsstrategie dient het Total Cost of Owner principe meer geborgd te worden en dienen er gemeente breed meer raamovereenkomsten gerealiseerd te worden om de integrale kosten (doelmatigheid en doeltreffendheid) alsook rechtmatigheid een positieve impuls te geven;
- Het Inkoop- en aanbestedingsbeleid dienen gecompleteerd te worden d.m.v. eenvoudige separate 'handleiding' t.a.v. aspecten als wie voert inkopen uit tot welke drempel, wanneer aanbestedingsstrategie volgen, uitgangspunten contractmanagement, inkoopportfolio, uitvoeringsinstructie MVI et cetera. De komende jaren dient Inkoop meer richting strategische en complexere tactische activiteiten te transformeren terwijl de onderhandse en operationele werkzaamheden door de Domeinen decentraal uitgevoerd kunnen worden; 'centraal wat kan; decentraal wat moet';
- De rolduidelijkheid en transparantie zijn een randvoorwaarde voor inzicht, compliance en resultaat. Er dient duidelijkheid geborgd te worden over wie uitvoeringsverantwoordelijk en eindverantwoordelijk is over de verschillende inkoopprocessen en contractmanagementstappen (RASCI). Er dient werk gemaakt te worden van het gestructureerd en gedifferentieerd definiëren en monitoren van leveranciers- en contractprestaties;
- Actualiseer het huidig functieprofiel van Inkoper. Borg gegeven de beoogde transitie de competentieontwikkeling van de inkoopmedewerkers en realiseer een goede regie (kwaliteit en geplande capaciteit) over de uitbestede inkoopactiviteiten.

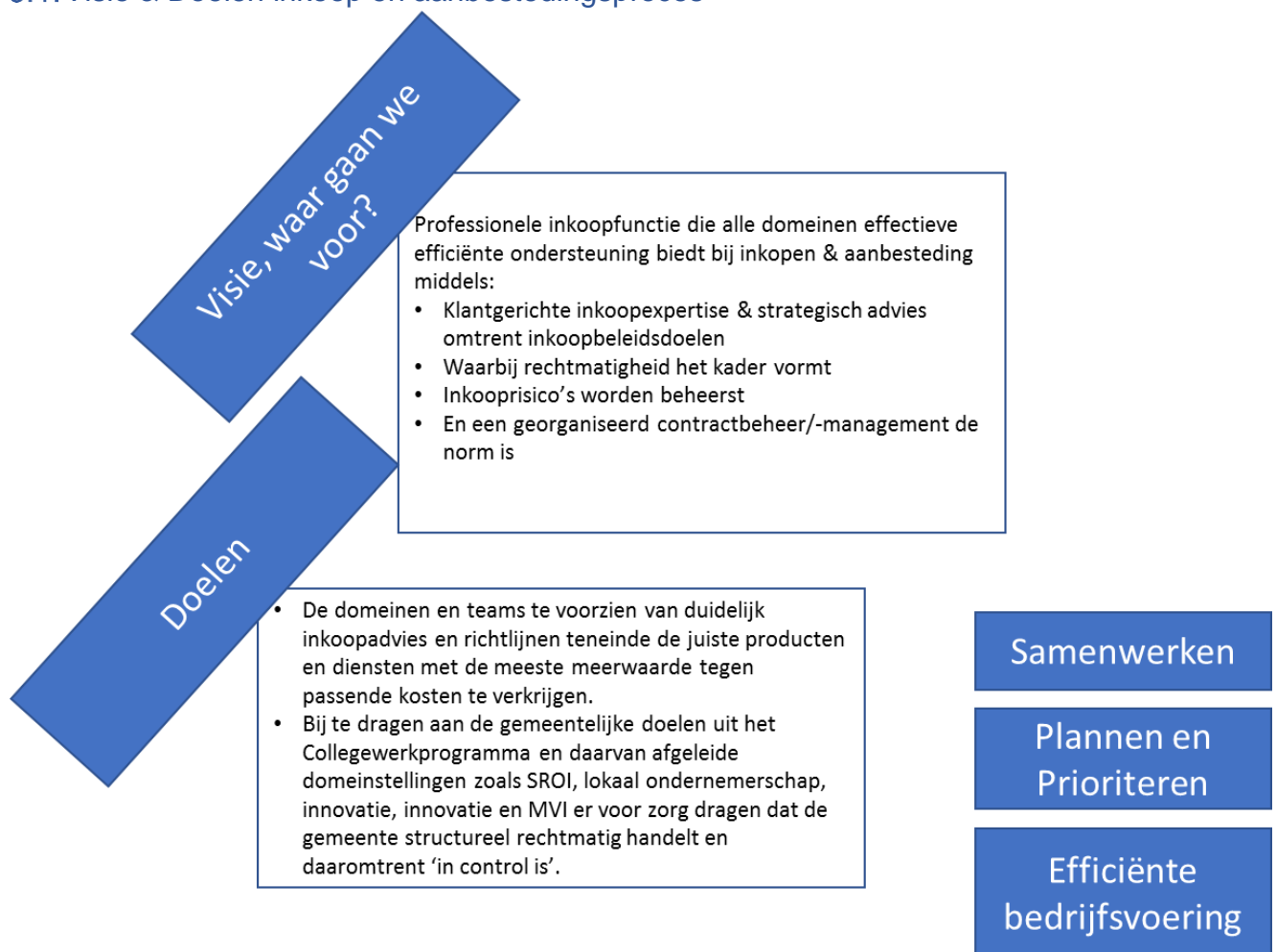
Op dit dossier zijn veel aanbevelingen gedaan. Het is van belang om hier focus in aan te brengen, passend bij de aard en omvang van Stichtse Vecht.

