



## **Nóg beter inkopen en aanbesteden**

**Een nieuwe marktvisie, verbeterd inkoop- en aanbestedingsbeleid en een praktijkgerichte uitvoeringsstrategie**

**1.0**



## Inhoudsopgave

1. Met inkoop naar een bedrijfsmatige aanpak.....	5
1.1 Inleiding .....	5
1.2 Marktvisie, inkoop- en aanbestedingsbeleid en uitvoeringsstrategie .....	6
2. Marktvisie 'De waterschapsmarkt van de toekomst'.....	7
	
.....	8
3. Geharmoniseerd inkoop- en aanbestedingsbeleid .....	8
3.1 Inhoud.....	8
3.2 Doelstellingen van het uniforme inkoop- en aanbestedingsbeleid .....	9
3.3 Belangrijkste elementen uit het nieuwe inkoop- en aanbestedingsbeleid.....	9
4. Uitvoeringsstrategie .....	11
4.1 Proces .....	11
4.2 Speerpunten .....	11
4.3 Pilots.....	13
4.4 Activiteitenplan.....	14

### Bijlagen

1. Marktvisie Unie van Waterschappen
2. Geharmoniseerd Inkoop- en Aanbestedingsbeleid Unie van Waterschappen





## 1. Met inkoop naar een bedrijfsmatige aanpak

### 1.1 Inleiding

Binnen de overheidssector is de aandacht voor professioneel inkopen en aanbesteden gegroeid. Daar is een aantal redenen voor aan te geven, die deels met elkaar verband houden:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- controle op de rechtmatigheid van het inkoopgedrag (en de daaraan gerelateerde accountantsverklaring van goed- of afkeuring);
- beheer op orde;
- toenemende druk op de budgetten.

Inkoop maakt binnen Vechtstromen een sterke ontwikkeling door. In de opstartfase van de nieuwe organisatie lag in 2014 het aandachtsgebied vooral bij het effectief inrichten van het operationele inkoopproces (van bestellen tot factuurafhandeling). Sinds 2015 is de doorontwikkeling gericht op het tactische inkoopproces (het rechtmatig uitvoeren van aanbestedingen) en professioneel opdrachtgeverschap met oog voor zo laag mogelijke integrale kosten. De inkoopfunctie bij Vechtstromen dient als voorbeeld voor andere waterschappen (Waterkracht) en andere overheden in Noord-Oost Nederland. Op gebied van kennis, kunde, beheer op orde en inrichting van de inkoop loopt Vechtstromen voor op haar collega's. De huidige inkoopfunctie bij Vechtstromen is ingericht om voor de komende 3 jaar te kunnen inspelen op de opgaven van het waterschap en de invloeden van buitenaf. De inkoopfunctionarissen zijn in staat hun kennis en competenties adequaat in te zetten en de organisatie te ondersteunen in zowel traditionele vormen alsook de meest innovatieve aanpak. Binnen Waterkracht is Vechtstromen de enige organisatie die haar inkoop zowel kwantitatief alsook kwalitatief op niveau heeft ingericht.

Maar de wereld om ons heen en onze omgeving verandert. Voor de middellange en lange termijn liggen de uitdagingen in inkopen en aanbesteden voor de waterschappen bij het vinden van efficiënte innovatieve oplossingen, andere samenwerkingsvormen met haar partners en de markt. Voor inkoop is het belangrijk om tijdig op veranderingen in te spellen en de organisatie adequaat te ondersteunen in dit dynamische proces. Omdat de inkoopfunctie<sup>1</sup> breder gaat dan alleen de inkoopadviseurs en inkoopmedewerkers, is het noodzakelijk een helder beeld voor alle betrokkenen te scheppen waar de organisatie naartoe wil met inkoop en welke doelen en ambities zij wil bereiken. De inkoopfunctie wordt meer strategisch en bedrijfsmatig.

---

<sup>1</sup> De inkoopfunctie is het geheel aan activiteiten inclusief de bijbehorende processen, mensen en middelen gericht op het tot stand brengen van levering, diensten en werken aan het waterschap.

## 1.2 Marktvisie, inkoop- en aanbestedingsbeleid en uitvoeringsstrategie

### 1.2.1 Marktvisie

De waterschappen hebben enkele jaren geleden een traject ingezet naar een betere samenwerking met de markt en professionalisering van hun opdrachtgeverschap. De basis hiervoor is vastgelegd in het visiedocument 'De waterschappen als publieke opdrachtgever' uit 2014 (kort: marktvisie 2014). De marktvisie heeft op diverse vlakken voor verbetering gezorgd. Ook is door de marktvisie het begrip en inzicht in de noodzaak voor verdere vernieuwing van de sector gegroeid.

