

*Bijlagen bij rapport van bevindingen*

## **Bijlagen**

### **Samen Verschil Maken**

Aan

Rekenkamer Amsterdam Zuidoost

Referentiecode: 000414.001.01

Van

Drs. Mariëlle van Oosterhout

Frank van Summeren, MSc

Arie van der Ven, MMO

Vught, 4 maart 2010

## Inhoudsopgave

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Bijlage 1  | Bronnenlijst .....                                      | 1  |
| Bijlage 2  | Respondentenlijst .....                                 | 3  |
| Bijlage 3  | Onderzoeksopzet .....                                   | 4  |
| Bijlage 4  | Beoordeling doelstellingen inkoop en aanbesteding ..... | 7  |
| Bijlage 5  | Beoordeling doelstellingen social return .....          | 10 |
| Bijlage 6  | Beoordeling doelstellingen duurzaamheid .....           | 12 |
| Bijlage 7  | Methode beoordeling beleidsdoelen .....                 | 13 |
| Bijlage 8  | Casusselectie .....                                     | 15 |
| Bijlage 9  | Casusbeschrijving .....                                 | 17 |
| Bijlage 10 | Resultaten audits inkoopdossiers .....                  | 20 |
| Bijlage 11 | Beoordeling inkoopproces .....                          | 26 |

## Bijlage 1 Bronnenlijst

| S | Volgnr | Jaar | Maand nr. | Titelbeschrijving  |
|---|--------|------|-----------|--|
| S | 1      | 2005 | 11        | Gemeente Amsterdam, Nota inkopen en aanbesteden voor de gemeente Amsterdam, 16 november 2005.  |
| S | 2      | 2005 | 11        | Gemeente Amsterdam, Algemene Inkoopvoorwaarden voor roerende zaken en diensten, november 2005.   |
| S | 3      | 2007 | 8         | PSW, Notitie Plan van aanpak Social Return in Stadsdeel Zuidoost, augustus 2007.   |
| S | 4      | 2007 | 9         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Startnotitie arbeidsmarktbeleid Amsterdam Zuidoost, 5 september 2007.  |
| S | 5      | 2007 | 12        | Gemeente Amsterdam, Leidraad Duurzaam Inkopen, december 2007.  |
| S | 6      | 2008 | 2         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, EU Bestek Publieksevenementen Amsterdam Zuidoost, 13 februari 2008.  |
| S | 7      | 2008 | 3         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Integraal Inkoopbeleidsplan Stadsdeel Zuidoost, 17 maart 2008.   |
| S | 8      | 2008 | 9         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Notitie inzake 'Social Return: een stand van zaken', 2 september 2008.   |
| S | 9      | 2008 | 11        | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost Stafbureau Middelen, Procedure Inkopen & aanbestedingen Goederen en diensten / werken, 10 november 2008.                          |
| S | 10     | 2008 |           | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Programmabegroting 2008 Stadsdeel Zuidoost, 2008.  |
| S | 11     | 2008 |           | Gemeente Amsterdam, Begroting 2008, 2008.  |
| S | 12     | 2009 | 6         | Price Waterhouse Coopers, Evaluatie Inkoop- en Aanbestedingsbeleid Amsterdam Zuidoost, 9 juni 2009.  |
| S | 13     | 2009 | 4         | DPA, Evaluatie Inkoopbeleid: Duurzaam inkopen en social return Gemeente Amsterdam Stadsdeel Zuidoost, 15 april 2009.   |
| S | 14     | 2009 | 4         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost Sector Middelen Afdeling Interne Dienstverlening, Managementrapportage inkoop 2007 – 2008, 23 april 2009.                         |
| S | 15     | 2009 | 4         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost Sector Middelen, Notitie aan dagelijks bestuur inzake 'Evaluatie inkoopbeleid: Duurzaam inkopen en Social Return', 23 april 2009. |
| S | 16     | 2009 | -         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost ACAM Accountancy en Advies, Verslag inzake de controle van de jaarrekening 2008 van Stadsdeel Zuidoost, 2009.                     |
| S | 17     | 2009 | 5         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Memo werking inkoopplatform: Operationalisering werkwijze inkoop en samenwerking binnen inkoopplatform, 25 mei 2009.             |
| S | 18     | 2009 | 8         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Sector Middelen Afdeling Interne Dienstverlening, Managementrapportage inkoop 2007-2009, 20 augustus 2009.                       |
| S | 19     | 2009 |           | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Programmabegroting 2009 Stadsdeel Zuidoost, 2009.  |
| S | 20     | 2008 |           | Gemeente Amsterdam, Begroting 2009, 2009.  |
| S | 21     | 2009 | 2         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Concept prestatieafspraken social return, februari 2009.   |
| S | 22     | 2009 | 9         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost Sector Middelen, Notitie aan leden MTZ, 21 september 2009.  |
| S | 23     | 2008 | 11        | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, Verslag markt social return voor Amsterdam, 9 oktober 2008.  |

| S | Volgnr | Jaar | Maand nr. | Titelbeschrijving   |
|---|--------|------|-----------|---|
| S | 24     | -    | -         | TNO, <i>Contourennotitie Wajongrisicomodel</i> , onbekend.  |
| S | 25     | 2009 |           | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, <i>vooraankondiging markt social return</i> , 2009.   |
| S | 26     | 2007 | 6         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, <i>Investeren in milieukansen, Milieuvisie en Milieubeleidsplan Zuidoost 2007-2010</i> , 26 juni 2007.                            |
| S | 27     | 2009 |           | TNO, <i>Social Return bij de gemeente Amsterdam</i> , 2009.   |
| S | 28     | 2009 | 6         | Gemeente Amsterdam, <i>Raadsvoordracht Een goede zaak, sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen</i> , 3 juni 2009.                                     |
| S | 29     | 2009 | 3         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, <i>notitie van DB aan commissieleden Werk en Diversiteit: Prestatieafspraken social return</i> , 31 maart 2009.                   |
| S | 30     | 2003 | 10        | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, <i>Verordening op het financieel beleid en beheer en de financiële organisatie van het Stadsdeel Zuidoost</i> , 15 november 2003. |
| S | 31     | 2007 | 11        | VNG, <i>Klimaatakkoord Gemeenten en Rijk 2007-2011</i> , november 2007.   |
| S | 32     | 2010 | 2         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, <i>Managementrapportage inkoop 2007 t/m 2009</i> , 25 februari 2010.  |
| S | 33     | 2010 | 1         | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost, <i>Notitie aan stadsdeelraad inzake social return</i> , 19 januari 2010.  |

## Bijlage 2 Respondentenlijst

| Naam            | Datum            | Organisatieonderdeel   | Functie                                |
|-----------------|------------------|--|--|
| Rach, C.        | 2 september 2009 | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   | Stadsdeelsecretaris                    |
| Bang Afoe, S.   | 2 september 2009 | Sector Midden Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   | Sectormanager Midden                   |
| Prins, M.       | 15 oktober 2009  | Sector Midden Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   | Inkoopcoördinator                      |
| Hetterschij, J. | 18 november 2009 | Sector Maatschappelijke Ontwikkeling Stadsdeel Amsterdam Zuidoost                              | (voormalig) coördinator social return  |
| Timisela, A.    | 18 november 2009 | Afdeling Projecten en Verkeersmanagement Sector Wijkbeheer Stadsdeel Amsterdam Zuidoost        | Projectleider                          |
| Aron, B.        | 18 november 2009 | Team Planning en Aanbesteding Sector Wijkbeheer Stadsdeel Amsterdam Zuidoost                   | Medewerker PAC                         |
| Jeansch, E.     | 20 november 2009 | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   | Portefeuillehouder financiën en milieu |
| Kehla, J.       | 23 november 2009 | Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   | Portefeuillehouder arbeidsmarktbeleid  |
| Yuk Wong        | 26 november 2009 | Sector Midden Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   | Afdelingshoofd                         |
| Smals, B.       | 26 november 2009 | Concern Inkoop gemeente Amsterdam  | Contractregisseur                      |
| El Idrissi, L.  | 26 november 2009 | Concern Inkoop gemeente Amsterdam  | Contractregisseur                      |
| Huisman, M.     | 26 november 2009 | Afdeling Communicatie Sector PUZA Stadsdeel Amsterdam Zuidoost                                 | Afdelingshoofd Communicatie            |
| Carlier, F.     | 26 november 2009 | Afdelingshoofd Bouwen, Wonen en Milieu Sector Ruimtelijke Ordening en Economische Ontwikkeling | Afdelingshoofd                         |
| Mense, G.J.     | 27 november 2009 | Afdeling Onderwijs en Opvoeding Sector Maatschappelijke Ontwikkeling                           | Afdelingshoofd                         |
| Vrij, V.        | 27 november 2009 | Afdeling Onderwijs en Opvoeding Sector Maatschappelijke Ontwikkeling                           | Adviseur Onderwijshuisvesting          |

## Bijlage 3    Onderzoeksopzet

### *Doelstelling*

De stadsdeelraad Amsterdam Zuidoost inzicht bieden in de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van inkoop en aanbesteding, in relatie tot beleidsdoelen op het gebied van social return en duurzaamheid.