3. Waar staan we nu – Uitgangspunten, visie en doelen

In deze paragraaf beschrijven we wat er is gedaan en welke basis er ligt om op voort te bouwen. Er zijn in het afgelopen jaar (2020-2021) keuzes gemaakt en vastgesteld. Deze nemen we mee in het nieuwe project 'Optimalisatie inkoop-, aanbesteding- en contractmanagement processen'. Zo zijn visie en de doelen voor inkoop en contractmanagement vormgegeven en wordt er druk aan de weg getimmerd om de invoering daarvan vorm te geven. Er is een visie en een voorstel voor een verbeterd proces inkoop en aanbesteding uitgewerkt. Dit is een goede eerste aanzet, maar moet worden aangescherpt met onder andere de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hiervoor dient ertevens een actueel organisatiebesluit te worden vastgesteld en dienen het mandaatbeleid en de budgethoudersregeling in samenhang geactualiseerd te worden. Daar wordt door een aparte werkgroep 'formalisering nieuwe organisatie' aan gewerkt. Tevens dient beleid omtrent prestatielevering te worden opgesteld en vastgesteld. We schetsen hierna de visie en de doelen zoals die nu zijn vorm gegeven. Een verdere verdieping hiervan is noodzakelijk.

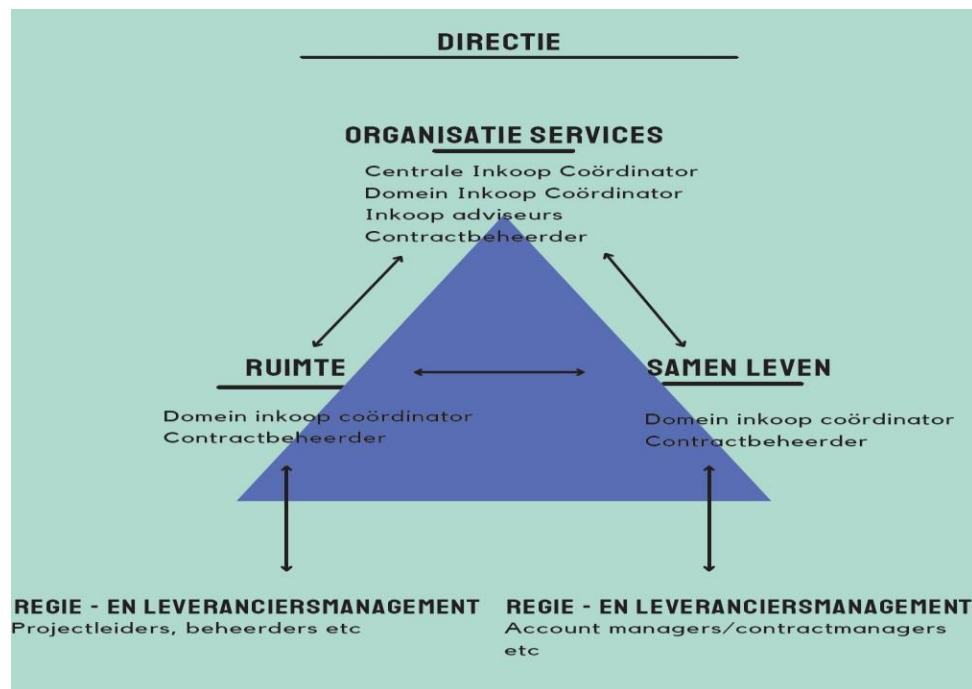
De stappen die in dit plan worden beschreven, vallen of staan met een gedragsverandering in de organisatie waarmee het belang van inkoop en contractmanagement in het reguliere werk landt. Die gedragsverandering wordt in gang gezet met de gemaakte keuzes. Om deze stappen te realiseren is het nodig dat er een projectmanager komt die verantwoordelijk wordt voor het eindresultaat; een transitie manager c.q. kwartiermaker. Het opdrachtgeverschap ligt bij de Operationeel Directeur.

3.1. Visie & Doelen inkoop en aanbestedingsproces



3.2. Aanzet tot structuur inkooporganisatie

Onderstaand is een model opgenomen (van 24 juni 2020) dat binnen het project contractmanagement is gemaakt. Het is een aanzet en nog niet geïmplementeerd. Wel zijn er aantal functionarissen gestart in de rol van contractmanager. Het is aan de projectgroep om met een uitwerking hiervan te komen.

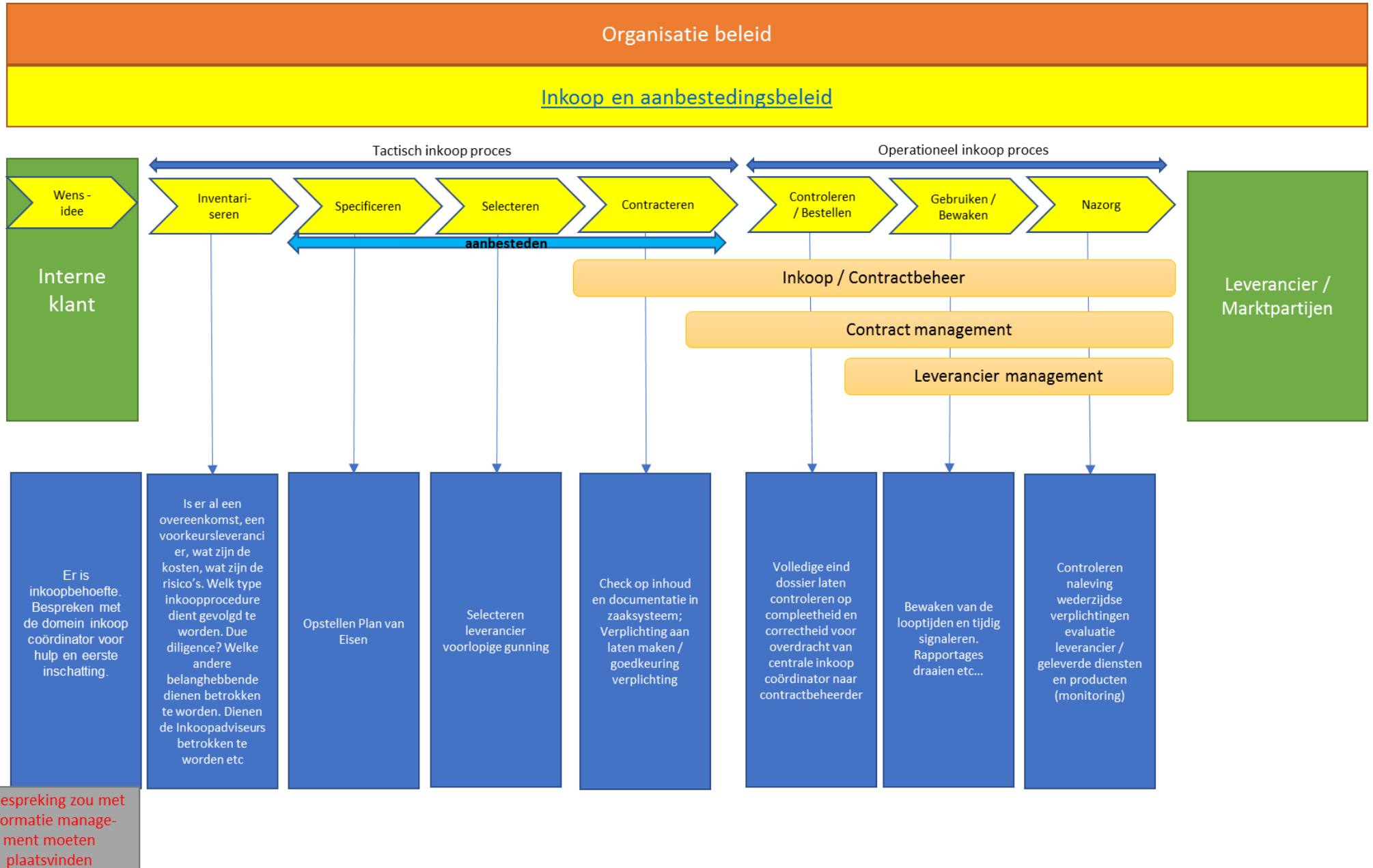


Op basis van de spendanalyse en de resultaten van de MSU meting concluderen we dat in het fysieke domein de verbeteringen het snelst te behalen zijn. Versterking van de basis staat daarbij voorop. Voor de versterking van de basis is reeds een besluit over genomen, namelijk: werving van 1 vaste contractmanager, 1 vaste medior inkoopadviseur, en 2 tijdelijke inkoopadviseurs (1 medior en 1 senior).

Om te professionaliseren vanuit Inkoop en de contractmanagement is nodig om het aantal productgroepen te verkleinen en de verdeling daarvan binnen het cluster fysiek anders te regelen en de ondersteuning vanuit de senior/strategische inkoopadviseurs zowel kwalitatief als kwantitatief te intensiveren. Om deze aanpassingen door te voeren is het noodzakelijk dat de projectmanager slagvaardig en daadkrachtig kan opereren met een team dat onder zijn directe functionele aansturing valt en dat de projectmanager een directe lijn heeft naar de directie. Dit alles moet er toe leiden dat er een betere aansluiting van inkoop bij de inhoud in de organisatieonderdelen (domeinen) plaatsvindt.

Het doorvoeren van de verbeteringen zal zo'n 2 jaar in beslag nemen. Reden hiervoor is dat met name op strategisch niveau er veel maatwerk in samenwerking met het primair proces nodig is. Daarbij zullen de productgroepen in overleg met de betreffende organisatieonderdelen verder ingevuld worden. Maar ook het verder op orde brengen van de omvang en kwaliteit van de basis zal de nodige tijd vergen. Deze transitie zal moeten plaatsvinden onder aansturing van de projectmanager met verandercapaciteit c.q. –kwaliteit. Voor de begeleiding van de transitie werven we via een gerichte zoekopdracht. Deze projectmanager krijgt de opdracht om prioritering aan te brengen in de aanbevelingen en dit transitieplan te operationaliseren en uit te voeren. Naast de inrichting van de organisatie moet die aanpak ook een gedragsverandering in gang zetten, waarbij het inschakelen van inkoop, het realiseren van inkoopdoelen en het gebruik van de systemen vanzelfsprekend wordt.

3.3. Aanzet tot structuur inkooporganisatie



3.4. Model uitgangspunten en inrichtingsprincipes

Uit voorgaande analyse van historie en huidige situatie halen we vijf hoofdvragen waarop deze transitie antwoord moet geven:

- Hoe richten we een helder proces in, waarin de verschillende doelen van inkoop en de bijbehorende belangen van de organisatie en bestuur vertegenwoordigd zijn en afgewogen worden;
- Hoe richten we de inkooporganisatie op een klantgerichte manier in, waarbij recht wordt gedaan aan de complexiteit van inkoop binnen een organisatie onderdeel;
- Hoe verstevigen we de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting van de inkooporganisatie;
- Hoe borgen we monitoring en control in het proces en binnen de inkooporganisatie;
- Hoe past het totale stelsel binnen de maatvoering van de gemeente Stichtse Vecht.