### *Vraagstelling*

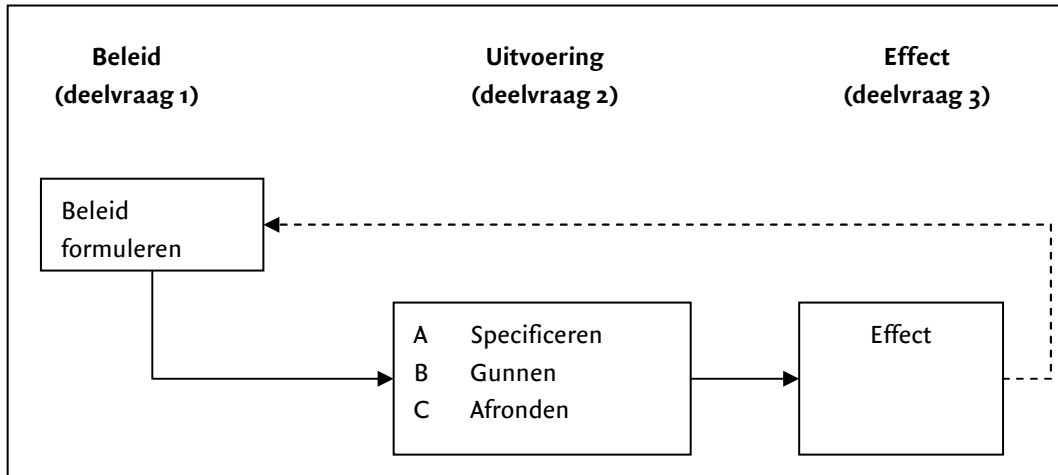
Hoe is inkoop en aanbesteding in stadsdeel Amsterdam Zuidoost georganiseerd, en in hoeverre verloopt inkoop en aanbesteding in het stadsdeel Amsterdam Zuidoost doelmatig, doeltreffend en rechtmatig, in relatie tot beleidsdoelen op het gebied van social return en duurzaamheid?

### *Deelvragen*

- 1    Wat zijn de door de raad vastgestelde beleidsdoelen en in welke mate zijn deze beleidsdoelen helder geformuleerd?
  - Wat is de kwaliteit van de beleidsdoelen die de raad heeft vastgesteld voor inkoop en aanbesteding wat betreft social return en duurzaamheid?
  - Wat is de beleidsvrijheid van het stadsdeel ten opzichte van de centrale stad bij inkoop en aanbesteding?
  
- 2    In welke mate ondersteunen de regels, richtlijnen en procedures de werknemers in de praktijk bij het realiseren van de beleidsdoelen.
  - Welke regels zijn er vastgelegd voor inkoop en aanbesteding?
  - Hoe is inkoop en aanbesteding georganiseerd? Is helder wie wanneer mag besluiten tot inkoop en aanbesteding?
  - Welke procedure is afgesproken met betrekking tot social returnbeleid en duurzaamheid? Hebben social return en duurzaamheid een duidelijke plaats in de gunningcriteria voor inkoop en aanbesteding?
  - Worden de regels en richtlijnen voor inkoop en aanbesteding nageleefd?
  
- 3    In hoeverre worden de doelstellingen gerealiseerd en wat zijn verklarende factoren hiervoor?
  - In hoeverre worden de doelstellingen met betrekking tot social returnbeleid en duurzaamheid middels inkoop- en aanbestedingsbeleid gerealiseerd?
  - Zijn er redenen aan te geven waarom bepaalde doelstellingen wel/niet worden behaald?
  - In welke mate wordt aan het MT, DB of raad gerapporteerd over de mate waarin de doelstellingen worden bereikt?
  
- 4    Kunnen er aanbevelingen gedaan worden voor verbetering van het beleid en/ of de praktijk van inkoop en aanbesteding?

### Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is gebaseerd op de Plan, Do, Check, Act-cyclus. Het onderzoeksmodel geeft houvast aan de uitvoering van het onderzoek en biedt de basis voor het normenkader.



Figuur Onderzoeksmodel

### Normenkader

#### BELEID

De kwaliteit van het beleidskader voor inkoop en aanbesteding, social return en duurzaamheid is vastgesteld door te toetsen op de evalueerbaarheid van de beleidsdoelen. Zie bijlage 7 voor de gehanteerde methode.

#### PRAKTIJK

De kwaliteit van de uitvoeringspraktijk is vastgesteld door inkoopdossiers te toetsen aan de hand van een vragenlijst gebaseerd op de eigen normen van het stadsdeel, aangevuld met enkele professionele beroepsnormen. De gehanteerde normen zijn opgenomen in bijlage 10.

### Onderzoeksmethode

Er was al de nodige informatie beschikbaar over het inkoop- en aanbestedingsbeleid, zowel feitelijk als in evaluerende zin. Het onderzoek is hierop afgestemd, het bestaat uit secundaire analyses en een aanvullend primair onderzoek.

Het onderzoek omvat naast een analyse van de beschikbare documenten ook audits. Hiermee is de praktijk van inkoop en aanbesteding onderzocht en zijn medewerkers bevraagd over nut, noodzaak, helderheid en haalbaarheid van regels en beleidsdoelen. Beleid en procedures zijn immers pas echt effectief als medewerkers er in praktijk mee kunnen en willen werken. Het onderzoek richt zich op de periode januari 2008 t/m juli 2009.

#### DOCUMENTANALYSE

Startpunt van het onderzoek was een analyse van beschikbare documenten. Op basis van de regels, richtlijnen en beleidsdoelen van het stadsdeel is een normenkader opgesteld.

Indien nodig is het normenkader aangevuld met professionele procesnormen, op basis van de ervaring en expertise van Partners+Pröpper. Bij het beoordelen van de praktijk van inkoop en aanbesteding zijn de regels en het beleid van het stadsdeel leidend.

De voornaamste taak van het onderzoek is inzicht bieden in de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van inkoop en aanbesteding, in relatie tot beleidsdoelen op het gebied van social return en duurzaamheid en het geven van aanbevelingen opdat deze in de toekomst kunnen worden verbeterd. Hiermee ligt de nadruk op het lerend vermogen van de organisatie en haar medewerkers. Daartoe hebben we interviews en audits gehouden.

#### INTERVIEWS EN AUDITS

Via interviews en audits van vijf dossiers is praktijk van inkoop en aanbesteding in beeld geanalyseerd.

Een audit bestaat per dossier uit twee stappen:

- 1 Een zelfevaluatie van het proces van inkoop/ aanbesteding door de budgetbeheerder die de betreffende inkoop/ aanbesteding heeft uitgevoerd.
- 2 Een audit van het dossier, bestaande uit bestudering van het inkoop-/ aanbestedingsdossier, gevolgd door een interview met de budgetbeheerder. In het interview staan de volgende vragen centraal:
  - Verificatie van antwoorden van de budgetbeheerder;
  - Toelichting op onduidelijkheden, tekortkomingen of verbetermogelijkheden;
  - Verhouding tussen beleid en uitvoering van beleid in de praktijk. In dit kader hebben we onderzocht of de beleidsdoelen realistisch zijn, en of inkoop- en aanbestedingsregels nuttig zijn of ‘knellen’ met de praktijk.

De audits zorgen voor een focus op de ‘werkvloer’ van inkoop en aanbesteding. De audits zijn tevens interactief: de betrokkenen bij inkoop en aanbesteding konden vanuit hun ervaring reageren op nut en noodzaak van inkoop- en aanbestedingsregels en beleidsdoelen, en eventuele verbeter suggesties meegeven.

Het onderzoek heeft zich niet gericht op de doelmatigheid/rechtmatigheid e.d. van het afwikkelen van betalingen aan leveranciers. Of het aantal facturen te hoog is in verhouding tot het aantal leveranciers en wat dat voor- en/of nadelen heeft blijft in dit onderzoek buiten beschouwing.