In de transitie houden we vast aan uitgangspunten en functies/rollen van de inrichting zoals we die bij de doorontwikkeling van de organisatie hebben gehanteerd. Die uitgangspunten bieden goede mogelijkheden om de vier hiervoor genoemde punten het hoofd te bieden en passen goed bij onze organisatiestructuur waarin integrale verantwoordelijkheid laag in de organisatie worden belegd. Door eigenaarschap voor het gehele proces in de organisatieonderdelen te beleggen, kunnen we inkoop goed laten aansluiten bij het primaire proces en organiseren we een goede verdeling van de aandacht over budget, maatschappelijke resultaten en rechtmatigheid. Bovendien sluiten deze uitgangspunten en functies/rollen goed aan bij hedendaagse, breed toegepaste structuren voor inkoop binnen organisaties, zowel binnen als buiten de lokale overheid. Tot slot biedt deze inrichting de mogelijkheid om control op verschillende lagen te borgen.

3.5. Definities en model inkoopbeleid VNG

Als basis kiezen we voor de definities van de VNG die dit via de verschillende handreikingen aanbiedt en ook de definities zoals beschreven door Pianoo) Het gaat hierbij om het Model inkoop en aanbestedingsbeleid VNG, definities van Contractmanagement, Contractbeheer en Leveranciersmanagement.

3.6. Kaders

In het doorlopen van de transitie en het borgen van de functies en rollen worden ook de sturings- en verantwoordingslijnen verhelderd en vastgelegd. De eindverantwoordelijkheid voor het creëren van de kaders waarbinnen ingekocht kan worden is de verantwoordelijkheid van de projectmanager. Deze kaders moeten helder, beschikbaar en gecommuniceerd zijn om de rest van de organisatie haar werk te kunnen laten doen. Bij gesignaleerde afwijking van de kaders kan de productgroepeigenaar rechtstreeks ingrijpen. Het is de verantwoordelijkheid van de productgroepeigenaren om in hun organisatie onderdeel de inkoopfunctie qua capaciteit (in omvang en kwaliteit) zodanig in te richten dat de gestelde kaders worden nageleefd. De contractmanager ondersteunt hierbij. Door zitting te hebben in de teamoverleggen waarin de productgroeplannen worden vastgesteld, kunnen zij op die kaders invloed uitoefenen. Door het benoemen en positioneren van de inkopers en daarmee werkafspraken te maken, borgen ze de uitvoering binnen die kaders en met gebruik van de beschikbare systemen.

De contractmanager monitort de daadwerkelijk inkoopaanvragen en voorziet de aanvragers van advies om de juiste route te volgen. Daar valt ook verwijzing naar tactische inkoop onder. Wanneer de contractmanager misstanden signaleert, escaleert hij naar de productgroepeigenaar en informeert de manager bedrijfsvoering van het desbetreffende organisatieonderdeel. Informatievoorziening is hierbij van doorslaggevend belang. Goede informatie kan alleen worden verkregen door volledige en juiste vastlegging van data. Data kan alleen volledig en juist worden vastgelegd wanneer de systemen daarvoor toegerust zijn. De inkopers en contractmanagers staan hiervoor gezamenlijk aan de lat.

In iedere organisatie wordt, op enigerlei wijze, een waardekringloop doorlopen. Het heeft de voorkeur om per fase van de kringloop een andere functionaris de taken te laten uitvoeren. Daarmee worden bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld en creëer je controle technische functiescheiding. Functiescheiding vormt de basis voor het zo goed mogelijk borgen van de integriteit van handelen in een organisatie. Daarmee wordt bijgedragen bij aan het bereiken van de organisatie doelen.

Onderscheid in een organisatie vijf functies:

- **Beschikken:** binden van de organisatie
- **Bewaren:** zorgdragen voor de opslag/bewaren van
- **Registreren:** vastleggen van

- **Controleren:** toezichhouden op
- **Uitvoeren:** alle andere functies.

Naar mate de organisatie kleiner wordt zal het moeilijker zijn een volledige functiescheiding door te voeren. Wij richten het in naar de schaalgrootte van Stichtse Vecht.

4. Project- en resultaatbeschrijving

De afgelopen jaren is al behoorlijk geïnvesteerd in het professionaliseren van de inkoopfunctie. Maar we zijn er nog niet. Zoals eerder in dit document is beschreven gaat de transitie van de professionalisering op inkoop niet snel genoeg en is er een hoge urgentie om versneld een aantal zaken op te pakken en uit te werken. Daarbij dient prioritering te worden aangebracht in de aanbeveling uit hoofdstuk 2.

Anderzijds is het noodzakelijk om het beleid te herijken en de spelregels en uitgangspunten met betrekking tot dit proces vast te stellen. Dit alles moet worden geborgd in de organisatie en daarnaast moet het bewustzijn voor inkoop worden vergroot. De juiste sturingsinformatie is hierbij van essentieel belang, en te borgen in de organisatie. Daarnaast is het de bedoeling dat de diverse processen (als onderdeel van het totale inkoop en aanbestedingstraject) verder geoptimaliseerd worden, in balans worden gebracht en geborgd worden voor de toekomst. De ambitie is om verder te professionaliseren naar een hoger volwassenheidsniveau zodat in de toekomst de audits een voldoende scoren.

Door het Directieteam is de noodzaak onderkend om de inkoop en aanbestedingsprocessen verder te ontwikkelen en dit te doen via een tweetal in samenhang aangestuurde sporen.

Vanwege de urgentie van het nu en de wens voor meer borging en hoger volwassenniveau voor de toekomst worden twee sporen naast elkaar bewandeld:

- **Spoor 1 :** richt zich op de directe urgente problemen die snel verbeterd kunnen worden, waardoor de “onvoldoende” score op de inkoop en aanbestedingsprocessen per eind 2022 wordt omgezet naar een significante verbetering”. In spoor 1 wordt specifiek gestart met het hands on “repareren” en het (laten) vaststellen van definities, de processen en overige (beleids)documenten en de veranderingen op inrichting en systemen maar ook op gebied van bewustzijn, verantwoordelijk zijn, verantwoordelijkheid nemen, samen werken in de keten, we werken samen aan het resultaat, veranderen onze oude werkwijzen en leren het nieuwe door het spiegelen van het gemeten resultaat.
- **Spoor 2 :** binnen het tweede spoor, is het verder uitwerken en inrichten en vooral borgen van de 'Governancestructuur Inkoop en aanbesteding aan de orde. Deze structuur voorziet in de noodzakelijke samenhang van de aspecten sturing, beheersing en ontwikkeling van de gemeente brede inkoop en aanbesteding met specifieke aandacht voor een zuivere scheiding van belangen en verantwoordelijkheden. Daarnaast is het – om een structuur ook daadwerkelijk te laten werken – nodig om het volwassenheidsniveau van de organisatie te ontwikkelen. Welk volwassenheidsniveau daarbij hoort, maakt onderdeel uit van de opdracht.

Spoor 1 en 2 lopen parallel naast elkaar. Spoor 2 loopt 1 jaar langer door en zal dan vooral het laatste jaar gaan om finetuning en borging van de afspraken. Deze opdracht bestaat uit een drietal fases (voor beide sporen):

De inventarisatiefase: maak een fit-gap, waarin in kaart is gebracht hoe de huidige inkooporganisatie er uit ziet en waar we naar toe willen. Hierbij rekening houdend met de visie en inrichtingsdocumenten die afgelopen jaren zijn opgesteld (en wel-niet herijkt moeten worden). Hierbij wordt onder andere gekeken naar de wensen, de inrichting van nu, hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn belegd, de inkoopprocessen nu zijn ingericht en welke beleidsdocumenten er zijn en of deze nog up to date zijn. En vooral ook hoe dit aansluit op de doelen die de organisatie wil bereiken. Er wordt hiervoor een werkdocument opgesteld. Hierbij wordt ook de nodige aandacht gevraagd voor de Informatievoorziening & ICT componenten (welke applicaties worden gebruikt, sluiten deze op elkaar aan in de ketenprocessen, wordt er door de functioneel beheerders samengewerkt in de keten van de inkoop en aanbesteding processen? Worden gegevens in de systemen bewaard in samenhang met de contractafspraken?)

Specifiek urgentie spoor 1: Voor spoor 1 moeten de urgentste activiteiten worden uitgewerkt met een stappenplan dat deze urgentste items voor eind 2021 zijn opgelost. Hierbij behoort ook het voorstel voor de projectorganisatie (naast een stuurgroep aangeven welke werkgroepen nodig zijn. Ook in spoor 1 zal in beeld worden gebracht welke grote contracten er in 2021-2022 worden aangepakt, zodat die onrechtmatigheden er uit zijn. Daarnaast wordt in beeld gebracht voor welke nieuwe risico's we maatregelen treffen om ze te voorkomen. Het doel hierbij is dat we over boekjaar 2022 een goedkeurende verklaring op rechtmatigheid hebben.

De ontwerpfasie: Het maken van een doelenboom, waarin de beide sporen in hoofdlijnen zijn uitgezet in de tijd en waarin ook is opgenomen welke bestaande beleidsdocumenten en procedures worden herijkt, zodat ze up to date zijn. Ook de verschillende afdelingen/teams die betrokken en verantwoordelijk zijn hier in opnemen, in verband met de samenhang in de hele keten (zowel in middelen als in mens (rol, verantwoordelijkheid, houding/gedrag)

De implementatiefase: adviseren en ondersteuning bij de invoering van het herijkte beleid, de kaders, de spelregels en het inrichten van de verschillende processen. Ook verwachten we trainingen voor de medewerkers bij de uitvoering van de verschillende processen. De trainingen zijn niet specifiek “technische” trainingen maar trainingen met uitleg waarom doen we het zoals is afgesproken, met monitoring/herhaling om te komen tot het gewenste resultaat (we doen wat is afgesproken, kennen en nemen onze verantwoordelijkheid en weten waarom we dat doen).