## Bijlage 4 Beoordeling doelstellingen inkoop en aanbesteding

De kwaliteit van de beleidsdoelstellingen is beoordeeld op evalueerbaarheid. Evalueerbaarheid valt uiteen in Specifiek, Meetbaar en Tijdgebonden. Bijlage 7 bevat een toelichting op de methode.

| Doelstelling  | Afkoms-<br>stig uit | Specifiek<br>(score 1-4) | Meetbaar<br>(score 1-4) | Tijd<br>gebonden<br>(score 1-4) | Evalueer-<br>baarheid<br>(score 1-4) |
|---|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Met dit Inkoopbeleidsplan hebben we de volgende doelen voor ogen: Het inkoopbeleid en -proces van stadsdeel Zuidoost integraal vast te leggen en te borgen; door optimalisatie de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten; financiële en juridische risico's te beperken.     | S7, p.5.            | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Beleidsdoelstellingen inkoop- en aanbestedingsbeleid zijn: beheersbaarheid en bestuurbaarheid, rechtmatigheid, transparantie en integriteit, doelmatigheid, social return, en duurzaamheid.   | S7,p.7.             | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Beheersbaarheid / bestuurbaarheid:<br>Het aanbrengen van een herkenbare structuur in het inkoopproces en het opstellen van managementrapportages, zodanig dat het inkoopproces bestuurbaar en beheersbaar wordt.  | S7, p.17.           | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Rechtmatigheid:<br>Het inkopen en aanbesteden volgens daarvoor geldende Europese en Nationale wetgeving en vigerend beleid. Het bieden van gelijke kansen aan aanbieders van werken, leveringen en diensten om mee te dingen naar opdrachten van de stadsdeelorganisatie (non-discriminatie). | S7, p.17.           | 3                        | 3                       | 3                               | 4                                    |
| Transparantie / integriteit:<br>Het bevorderen van de ambtelijke en bestuurlijke transparantie, verantwoording over de geleverde aanbestedingsprestaties en de noodzakelijke beheersmaatregelen voor waarborging van de interne (ambtelijke) en externe integriteit (opdrachtnemers).         | S7, p.17.           | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |

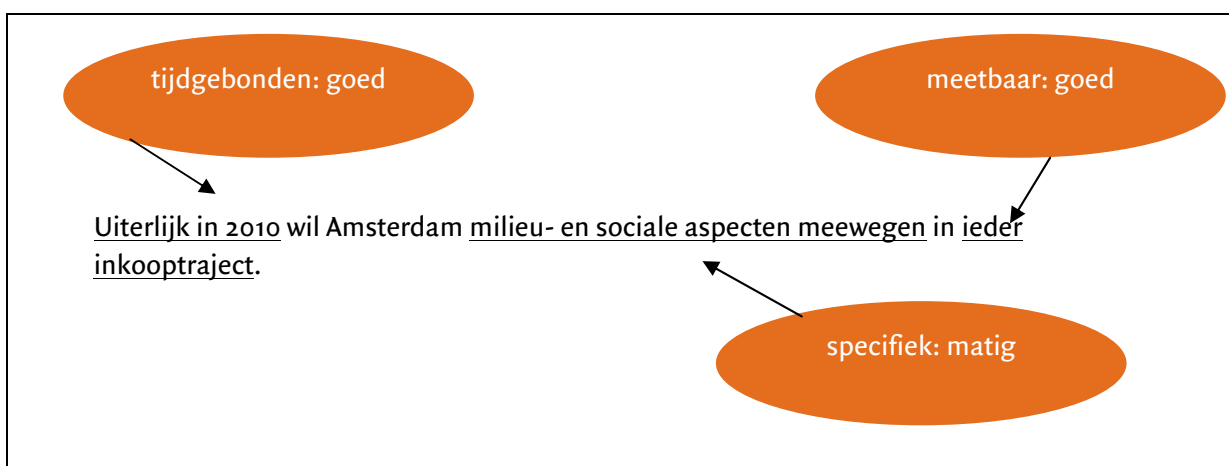
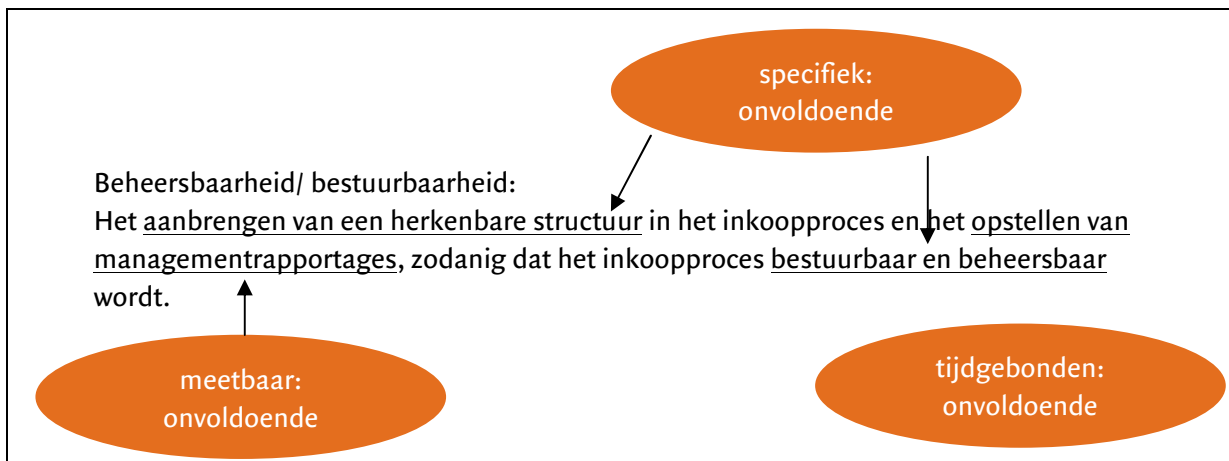
| Doelstelling   | Afkoms-<br>stig uit | Specifiek<br>(score 1-4) | Meetbaar<br>(score 1-4) | Tijd<br>gebonden<br>(score 1-4) | Evalueer-<br>baarheid<br>(score 1-4) |
|--|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Doelmatigheid / efficiëntie:<br>Het bevorderen van de doelmatigheid van de bestedingen van de stadsdeelorganisatie door het doel van een inkoop c.q. een aanbesteding vooraf te formuleren en daarbij – afhankelijk van de risico's en onzekerheden van het onderwerp- een juiste strategie te kiezen. | S7, p.17.           | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Uiterlijk in 2010 wil Amsterdam milieu- en sociale aspecten meewegen in ieder inkooptraject.   | S7, p.15.           | 2                        | 4                       | 4                               | 2                                    |

De beleidsdoelen ten aanzien van inkoop en aanbesteding zijn over het algemeen onvoldoende evalueerbaar. De doelstellingen zijn:

- Onvoldoende tot matig specifiek: niet duidelijk is omschreven waarop het beleidsplan zich richt. Hierdoor zijn de doelstellingen op verschillende wijze te interpreteren. Het onderwerp: het inkoopbeleid- en proces is onvoldoende afgebakend, waardoor niet duidelijk is wat hier wel en wat hier niet onder valt.
- Onvoldoende meetbaar: over het algemeen is niet duidelijk aangegeven wat het stadsdeel (binnen een bepaalde termijn) wil bereiken en op welke wijze zij dat wil realiseren. 'Het zo efficiënt mogelijk inzetten van middelen' is geen duidelijke norm die op een eenduidige wijze kan worden getoetst en vastgesteld. Voor een aantal beleidsdoelen zijn aanvullende prestatie-indicatoren opgesteld, maar ook deze bevatten geen meetbare doelen (zo ontbreken er percentages of is het doel onvoldoende specifiek geformuleerd waardoor niet duidelijk is wat wordt beoogd).
- Onvoldoende tijdsgebonden: de doelstellingen bevatten over het algemeen geen tijdsindicatie; niet duidelijk is wanneer de doelstelling moet zijn gerealiseerd. Bij de laatste doelstelling daarentegen is wel een duidelijke tijdsindicatie gesteld.

De doelstelling voor rechtmatigheid is goed evalueerbaar.





## Bijlage 5 Beoordeling doelstellingen social return

De kwaliteit van de beleidsdoelstellingen is beoordeeld op evalueerbaarheid.

Evalueerbaarheid valt uiteen in Specifiek, Meetbaar en Tijdgebonden. Bijlage 7 bevat een toelichting op de methode.