4.1. Scope

- Het implementatieprogramma wordt zo gemaakt, dat er in korte tijd veel aandacht en tijd gestoken wordt, die vrijwel direct kan worden terugverdiend. Door de korte looptijd blijft de investering uit de lijn minimaal, met een zo hoog mogelijk efficiëntievoordeel.
- Er zijn een aantal dossiers die als “fout” zijn aangemerkt. De bevindingen op deze dossiers moeten omgezet worden in de juiste acties in samenhang met de betreffende verantwoordelijke afdelingen/teams. Voor spoor 1 is hiervoor op korte termijn grote winst te behalen.
- Risico analyse uitvoeren (spoor 1) op de dossiers die nu nog niet als fout zijn aangemerkt, maar vanwege opdrachtwaarde wel tegen grenzen aanlopen.
- Opstellen van een procesplattegrond met betrekking op de inkoop en aanbestedingsprocessen; breng daarbij in kaart welke onderliggend systeemlandschap daarbij nu in gebruik is. Breng hierin ook de meetpunten aan en key controls zodat systeemgericht gecontroleerd kan worden. Geef aan waar de drukpunten in het proces liggen wanneer het gaat om loops, wachtmomenten, overdrachtsmomenten, samenwerkingsproblemen etc.
- Opwerken van een beeldvormend memo over de aanpak voor het realiseren van spoor 1 en 2.
- Opstellen van een doelenboom met daarin op hoofdlijnen uitgewerkt de diverse activiteiten per spoor (spoor 1 “urgentie verandering naar predicaat voldoende” en spoor 2 “professionalisering naar nog nader vast te stellen volwassenheidsniveau, met predicaat “goed”).
- Herijking van de diverse beleids- en visie documenten, spelregels en uitgangspunten (voorbereiding op de digitale transitie)
- Korte meting hoe ver de verschillende inkoop en aanbestedingsprocessen zijn geïmplementeerd en op welke (natuurlijke) wijze we deze verder in balans brengen en kunnen optimaliseren.
- Een werkdocument (verfijning van de doelenboom) waarin de implementatie en de taakverdeling rondom de werkzaamheden op het gebied van inkoop, contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement voor de korte termijn (spoor 1) zijn opgenomen;
- Een adviesdocument waarin duiding wordt gegeven aan de invulling van functies op het gebied van inkoop, contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement binnen de gemeente in relatie met de centraal georganiseerde functies op dit gebied en afgezet tegen de vigerende besluiten;
- Levering van eigen expertise in de vorm van projectleiding, ten behoeve van het implementatietraject spoor 1 en spoor 2;
- Opbouw van de diverse verbeteringen/activiteiten conform onderstaand stappenplan:



4.2. Projectorganisatie

De projectorganisatie moet nader worden uitgewerkt en maakt onderdeel uit van de opdracht. In basis hebben we een volgende inrichting:

Bestuurlijk opdrachtgever: Jeroen Willem Klomps

Ambtelijk opdrachtgever: Martin Rommers (directie)

Opdrachtnemer: projectmanager, in nauwe samenwerking met de projectgroep

Stuurgroep: de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en de opdrachtnemer. Andere deelnemers aan de stuurgroep is optioneel op agendapunten.

Projectgroep: ON is voorzitter en heeft een projectgroep die bestaat uit verschillende experts en specialisten.

Werkgroepen: er zijn bestaande werkgroepen op onderdelen van de inkoop en aanbestedingsprocessen. Er kunnen diverse werkgroepen komen (meer en minder) afhankelijk van de deelactiviteiten die moeten worden uitgevoerd. Met de bestaande werkgroepen wordt verder gewerkt, omdat zij al een basis hebben opgezet en de benodigde expertise hebben op verschillende deelgebieden. Het is wel de bedoeling dat de projectmanager aangeeft welke werkgroepen eventueel een andere samenstelling verdienen en welke werkgroepen verder nog benodigd zijn.

Ondersteuningsteam: Dit team is samengesteld uit een aantal leidinggevenden, vertegenwoordigers van de projectgroep en de projectmanager. Zij ondersteunen de projectmanager bij de opdracht en hebben vooral ook een taak in het borgen en het realiseren van het benodigde draagvlak.

Auditcommissie: in afstemming met de bestuurlijk opdrachtgever wordt de auditcommissie periodiek geïnformeerd.

Besluitvorming:

- Voor eindproducten in eerste aanleg de directieraad met advies van de stuurgroep, zo nodig in het college of de gemeenteraad
- in de stuurgroep als het gaat om de doorgaande ontwikkellijn

4.3. Projectorganisatie - kaders directie

Om het traject effectief te kunnen uitvoeren zijn een aantal randvoorwaarden door de directie vastgesteld.