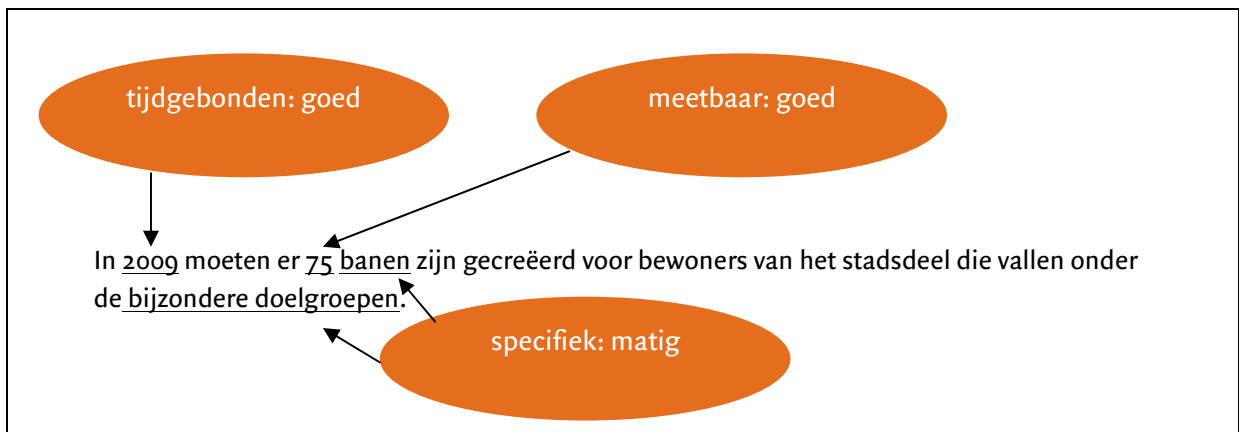
| Doelstelling  | Afkoms-<br>stig uit | Specifiek<br>(score 1-4) | Meetbaar<br>(score 1-4) | Tijd<br>gebonden<br>(score 1-4) | Evalueer-<br>baarheid<br>(score 1-4) |
|---|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Sociale doelstellingen koppelen aan het besteden van middelen van het stadsdeel voor allerlei diensten, werken en producten.  | S3, p.4.            | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Werkplekken en stageplekken creëren voor inwoners van het stadsdeel Zuidoost.   |                     | 3                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap ten behoeve van de inwoners van het stadsdeel te stimuleren bij (lokale) bedrijven en organisaties. (bijvoorbeeld werkplekken en stages beschikbaar stellen, een speeltuintje of voetbalveldje inrichten, beschikbaar stellen van pc's, les geven op scholen et cetera.   |                     | 2                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Het consequent koppelen van sociale doelstellingen aan het besteden van middelen voor diensten, werken en producten, met als doel werkplekken en stageplekken te creëren voor inwoners van het stadsdeel die nu langs de kant staan en tegelijkertijd maatschappelijk verantwoord ondernemerschap ten behoeve van bewoners stimuleren bij bedrijven en organisaties. Het gaat om alle inkoop van diensten, werken en producten, mits de opdracht in verhouding staat tot de sociale inzet, er voldoende aanbod aan deelnemers in de betreffende sector is dan wel aanbod aan (lokale) sociale bedrijven, die een in kwaliteit en prijs aantrekkelijk aanbod hebben. | S7, p. 40           | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| Het gaat om het introduceren van sociale nevendoele in reguliere overeenkomsten met bedrijven (bijvoorbeeld aanbesteding bouwactiviteiten, infrastructurele werken, onderhoud en beheer) om op die manier de stroom van werkzoekenden naar betaald werk te bevorderen of leerling- en stageplaatsen te realiseren.  | S19, p.22.          | 1                        | 1                       | 1                               | 1                                    |
| In 2009 moeten er 75 banen zijn gecreëerd voor bewoners van het stadsdeel die vallen onder de   | S21, p.2.           | 2                        | 4                       | 4                               | 2                                    |

| Doelstelling  | Afkoms-<br>stig uit | Specifiek<br>(score 1-4) | Meetbaar<br>(score 1-4) | Tijd<br>gebonden<br>(score 1-4) | Evalueer-<br>baarheid<br>(score 1-4) |
|---|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| bijzondere doelgroepen.<br>– Wijkbeheer: 37 banen<br>– MO: 15 banen<br>– Middelen: 12 banen<br>– REO: 10 banen<br>– Publiekszaken: 1 baan |                     |                          |                         |                                 |                                      |

De doelstellingen voor social return hebben zich ontwikkeld van vage omschrijvingen tot een matig evalueerbare doelstelling in februari 2009:

- het doel is matig specifiek. De definiëring van de doelgroep (bewoners van het stadsdeel die vallen onder de bijzondere doelgroepen) laat ruimte voor verschillende interpretaties. Het begrip ‘bijzondere doelgroepen’ wordt niet verder toegelicht in het beleidsdocument. Ook de term ‘baan’ is verschillend te interpreteren en in het beleidsdocument wordt hier geen aanvullende beschrijving op gegeven, waardoor onduidelijk blijft wat precies wordt beoogd. Wat is een baan? Is dat een formatieplaats of is dat een baan van 0,2 fte? Wanneer is een baan concreet gerealiseerd? Bij een vaste aanstelling, of geldt een contract van twee maanden ook als een baan? Hierdoor is het moeilijk te bepalen in hoeverre de doelstelling daadwerkelijk is bereikt.
- het beleidsdoel is goed meetbaar.
- de beleidsdoelstelling is goed tijdgebonden. Er wordt precies aangegeven wanneer de doelstelling moet zijn gerealiseerd.

Vanwege de matig specifieke omschrijving is de evalueerbaarheid 2: kwantitatieve prestaties.



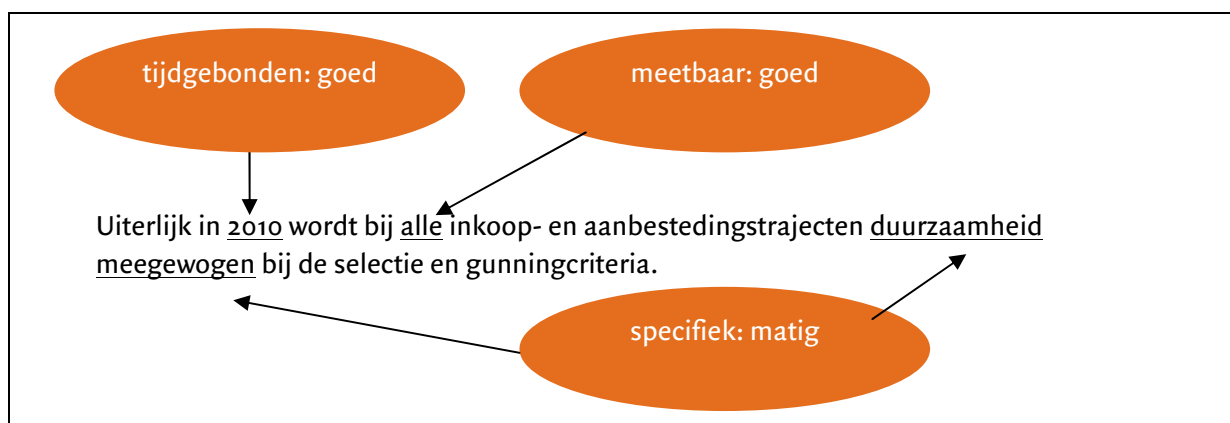
## Bijlage 6 Beoordeling doelstellingen duurzaamheid

De kwaliteit van de beleidsdoelstellingen is beoordeeld op evalueerbaarheid. Evalueerbaarheid valt uiteen in Specifiek, Meetbaar en Tijdgebonden. Bijlage 7 bevat een toelichting op de methode.

| Doelstelling  | Afkoms-<br>stig uit | Specifiek<br>(score 1-4) | Meetbaar<br>(score 1-4) | Tijd<br>gebonden<br>(score 1-4) | Evalueer-<br>baarheid<br>(score 1-4) |
|---|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Doel: Bij 75% <sup>1</sup> van het inkoopvolume (vastgesteld in euro's) wordt duurzaamheid als zwaarwegend criterium meegenomen.          | S26,<br>p.22.       | 2                        | 4                       | 1                               | 2                                    |
| Resultaat: Uiterlijk in 2010 wordt bij alle inkoop- en aanbestedingstrajecten duurzaamheid meegewogen bij de selectie en gunningcriteria. |                     | 2                        | 4                       | 4                               | 2                                    |

De beleidsdoelstellingen zijn matig tot voldoende evalueerbaar.

- De doelstellingen zijn matig specifiek. Op welke wijze worden duurzaamheidscriteria meegewogen bij de selectie voor bedrijven en/of bij de gunning van de opdracht aan een bedrijf. Wat is duurzaam? Wat zijn criteria voor duurzaamheid? En wanneer is er aan die duurzaamheidscriteria voldaan? Hierdoor is het onduidelijk wat exact moet gebeuren om het doel te bereiken.
- De beleidsdoelen zijn goed meetbaar.
- Één van de twee doelstellingen is tijdgebonden. Er is precies aangegeven wanneer de doelstelling moet zijn gerealiseerd.



<sup>1</sup> In het Milieubeleidsplan (S26) staat 50%. De doelstelling is vanwege afspraken tussen gemeenten en Rijk in het Klimaatakkoord (S31) veranderd in 75%.

## Bijlage 7 Methode beoordeling beleidsdoelen

### Evalueerbaarheid

Evalueerbaarheid valt uiteen in *Specifiek*, *Meetbaar* en *Tijdgebonden*. Deze drie criteria zijn gezamenlijk een noodzakelijke voorwaarde voor evalueerbaarheid.<sup>2</sup> De beoordeling op deze criteria vindt plaats op het gehele beleidsveld.

#### SPECIFIEK

- Het doel is eenduidig te interpreteren. De term ‘duurzame woningbouw’ is bijvoorbeeld niet specifiek. Concretisering van deze doelstelling in bijvoorbeeld de levensduur van woningen of materialen in aantallen jaren, levert wel een specifieke doelstelling op.
- De afbakening, reikwijdte, is helder – qua onderwerp, doelgroep, gebied en dergelijke.

| Score           | Indelingsregels  | Voorbeeld   |
|-----------------|--|---|
| 1 = onvoldoende | Zeer vage formulering                                      | Om alle ruimtelijke ontwikkelingen die gewenst en/of noodzakelijk zijn mogelijk te maken moet vroegtijdig rekening gehouden worden met allerlei milieuaspecten. |
| 2 = matig       | Vage formulering waarop doel betrekking heeft              | Beheersen van alle ernstige gevallen van bodemverontreiniging in 2030.  |
| 3 = vrij goed   | Reikwijdte niet helemaal helder                            | Inkomensondersteuning ter voorkoming van armoede en bevordering van maatschappelijke participatie.  |
| 4 = goed        | Eenduidig, heldere ambitie en afbakening/reikwijdte helder | Instroombeperking: 35% van de aanmeldingen bij het CWI  |

#### MEETBAAR

- De doelbereiking kan aan de hand van eenduidige normen worden getoetst en vastgesteld. Voor bijvoorbeeld de subsidiëring van kinderopvang wordt precies aangegeven hoeveel kindplaatsen er verwezenlijkt worden, wat de minimumbezettingsgraad is en hoeveel uur per jaar een kindplaats beslaat. (indicatoren).
- De kern van de doelstelling is meetbaar (en niet alleen ‘randverschijnselen’).

| Score           | Indelingsregels   | Voorbeeld   |
|-----------------|---|---|
| 1 = onvoldoende | Algemeen – bevorderen van iets onderzoeken / adviseren. | De handhaving in de openbare ruimte is integraal georganiseerd. |

<sup>2</sup> Over de A(cceptabel) en R(ealistisch) van SMART: of iets acceptabel of realistisch is, is afhankelijk van interne afspraken en betreft een politieke keuze. Deze aspecten vallen buiten het kader van dit onderzoek.

| Score         | Indelingsregels  | Voorbeeld  |
|---------------|--|--|
| 2 = matig     | Ordinale aanduiding – meer dan nu / algemene kwaliteit optimaliseren.  | De feitelijke onveiligheid, criminaliteit en overlast zijn verminderd.                       |
| 3 = vrij goed | Kwantitatieve aanduiding aspect doelstelling / Specifieke kwaliteit aspect doel (nominaal resultaat).  | Minimaal 1 meerdaagse bestuurlijke oefening en daarnaast per deelproces minimaal 1 oefening. |
| 4 = goed      | Kwantitatieve aanduiding voor kern doelstelling / Kwantiteit ook werkelijk vast te stellen / Specifieke kwaliteit geheel doel (nominaal resultaat) / Verwijzing naar o-meting indien een verschil bereikt moet worden. | Minimaal 99% van de toegekende bijstandsaanvragen wordt rechtmatig verstrekt.                |

#### TIJDGEBONDEN

De precisie waarmee wordt aangegeven wanneer de doelstelling moet zijn gerealiseerd. Hoe minder precies, hoe lager de score. Blijft de periode onbepaald, blijft deze globaal, bijvoorbeeld de middenlange termijn, of wordt deze concreet met een jaartal of zelfs een datum aangegeven?

| Score           | Indelingsregels                     | Voorbeeld  |
|-----------------|-------------------------------------|--|
| 1 = onvoldoende | geen tijdsbepaling                  | 550 WSW-plaatsen   |
| 2 = matig       | middenlange termijn / lange termijn | Beheersen van alle ernstige gevallen van bodemverontreiniging in 2030.   |
| 3 = vrij goed   | binnen marge van aantal jaren       | In 2010 is het dodelijk aantal slachtoffers in de stadsregio Rotterdam 30% lager dan het gemiddelde in de jaren 1997-1999 en het aantal ziekenhuisgewonden is gedaald met 25%. Vlaardingen levert daaraan een proportionele bijdrage |
| 4 = goed        | Jaartal / datum                     | Uitstroomtaakstelling van 130 cliënten in 2006   |

#### EVALUEERBAAR

Voldoende evalueerbaar (score 2, 3, of 4) heeft twee voorwaarden: de aspecten specifiek en meetbaar hebben samen een waarde van 6 punten of meer (gemiddeld dus 3 of meer), én de aspecten specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn totaal 8 punten of meer. De evalueerbaarheid wordt gemeten op een schaal van 'niet of nauwelijks (0)' tot 'hoge mate van evalueerbaarheid (4)':

| Evalueerbaarheid |   |
|------------------|---|
| 0 =              | Ter beschikking stellen van geld voor algemene bestemming |
| 1 =              | Globale activiteit(en)                                    |
| 2 =              | Kwantitatieve prestaties                                  |
| 3 =              | Kwalitatieve prestaties                                   |
| 4 =              | Evalueerbare prestaties                                   |

## Bijlage 8 Casusselectie

De onderzoeksopzet was gericht op het onderzoeken van één casus per sector, in totaal zes casussen. Bij gebrek aan een volledig aanbesteding- of contractenregister is voor de casusselectie gebruik gemaakt van een overzicht van betaalde facturen per leverancier, per kwartaal over de jaren 2007, 2008 en 2009. Dit overzicht kende enkele beperkingen. Het was bijvoorbeeld niet mogelijk precies aan te geven wat het bedrag van één specifieke factuur was; de bedragen in het overzicht waren een optelling van alle betaalde facturen in het betreffende kwartaal. Dit betekende voor sommige afdelingen dat het moeilijk was een concrete inkoop te vinden die paste bij het geselecteerde bedrag. Na de selectie is actief contact gezocht met de budgethouders om een eventuele mismatch tussen bedrag, leverancier en concrete inkoop te voorkomen. In de volgende tabel zijn de ondervonden knelpunten weergegeven.

| Sector   | Knelpunten bij selectie   | Knelpunten bij audits  |
|----------|---|--|
| WB       | Het bleek ingewikkeld, ondanks moeite door wijkbeheer, om de bij de facturen behorende contracten te vinden die daadwerkelijk door Wijkbeheer werden beheerd. De casus is gekozen uit een selectie van contracten waar dit wel van toepassing was.  | De vooraf toegestuurde vragenlijst is niet door de budgethouder ingevuld. Tijdens het gesprek zijn een aantal aspecten gecontroleerd aan de hand van het originele aanbestedingsdossier. Bij de inkoop is de inkoopcoördinator niet betrokken geweest, wel de afdeling PAC van de sector Wijkbeheer. |
| MO       | Geen knelpunten   | Wel checklist ingevuld door budgethouder. Tijdens gesprek aantal aspecten gecontroleerd aan de hand van het aanbestedingsdossier.  |
| Middelen | Geen knelpunten.  | Checklist ingevuld door budgethouder. Tijdens gesprek aantal aspecten gecontroleerd aan de hand van het aanbestedingsdossier.  |
| PZ       | Veelvuldige pogingen contact te krijgen met de budgethouder om te controleren of de geselecteerde persoon bekend was met de casus, hadden geen resultaat. Twee dagen voorafgaand aan het gesprek werd contact gezocht om aan te geven dat door gebrek aan tijd de stukken niet waren verzameld. In verband met de deadline van het onderzoek is besloten het interview door te laten gaan. Tijdens het gesprek bleek dat de budgethouder inhoudelijk niet bekend was met het oorspronkelijk geselecteerde dossier. In overleg is vervolgens besloten een andere casus te bespreken. De casus drukwerk werd door de budgethouder gezien als een 'schoolvoorbeeld'. | Geen checklist ingevuld door budgethouder. Tijdens gesprek alleen mondelinge toelichting door budgethouder die inhoudelijk bekend was met de inkoop. De inkoop is in nauwe samenwerking met de inkoopcoördinator uitgevoerd.   |

| Sector | Knelpunten bij selectie   | Knelpunten bij audits   |
|--------|---|---|
| REO    | <p>Het bleek ingewikkeld, ondanks gedane inspanning door de sector, om het bij de facturen behorende contract te vinden. Twee dagen voorafgaand aan het interview is contact gezocht om aan te geven dat de stukken niet beschikbaar waren. In verband met de deadline van het onderzoek is besloten het interview door te laten gaan. Tijdens het interview bleek de inhoudelijk met het dossier bekende medewerker niet aanwezig.</p> | <p>Geen checklist ingevuld door budgethouder. Tijdens gesprek alleen mondelinge toelichting door budgethouder die beperkt inhoudelijk bekend was met de inkoop. Hierdoor kon tijdens het gesprek alleen over de algemene werkwijze binnen de afdeling gesproken worden.</p> |
| SDS    | <p>Twee pogingen een casus te selecteren voor deze sector mislukten omdat de inkoop niet bij deze sector behandeld bleek te zijn. In verband met de deadline voor het onderzoek is ervoor gekozen deze sector niet in de audits te betrekken.</p>   | <p>Niet van toepassing.</p>   |