- Er is tijd beschikbaar om met betrokken leidinggevenden binnen de gemeente de doelen, de methode en de consequenties en randvoorwaarden van de aanpak te bespreken.
- Betrokken leidinggevenden kiezen expliciet voor deze aanpak en committeren zich hieraan.
- Binnen het bereik van de onderhavige processen wordt een stuurgroep ingericht waarmee maandelijks en zo nodig vaker de voortgang en resultaten worden afgestemd. Alle cruciale beslispunten worden aan de stuurgroep voorgelegd met een advies.
- De stuurgroep fungeert als “beslistafel” voor lopende zaken wanneer er zich tijdens de ontwikkeling van de herijking van de inkoop en aanbestedingsprocessen voor teams, kwesties en vraagstukken voordoen waarbij er sprake is van tegengestelde belangen of verschillen van inzicht die meerdere organisatieonderdelen raken. In dat geval zorgt de stuurgroep voor het nemen van een bindend besluit.
- Besluitvorming over einddocumenten is in eerste aanleg voor de directieraad met advies van de stuurgroep en zo nodig en passend qua bevoegdheid in het college of de gemeenteraad
- Bij het ontwikkelen/herijken en implementeren van de diverse activiteiten/processen voor de teams zijn de kaders van het nieuwe proces leidend. Daar waar deze kaders worden geraakt, niet concreet en/of niet aanwezig zijn, zal dit in de vorm van een voorstel of advies altijd vooraf worden voorgelegd aan de stuurgroep.
- Tijdens het traject worden de betrokken medewerkers steeds op de hoogte gehouden van de voortgang, vraagstukken, besluiten en resultaten zodat het een proces-brede focus heeft.
- Na het project worden de processen inkoop en aanbesteding bestuurd en beheerd door de lijnorganisatie (centrale inkoopteam) om de resultaten uit te bouwen en verder (blijvend) te verankeren in de organisatie.
- Elke stap kent specifieke hulpmiddelen, communicatiemomenten en beslismomenten die zijn vastgelegd en door de stuurgroep worden vastgesteld.
- Samen met de Teammanagers worden de details steeds vooraf ingevuld om te bepalen welke inzet van medewerkers daarbij mogelijk en wenselijk is. Ook in de teams kost het project capaciteit en zal het meegenomen moeten worden in de herprioritering van de werkzaamheden. Zowel bij de medewerkers als bij de leidinggevenden zal er tijd en aandacht moeten zijn om de nieuwe herijkte processen te ontwikkelen en toe te passen. Hiervoor geldt wel dat het zodanig is opgezet dat het veelal over het dagelijkse werk gaat, waarin het met elkaar afstemmen onderdeel van het werk is. Het gaat dus slechts gedeeltelijk om extra taken. Bovendien zal de invoering van de herijkte processen juist tijd gaan opleveren (minder achteraf reparatie), die ingezet kan worden om de kwaliteit van de werkzaamheden te verbeteren.

4.4. Kaders en uitgangspunten herontwerpen proces

Er is al een proces opgesteld voor inkoop en aanbesteden. Dit proces moet worden bekeken en herijkt waar verbeterpunten zijn, zowel voor spoor 1 als spoor 2. Op tactisch niveau wordt de inrichting vastgelegd van een proces op de elementen inhoud en werkwijze. Voor de processen inkoop en aanbesteding zijn de volgende kaders en uitgangspunten proces specifiek:

- Een inkoop aanvraag moet voldoen aan vooropgestelde (standaard) kwaliteits- en acceptatiecriteria. Een aanvraag wordt aan deze criteria getoetst en wordt in behandeling genomen conform de geldende service normen als aan deze criteria wordt voldaan.
- Het proces wordt volledig digitaal ingericht.
- Inrichting en uitvoering van het proces moet voldoen aan actuele wet en regelgeving.
- Alle contracten (nieuwe, indexeringen en indien van toepassing wijzigingen) verlopen qua documentatie via het zaakstelsel (nu nog Decos Join) en het contract wordt vastgelegd in het daarvoor opgestelde contractenregister.
- Voorafgaand aan een bestelling is er een verplichting aangemaakt.
- Regiefunctie Gemeente. Bij uitvoering van processtappen door derden (externe en interne ketenpartners, leveranciers of interne eenheden) zijn er bindende afspraken vastgelegd over aanlevering, prestatieniveau met vaste indicatoren, aflevering en facturatie. Deze afspraken worden periodiek actief bestuurd op basis van vaste rapportage.

- Routinematige, eenvoudige werkzaamheden zoveel mogelijk laten uitvoeren of ondersteunen door systemen waardoor meer capaciteit wordt ingezet voor het echte werk. En hanteer zoveel mogelijk principe 1-malig vastleggen en meervoudig gebruik.
- Er is een proces week/maandrapportage ingericht waarmee volume, kwaliteit, resultaat en kosten over de keten (inclusief ketenpartners en leveranciers) worden bestuurd op vaste criteria. In de teams wordt het eigen prestatieniveau gestuurd met PDCA-cycli waarin leerresultaten steeds leiden tot verbeteringen in werkwijze op operationeel niveau.
- Proceswijzigingen worden altijd door de Stuurgroep bekrachtigd en door de directieraad besloten.

4.5. Projectbeheersing van de risico's

| Risico | Tegenmaatregelen | Risico-eigenaar |
|--|---|-----------------|
| Teams zijn niet voldoende bemenst /ingericht en/of bestuurd. | Inzicht geven in capaciteit, productiviteit en kosten. Kaders geven voor prestatiebesturing. | Directie |
| Bewustwording zakelijkheid/strakke inrichtingsafspraken | Leidinggevenden meenemen in ontwikkeling nieuwe zakelijkheid. | Directie |
| Doorlooptijd aanpassen van beleid. | Knelpunten zo vroeg mogelijk identificeren en zo concreet mogelijk adresseren. | Stuurgroep |
| Beschikbaar van mensen. | stappen worden aan het begin van het project volledig ingepland. | Stuurgroep |
| ICT-capaciteit | ICT-experts zijn integraal onderdeel van projectorganisatie. | Stuurgroep |
| Enmalige inrichting i.p.v. PDCA | Zorgen dat er steeds duidelijk is dat het bij elk procesonderdeel gaat over een cyclisch proces. Bijvoorbeeld een contract moet tijdig herijkt worden via een speciaal cyclisch proces. Dit proces is nog niet geschetst | Stuurgroep |
| Te veel mensen (iedereen) mag inkopen | Per fase nagaan wie hier wel of niet op kan/mag acteren; in eerste instantie kan het handig zijn aantal mensen te beperken en later weer uitbreiden; op deze manier is het beter de processtappen te implementeren en te borgen | Stuurgroep |

4.6. Competenties Projectmanager

Voor hetgeen we binnen scope van het project vragen, stellen we ons voor dat de volgende competenties benodigd zijn.