## Bijlage 9 Casusbeschrijving

| Casus 1 Groenvoorziening   | Sector Wijkbeheer  |
|--|--|
| Wanneer is het inkoop-/aanbestedingsproces gestart?                    | 5 februari 2009  |
| Wanneer was het inkoop-/aanbestedingsproces afgerond?                  | 20 maart 2009  |
| Looptijd van het contract (begin- en einddatum)                        | 30 maart 2009 tot 1 juni 2009  |
| Omvang van de gehele inkoop (over gehele looptijd contract, excl. BTW) | € 185.206,- (exclusief meerwerk en door de directie ter beschikking gestelde materialen)                                 |
| Naam van de opdrachtnemer/leverancier                                  | Roosendaal & Van Lith Groen  |
| Korte omschrijving van de aard van de inkoop (wat is ingekocht?)       | Aanbrengen groenvoorziening inclusief bijkomende werkzaamheden ten behoeve van het upgraden van de wijk Laagkoningshoef. |
| Gaat het bij deze inkoop om een vervolgoopdracht of niet?              | nee  |
| Type aanbesteding  | Onderhands aanbesteden   |

| Casus 2 bouw brede school  | Sector Maatschappelijke Ontwikkeling  |
|--|---|
| Wanneer is het inkoop-/aanbestedingsproces gestart?                    | 1 april 2007  |
| Wanneer was het inkoop-/aanbestedingsproces afgerond?                  | 14 januari 2008 Aanbestedingscontract   |
| Looptijd van het contract (begin- en einddatum)                        | 14 januari 2008 Start<br>1 mei 2009 geplande opleverdatum   |
| Omvang van de gehele inkoop (over gehele looptijd contract, excl. BTW) | Aanneemsom € 4.944.795,= ex<br>M&M-werk € 221.330,= ex<br>T&W-schade € - 13.484,= ex (M&M regel 48) |
| Naam van de opdrachtnemer/leverancier                                  | Matrix Bouw & Ontwikkeling  |
| Korte omschrijving van de aard van de inkoop (wat is ingekocht?)       | Aanneming Bouw Brede School Kortvoort:<br>3 scholen, 1 BSO, 3x peuterspeelzaal                      |
| Gaat het bij deze inkoop om een vervolgoopdracht of niet?              | Nee   |
| Type aanbesteding  | Europees aanbesteden  |

| Casus 3 Catering   | Sector Middelen  |
|--|--|
| Wanneer is het inkoop-/aanbestedingsproces gestart?                    | Concern inkoop: Op 27 september 2007 is het bestek 'aanbesteding cateringdiensten gemeente Amsterdam' gepubliceerd op de aanbestedingskalender. Het aanbestedingsproces is gestart in april 2007.  |
| Wanneer was het inkoop-/aanbestedingsproces afgerond?                  | Concern inkoop: Op dinsdag 4 maart 2008 is definitief gegund aan de vier leveranciers. Op 20 maart 2008 is de aankondiging van de gegunde opdracht gepubliceerd op de aanbestedingskalender.   |
| Looptijd van het contract (begin- en einddatum)                        | Concern Inkoop: De looptijd van het raamcontract is maximaal vier jaar. Het raamcontract is ingegaan op 13 maart 2008 en heeft een duur van twee jaar en eindigt op 12 maart 2010 met een optie tot verlenging van maximaal twee jaar. De nadere overeenkomst die voor 13 maart 2008 zijn afgesloten eindigen op 12 maart 2012 en nadere overeenkomsten die na 13 maart 2010 worden afgesloten lopen door tot 12 maart 2013. |
| Omvang van de gehele inkoop (over gehele looptijd contract, excl. BTW) | Concern Inkoop: De omvang van het raamcontract bedraagt ca €4.500.000 per jaar. Over 4 jaar gerekend is dit €18.000.000.   |
| Naam van de opdrachtnemer/leverancier                                  | Concern Inkoop: De raamcontractpartijen zijn Sodexo, Eurest, ISS en SAB. Stadsdeel Zuidoost heeft door middel van een minicompetitie een nadere overeenkomst afgesloten met Sodexo.  |
| Korte omschrijving van de aard van de inkoop (wat is ingekocht?)       | Concern inkoop: Cateringdiensten   |
| Gaat het bij deze inkoop om een vervolgoopdracht of niet?              | Concern inkoop: nee  |
| Type aanbesteding  | Europees aanbesteden   |

| Casus 4 Drukwerk   | Sector Publiekszaken   |
|--|--|
| Wanneer is het inkoop-/aanbestedingsproces gestart?                    | Vorbereiding april/mei/juni 2009<br>Publicatie aankondiging 10 augustus 2009.  |
| Wanneer was het inkoop-/aanbestedingsproces afgerond?                  | 8 oktober 2009 voorlopige gunning en afwijzing<br>27 oktober verificatie besprekingen<br>December definitieve gunning.                           |
| Looptijd van het contract (begin- en einddatum)                        | 1 januari 2010 tot en met 31 december 2011 met de mogelijkheid 2 x 1 jaar verlengen daarna.  |
| Omvang van de gehele inkoop (over gehele looptijd contract, excl. BTW) | Geschat op basis van het verleden ca. € 100.000 op jaarbasis, dus maximaal € 200.000 tot € 400.000.  |
| Naam van de opdrachtnemer/leverancier                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stadsdrukkerij Amsterdam NV</li> <li>– OBT BV</li> <li>– De Bondt Grafimedia Communicatie BV</li> </ul> |
| Korte omschrijving van de aard van de inkoop (wat is ingekocht?)       | Promotioneel drukwerk zoals brochures, flyers, posters, magazines et cetera. Hogere kwaliteit drukwerk anders dan repro.                         |
| Gaat het bij deze inkoop om een vervolgoedracht of niet?               | Een organisatie als Stadsdeel Zuidoost heeft doorlopend behoefte aan hoogwaardig drukwerk voor de diverse communicatie naar stakeholders.        |
| Type aanbesteding  | Openbaar aanbesteden   |

| Casus 5 Installatie/onderhoudsoftware                                  | Sector REO  |
|--|---|
| Wanneer is het inkoop-/aanbestedingsproces gestart?                    | ?   |
| Wanneer was het inkoop-/aanbestedingsproces afgerond?                  | ?   |
| Looptijd van het contract (begin- en einddatum)                        | ?   |
| Omvang van de gehele inkoop (over gehele looptijd contract, excl. BTW) | Startbedrag: €12.800,-<br>Totaalbedrag: €36.000,-                             |
| Naam van de opdrachtnemer/leverancier                                  | Yellowtail BV   |
| Korte omschrijving van de aard van de inkoop (wat is ingekocht?)       | Aanschaf en installatie software (inclusief onderhoud van standaard software) |
| Gaat het bij deze inkoop om een vervolgoedracht of niet?               | verlengd  |
| Type aanbesteding  | ?   |

## Bijlage 10 Resultaten audits inkoopdossiers

Toelichting op scores in tabel:

|     |   |
|-----|---|
| +   | voldoende voldaan aan de voorwaarden van het beleid             |
| -   | onvoldoende voldaan aan voorwaarden van het beleid              |
| nvt | niet van toepassing als gevolg van eerdere keuzes in het proces |
| ?   | niet verifieerbaar  |

| Nr. | Stappen inkoopproces   | Casus | 1   | 2   | 3   | 4 | 5 |
|-----|--|-------|-----|-----|-----|---|---|
| A   | Specificeren   |       |     |     |     |   |   |
| A1  | <i>Inkoopbehoefte algemeen</i><br>Elke sector heeft een: Aanbestedingsplan/-agenda, Inkoop(actie)plan en zicht op inkopen uit het verleden.  |       | +   | +   | +   | - | ? |
| A2  | – beoordeeld is of wordt inbesteed (inkoop bij dienststukken van de gemeente Amsterdam) of aanbesteed.<br>– beoordeeld is of gebruik gemaakt kan worden van bestaande mantel-/raamcontracten.  |       | +   | +   | +   | + | + |
| A3  | Keuze van de vorm van aanbesteding, conform tabel drempelbedragen.   |       | +   | +   | +   | ? | ? |
| A4  | Afwijkingen van de tabel aanbestedingsvormen zijn gemotiveerd, vastgelegd op de checklist en geaccordeerd door:<br>– Sectorhoofd (tot € 100.000 bij leveringen en diensten en tot € 250.000 bij werken).<br>– Dagelijks bestuur: boven € 100.000 (bij leveringen en diensten) en boven € 250.000 (bij werken). |       | nvt | nvt | nvt | ? | ? |
| A5  | <i>Betrokkenen bij de aanbesteding</i><br>– Bij inkopen boven de € 25.000 zijn minimaal 2 personen zijn bij de keuze van de aanbestedingsvorm en het vervolproces betrokken.   |       | +   | +   | +   | + | ? |

| Nr. | Stappen inkoopproces  | Casus | 1              | 2                | 3                | 4                | 5               |
|-----|---|-------|----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| A6  | Opstellen van bestek<br>Het bestek bevat een specificatie van het product of dienst, zoveel mogelijk functioneel gespecificeerd naar de functies die het product/de dienst moet vervullen.  |       | +              | +                | +                | ?+               | ?               |
| A7  | Keuze aanbidders<br>– bij onderhandse aanbesteding is de keuze van de leveranciers onderbouwd op basis van de selectiecriteria.<br>– Bij werken is de keuze van uit te nodigen aannemers gemotiveerd en geaccordeerd door het sectorhoofd.  |       | + <sup>3</sup> | nvt <sup>4</sup> | nvt <sup>5</sup> | nvt <sup>6</sup> | ?+ <sup>7</sup> |
| A8  | Zijn selectiecriteria voor social return en duurzaamheid gehanteerd?  |       | + <sup>8</sup> | nvt              | nvt              | nvt              | ?               |
| A9  | Uitnodigingsbeleid<br>Meerdere personen hebben inspraak in het uitnodigingsbeleid.  |       | +              | nvt              | nvt              | nvt              | ?               |
| A10 | De standaard inkoopvoorwaarden/ICT inkoopvoorwaarden zijn toegevoegd aan de nota van inlichtingen/offerteaanvraag.  |       | ?              | -                | +                | ?                | ?               |
| A11 | De ramingmethodiek voor het beoordelen of met een opdracht de drempelbedragen overschreden worden, is opgevolgd:<br>– Het is niet toegestaan om een opdracht in onderdelen te splitsen om daarmee een aanbestedingsplicht te ontlopen.<br>– Bij het werken met meerjarige contracten is het totaalbedrag gebruikt om de aanbestedingsvorm te bepalen.<br>– Van overeenkomsten waarvan de looptijd niet kan worden bepaald wordt het maandelijkse bedrag vermenigvuldigd met 48. |       | +              | +                | +                | +                | ?               |

<sup>3</sup> Gebruik is gemaakt van de groslijst aanbidders van wijkbeheer.

<sup>4</sup> Betreft openbare aanbesteding.

<sup>5</sup> Betreft Europese aanbesteding.

<sup>6</sup> Betreft openbare aanbesteding.

<sup>7</sup> Niet verifieerbaar op basis van het dossier. De respondent geeft aan dat de keuze voor de leverancier is gebaseerd op de kennis en specifieke ervaring van het bedrijf.

<sup>8</sup> Alleen voor duurzaamheid.

| Nr. | Stappen inkoopproces   | Casus | 1                        | 2                  | 3            | 4                          | 5   |
|-----|--|-------|--------------------------|--------------------|--------------|----------------------------|-----|
| B   | Gunnen   |       |                          |                    |              |                            |     |
| B1  | Selectie offertes<br>– Selectie vindt plaats op basis van de criteria:<br>1) de laagste integrale prijs (dus incl. alle kosten voor bijvoorbeeld aflevering of opslag e.d.);<br>2) de sociaal economisch meest voordelige aanbieding op basis van de selectiecriteria.       |       | prijs                    | prijs <sup>9</sup> | eco nom isch | eco nom isch <sup>10</sup> | ?   |
| B2  | Is een offerte geselecteerd met daarin mogelijkheden voor het realiseren van social return en duurzaamheid?  |       | duur zaa m <sup>11</sup> | nee                | beid e       | duur zaa m                 | nee |
| C   | Contracteren   |       |                          |                    |              |                            |     |
| C1  | Degene die de opdracht aangaat en ondertekent is bevoegd op grond van de budgethoudersregeling/(onder) mandaatbesluiten.   |       | ?                        | +                  | +            | nvt <sup>12</sup>          | ?   |
| C2  | Gebruik gemaakt is van het standaard contract/ overeenkomst.   |       | +                        | ?                  | +            | nvt                        | ?   |
| C3  | Wordt er een verplichtingenadministratie bijgehouden?  |       | +                        | +                  | +            | nvt                        | ?   |
| C4  | In de opdrachtverstrekking is duidelijk vastgelegd: wie als formele opdrachtgever functioneert, wie het aanspreekpunt is, wat probleemstelling en doel van de uitbesteding zijn, welke kwaliteitseisen worden gesteld, wat de prijs is en welk tijdpad daaraan verbonden is. |       | +                        | -                  | +            | nvt                        | ?   |
| C5  | Zijn afspraken over realiseren van social return en duurzaamheid schriftelijk vastgelegd?  |       | +                        | nvt                | +            | nvt                        | nvt |

<sup>9</sup> Het betreft een aanbesteding voor de bouw van een school. Het budget voor deze bouw is gebaseerd op de normbedragen van het ministerie van Onderwijs. Deze normbedragen laten geen ruimte voor het realiseren van 'extra' doelstellingen.

<sup>10</sup> Dit was niet verifieerbaar op basis van het dossier. De respondent geeft aan dat de offertes beoordeeld zijn op CO<sub>2</sub>-beperking door te kijken naar het vervoermiddel (trein/auto) en reisafstand.

<sup>11</sup> Duurzaamheid is als criterium gebruikt bij het selecteren van aanbieders.

<sup>12</sup> De inkoop is nog niet afgerond.

| Nr. | Stappen inkoopproces  | Casus | 1               | 2               | 3                 | 4   | 5                 |
|-----|---|-------|-----------------|-----------------|-------------------|-----|-------------------|
| D   | Bewaken   |       |                 |                 |                   |     |                   |
| D1  | Tijdens de uitvoering (na de opdrachtverlening) is gezien of de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen, waarbij de kwaliteit van de uitvoering periodiek is gecontroleerd.   |       | +               | +               | +                 | nvt | ?                 |
| D2  | Zijn (indien van toepassing) prestaties gecontroleerd (op het gebied van social return en duurzaamheid)?  |       | + <sup>13</sup> | + <sup>14</sup> | + <sup>15</sup>   | nvt | nvt               |
| D3  | Voor iedere aanbesteding wordt een aanbestedingsdossier bijgehouden conform de bepalingen. Het dossier bevat het procedureformulier, bestek/tekeningen/overige bijlagen/nota van inlichtingen/nota van aanwijzing, advertentie, raming, proces-verbaal van aanbesteding, inschrijfbiljetten, gunningadvies en SBA advies indien van toepassing, onderbouwing, inschrijfstaat/begroting van de inschrijver aan wie de opdracht is verstrekt, afwijzingsbrief indien van toepassing, opdrachtbrief, bouwverslagen met overzicht meer- en minderwerk (indien van toepassing), periodieke rapportages van de opdrachtnemer over realisatie van social return doelstellingen, eindafrekening (indien van toepassing), evaluatie (indien van toepassing). |       | +               | +               | +                 | ?   | ?                 |
| D4  | Bij leveringen en diensten > € 25.000 en werken > € 100.000 die niet onder een raamcontract vallen is de checklist 'overeenkomst/bestelling' achteraf naar de inkoopcoördinator gestuurd. Is een checklist in het dossier aangetroffen?   |       | ?               | ? <sup>16</sup> | nvt <sup>17</sup> | ?   | ?                 |
| D5  | <b>Adviesorganen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Boven € 100.000 (excl. btw) is vooraf advies gevraagd aan de inkoopcoördinator (voor inkopen waar geen raamcontract tegenover staat).</li> <li>– De inkoopcoördinator heeft het formulier behoeftestelling binnen 3 dagen geparafeerd retour gestuurd. (p11)</li> <li>– Bij werken is de afdeling P&amp;A ingeschakeld.</li> <li>– Bij Europese aanbestedingen is Concern Inkoop ingeschakeld.</li> </ul>   |       | +               | +               | +                 | +   | nvt <sup>18</sup> |

<sup>13</sup> De bouwinspectie voert de controle uit.

<sup>14</sup> Duurzaamheid en social return waren hier niet aan de orde.

<sup>15</sup> Concern Inkoop controleert in samenwerking met het Projectbureau Social Return van de centrale stad.

<sup>16</sup> Het dossier bestond uit een grote hoeveelheid stukken, ongeveer 3 verhuisdozen vol geordende stukken, waarvan 1 doos met de meest relevante stukken. De checklist is in deze hoeveelheid niet geverifieerd aangetroffen.