- Analytisch vermogen
Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen van een vraagstuk. Identificeert en verzamelt relevante feiten en brengt deze op logische wijze met elkaar in verband.
- Effectief communiceren
De projectleider kan zijn boodschap duidelijk overbrengen, weet door het creëren van gemeenschappelijk doel weerstanden op te heffen, kan goed luisteren en is flexibel en assertief wanneer nodig.
- Klantgerichtheid
De projectleider moet kunnen realiseren dat medewerkers van gemeente Stichtse Vecht zowel met de interne klant als met de (strategische) leveranciers een effectieve relatie kunnen opbouwen.

- Inlevingsvermogen
De projectleider kan alleen effectief zijn zal deze zich kan inleven in de belangen en motieven van andere belanghebbenden. De projectleider kan daar op inspelen.
- Resultaatgerichtheid
De projectleider kan een probleem niet alleen ontleden maar beschikt ook over de vaardigheid om het probleem vervolgens op te lossen. Zodat het beoogde resultaat wordt behaald.
- Juridisch inzicht
De projectleider is in staat om de medewerkers in de processen hun het eigen handelen, het handelen van de eigen organisatie of die van de leverancier vanuit een juridisch perspectief te beoordelen.

4.7. Communicatie

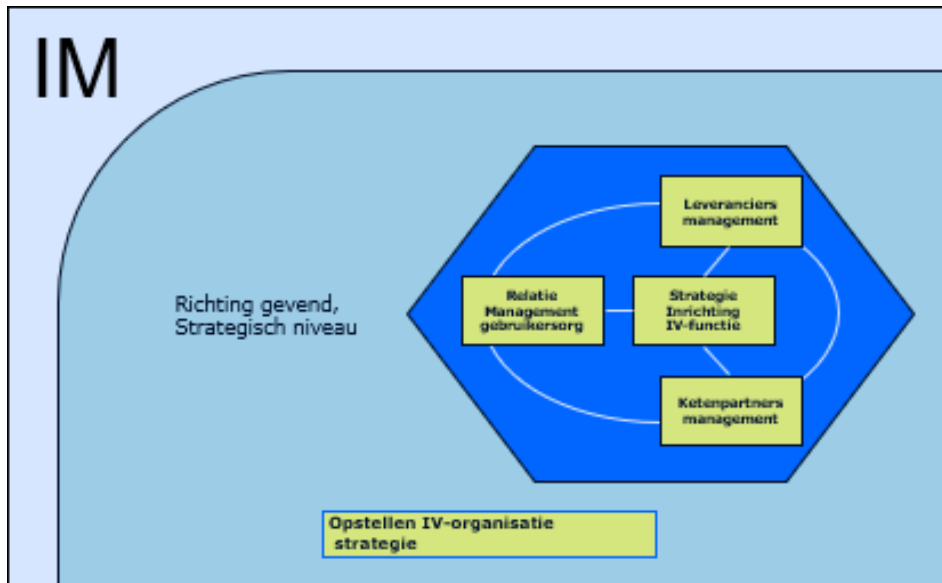
Communicatie is bij dit soort veranderprocessen een cruciale factor. Het begint met een transparante en duidelijke doelstelling en visie vanuit het management. Een open discussie vooraf zorgt direct voor diepgaander begrip en écht draagvlak en commitment vanuit de hele organisatie. Dit legt de basis om de kennis en kunde van de operationele medewerkers te mobiliseren en de cultuurverandering écht door te zetten.

We willen in de statusrapportages en in onze communicatie inzoomen op de behaalde successen in de procesoptimalisatie. De professionele presentaties met bijbehorende toelichting worden ondersteund met een nieuwe, vaste ritmiek van operationeel overleg. De geboekte resultaten worden op alle niveaus helder inzichtelijk gemaakt en zijn direct terug te voeren op de inzichten die medewerkers hebben aangedragen. Hierdoor ontstaat een nieuwe dynamiek in proces- en organisatieverandering. Deze terugkoppeling versterkt tegelijk bij medewerkers het gevoel dat zij daadwerkelijk invloed hebben op proces- en organisatieverbetering.

4.8. Indicatie 1e fase spoor 1 doorlooptijd 2 weken

| Herstellen/ repareren proces | 2 weken |
|---|---|
| <p>Vorbereiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maken procesplattegrond ✓ Onderliggend systeemlandschap inbrengen ✓ Meetpunten in het proces inbrengen ✓ Fte en kostenindicatie inbrengen ✓ Miniscan aan de hand van rapportages, issues en ervaringen (t.b.v. moderator); waar liggen key controls, drukpunten in het proces als het gaat om loops, wachtmomenten, overdrachtmomenten, samenwerkingsproblemen etc. ✓ Risico analyse | <p>Met behulp van het ondersteunings-team huidige situatie en knelpunten helder maken</p> |
| <p>Voorstel spoor 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementatieschets verbeteringen spoor 1 ✓ Uitwerken verbeterpotentieel (investeringen en opbrengsten). ✓ Huidige Procesontwerp op aangeven welke verbeterpunten gewenst zijn (lean maken is nog niet gedaan), aanvullen met key controls. ✓ Doelenboom spoor 1 ✓ Beeldvormend memo spoor 1 ✓ Voorstel projectorganisatie spoor 1 | <p>Met behulp van ondersteunings-team</p> |

Bijlage 1. Strategische Informatie Management (IM) processen



Leveranciersmanagement, Relatiemanagement gebruikersorganisatie en Ketenpartners management zijn strategische processen. Literatuurverwijzing: H9 BiSL Een framework voor Business Information Management (ISBN 9 789087 536879).