<sup>17</sup> Het betreft de aanbesteding van een raamcontract.

| Nr. | Stappen inkoopproces   | Casus | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
|-----|--|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| E   | Evaluëren en Faciliteren   |       |                  |                  |                  |                  |                  |
| E1  | Inkopers maken gebruik van: hulpmiddelen, zoals de procedure inkopen & aanbestedingen goederen en diensten/werken, inkoophandboek, intranet: concern inkoop, K-schrijf: formulieren/inkoopdocumenten, de shortlist van geschikte sociale) bedrijven. (doelmatigheid) |       | +                | +                | +                | +                | ?                |
| E2  | Ervaart u knelpunten in het inkoop- en aanbestedingsproces (specifiek voor deze casus of met betrekking tot inkopen en aanbesteden in zijn algemeenheid)? (doeltreffendheid)   |       | ja <sup>19</sup> | ja <sup>20</sup> | ja <sup>21</sup> | ja <sup>22</sup> | ja <sup>23</sup> |
| E3  | Ervaart u knelpunten bij het realiseren van social return en duurzaamheid (specifiek voor deze casus of met betrekking tot inkopen en aanbesteden in zijn algemeenheid)? (doeltreffendheid)  |       | ja <sup>24</sup> | ja <sup>25</sup> | ja <sup>26</sup> | nee              | ja <sup>27</sup> |

<sup>18</sup> De inkoop gaat om een bedrag onder € 100.000,-.

<sup>19</sup> Respondent is pas sinds kort werkzaam in zijn huidige functie en kan het geheel van procedures en adviesorganen en de relatie met de centrale stad nog niet goed genoeg overzien.

<sup>20</sup> De inkooptoolbox is niet gemakkelijk toegankelijk via intranet. Als gevolg van tijdsdruk worden stappen wel eens overgeslagen (zoals het meesturen van de eigen inkoopvoorwaarden of bij het inhuren van personeel met specifieke kennis op een bepaald gebied). De proactieve, op doelmatigheid gerichte ondersteuning vanuit de huidige inkoopcoördinator is behulpzaam.

<sup>21</sup> De respondent vond de inkooptoolbox moeilijk te hanteren en onvoldoende toegankelijk en merkt dit ook bij collega's.

<sup>22</sup> Respondent vindt dat er te weinig gezamenlijk wordt ingekocht en de samenwerking met andere stadsdelen leidt soms tot verwarring over het formele opdrachtgeverschap. Bij de inhuur van derden is soms niet duidelijk of het gaat om een opdracht (en dus inkoop) of het uitbesteden aan een derde (in de zin van tijdelijk personeel). Hierdoor wordt de inkoopcoördinator niet altijd ingeschakeld.

<sup>23</sup> Het inhuren van specifiek hoogwaardige kennis (personeel), of het inhuren van menskracht op korte termijn, leent zich slecht voor het realiseren van social return. Een klein architectenbureau kan niet gevraagd worden om een baan in het kader van social return te realiseren. Aan een hoveniersbedrijf kan dit bijvoorbeeld wel worden gevraagd.

<sup>24</sup> De respondent was niet bekend met de afwezigheid van de social return coördinator en de energie- en milieucoördinator.

<sup>25</sup> Het is moeilijk afspraken te maken over social return met externe bureaus die hoogwaardige kennis leveren omdat deze bureaus weinig laaggeschoolde functies beschikbaar hebben.

| Nr. | Stappen inkoopproces   | Casus | 1               | 2                 | 3                 | 4                 | 5   |
|-----|--|-------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|
| E4  | De opdrachtnemer en opdrachtgever evalueren het project en delen de leermomenten met elkaar. |       | +               | nvt <sup>28</sup> | nvt <sup>29</sup> | nvt <sup>30</sup> | ?   |
| E5  | Zijn de beoogde resultaten op het gebied van duurzaamheid en social return bereikt?          |       | + <sup>31</sup> | nvt               | +                 | nvt <sup>32</sup> | nvt |

<sup>26</sup> Bepaalde typen inkoop lenen zich beter voor social return dan andere typen inkopen. Bijvoorbeeld bij catering is social return goed te realiseren, bij de inhuur van extern personeel is dit moeilijker te realiseren.

<sup>27</sup> Medewerkers binnen de afdeling zijn nog onvoldoende bekend met de betekenis en toepassing van social return en duurzaamheid.

<sup>28</sup> De sector Maatschappelijke Ontwikkeling is niet de formele opdrachtgever voor deze inkoop, maar dat is het schoolbestuur.

<sup>29</sup> De sector Middelen is niet de opdrachtgever voor deze inkoop, dat is de afdeling Concern Inkoop van de centrale stad. Concern Inkoop evalueert met de opdrachtnemer.

<sup>30</sup> De inkoop is nog niet afgerond.

<sup>31</sup> Het beoogde doel is bereikt, dit betrof alleen duurzaamheid.

<sup>32</sup> De inkoop is nog niet afgerond.

## Bijlage 11 Beoordeling inkoopproces

| Stappen inkoopproces |              | Praktijk in Stadsdeel Amsterdam Zuidoost  |
|----------------------|--------------|---|
| A                    | Specificeren | <p><b>Onvoldoende.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– (Nog) niet gerealiseerde van inkoopactieplannen en beperkt zicht op de totale inkoopbehoefte.</li> <li>– Naleving van drempelbedragen onvoldoende gegarandeerd.</li> <li>– Onvoldoende waarborg voor zorgvuldige selectie leveranciers.</li> <li>– Weinig concrete uitvoeringsregels voor doelstellingen social return en duurzaamheid.</li> </ul>  |
| B                    | Gunnen       | <p><b>In algemene zin voldoende (verifieerbaar) maar onvoldoende in licht van extra doelstellingen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Het ‘laagste prijs’-criterium staat de criteria voor duurzaamheid en social return in de weg. Zo geeft bij de bouw van een brede school, waar in één klap grote duurzaamheideffecten gerealiseerd kunnen worden die een grotere voorinvestering vragen, de laagste prijs de doorslag.</li> <li>– Er wordt onvoldoende doorgekozen. Zo worden in de catering weliswaar ‘duurzame boterhammen’ aangeboden, maar is de boodschap ‘halfslachtig’: medewerkers kunnen ook kiezen voor de veel goedkopere niet-duurzame boterhammen.</li> <li>– Ten behoeve van social return heeft momenteel een leverancier vijf procent van de inkoop som overgemaakt naar het stadsdeel. Een concreet plan van de gemeente voor het inzetten van deze vijf procent in het licht van de doelstelling ontbreekt echter.</li> <li>– Prijseffecten van het beleid zijn nog niet te overzien. Het is denkbaar dat leveranciers hun prijzen en tarieven op voorhand verhogen om de social return doelstelling te kunnen realiseren. Als dit het geval is, wordt de doelstelling uiteindelijk doorberekend aan de klant c.q. het stadsdeel.</li> <li>– Onvoldoende waarborg voor zorgvuldige gunning bij toepassing social return en duurzaamheid.</li> </ul> |
| C                    | Afronden     | <p><b>Matig tot onvoldoende.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ondanks beperkte richtlijnen geen aanwijzingen dat in de praktijk niet zorgvuldig gewerkt wordt.</li> <li>– Het stadsdeel heeft geen zicht op het aantal lopende contracten.</li> <li>– De checklist ‘overeenkomst/bestelling’ wordt in slechts 10% van de gevallen in 2009 gemeld bij de inkoopcoördinator.</li> <li>– In twee van de vijf casussen is tijdens de audit voor dit onderzoek geen dossier ter beoordeling overhandigd. De dossiers van de andere drie casus voldeden grotendeels aan de voorwaarden.</li> <li>– Bij afzonderlijke inkopen wordt wisselend omgegaan met evaluatie.</li> <li>– Op centraal niveau onvoldoende instrumenten om te evalueren.</li> <li>– De ‘inkooptoolbox’ biedt decentrale inkopers momenteel</li> </ul>   |

| Stappen<br>inkoopproces | Praktijk in Stadsdeel Amsterdam Zuidoost   |
|-------------------------|--|
|                         | <p>onvoldoende ondersteuning. Er zijn wel voornemens, maar tot heden zijn geen trainingen of cursussen ‘inkopen en aanbesteden’ aangeboden.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– naast de drie inkoopcoördinatoren bestaat een wildgroei aan advies- en overlegplatforms rond inkopen en aanbesteden: een Loket duurzaam inkopen, een Projectbureau social return, een Ambtelijke werkgroep inkopen en aanbesteden, een Expertisegroep aanbesteden, de Afdeling Concern Inkoop van de Bestuursdienst Amsterdam, het Inkoopplatform.</li><li>– De consequentie van de decentrale inkooporganisatie is nog onvoldoende vertaald in structurele informatievoorziening van de sectoren ten behoeve van (bij)sturen en controleren door de het managementteam, Dagelijks Bestuur en stadsdeelraad.</li><li>– Het Dagelijks Bestuur slaagt er overigens wel in om de extra doelstellingen goed onder de aandacht te brengen. Het agenderen van deze doelen en organiseren van bijeenkomsten leidt op zichzelf tot meer aandacht en prioriteit bij gemeente en leveranciers.</li></ul> |