De waterschappen zijn in 2016 een nieuw traject gestart om te komen tot een praktisch en pragmatisch vervolg op de marktvisie. Dit keer is het document tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de bedrijven werkzaam in de waterbouw en watertechnologie (aannemers, leveranciers en ingenieursbureaus). In oktober 2016 is de nieuwe marktvisie door de ledenvergadering van de Unie van Waterschappen vastgesteld. Een marktvisie die Vechtstromen ook als marktvisie hanteert. In hoofdstuk 2 wordt deze beschreven.

### 1.2.2 Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Het inkoopbeleid formuleert algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop, die door de organisatie zijn vastgesteld. Sinds april 2013 werken de waterschappen met een geharmoniseerd inkoopbeleid. Met het geharmoniseerd beleid voor inkoop en aanbesteden dragen de waterschappen bij aan de uniformering van decentrale overheden. Nieuwe Europese richtlijnen zorgen ervoor dat dit beleid dient te worden herzien. Per 1 juli 2016 is de Herziene Aanbestedingswet in werking getreden. Het geharmoniseerde model inkoop- en aanbestedingsbeleid 2016 van de waterschappen is op 30 september door de commissie CBCF van de Unie van waterschappen vastgesteld. In hoofdstuk 3 wordt deze beschreven.

### 1.2.3 Speerpunten

Vechtstromen wil trendsetend zijn. Verbindend samenwerken, kennis delen en duurzame ontwikkelingen zijn doelstellingen die hierbij voorop staan. Aan de inkoopfunctie de taak om haar bijdrage te leveren aan de bedrijfsprocessen en het ondernemingsresultaat. De inkoopmissie is daarom als volgt geformuleerd:

#### **Inkoopmissie:**

*“Vechtstromen wil een maatschappelijk verantwoorde en betrouwbare opdrachtgever zijn, gebaseerd op de kernwaarden integriteit, transparantie, objectiviteit en non-discriminatie (rechtmatigheid). We sturen op resultaten, waarbij we voor oplossingen ook gebruik maken van de kennis, innovatie en creativiteit uit de markt. We werken samen met partners om op een duurzame en doelmatige wijze onze doelstellingen te bereiken”*

In hoofdstuk 4 wordt deze missie vertaald in een aantal speerpunten waaraan Vechtstromen de komende jaren wil werken om de inkoopfunctie verder te verbeteren.

### 1.2.4 Uitvoeringsstrategie

De uitvoeringsstrategie is het actieplan. Het geeft inzicht in hoe de organisatie invulling geeft aan de ambities, speerpunten en het beleid. Voor 2017 zijn concrete acties benoemd. De strategie wordt uiteengezet in hoofdstuk 5.





## 2. Marktvisie ‘De waterschapsmarkt van de toekomst’

De nieuwe marktvisie is opgenomen als bijlage 1. ‘De waterschapsmarkt van de toekomst’ bestaat uit twee delen. Het eerste deel “Het Visiedocument” resulteert in heldere en haalbare bouwstenen voor de gewenste vernieuwing. Het tweede deel “Het Activiteitenplan” bevat, naast een uitwerking van de bouwstenen en goede voorbeelden, een overzicht van concrete initiatieven en acties die zijn aangedragen door marktpartijen. Dit deel zal werkendeweg steeds weer worden vernieuwd en geactualiseerd. In het traject van totstandkoming van de nieuwe marktvisie hebben overheid- én marktpartijen gezamenlijk de belangrijkste thema’s geformuleerd. Uiteindelijk is gezamenlijk een top vijf van aandachtspunten benoemd die als basis is gebruikt voor het formuleren van drie bouwstenen voor vernieuwing. De volgorde van de bouwstenen is willekeurig.

*Bouwsteen: Maximale maatschappelijke waarde*

Van	Naar
Verspreide specialistische kennis	Kennis integraal samenbrengen en delen
Losse innovaties	Structureel creëren van oplossingsruimte
Enmalige samenwerkingen	Project overstijgend leren en professionaliseren
Standaard contracten	Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit
Focus op prijs/kwaliteit product	Focus op maatschappelijke waarde of levenscyclus

*Bouwsteen: De mens staat centraal*

Van	Naar
Nadruk op contract	Nadruk op contact (mensen en vakmanschap)
Hiërarchische relaties	Samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit
Handelen uit bedreigingen	Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen)
Verkokering van kennis en kunde	Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid

*Bouwsteen: Een gezonde bouwkolom*

Van	Naar
Risico's verdelen	Risico's verdelen en beheersmaatregelen verdelen
Opschalen in de markt	Meer ruimte voor ketensamenwerking
Realiseren van projecten	Realiseren en verbinden van opgaven
Verliesgeven verdienmodel	Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten



## 3. Geharmoniseerd inkoop- en aanbestedingsbeleid

### 3.1 Inhoud

Bijlage 2 bevat het nieuwe, geharmoniseerde inkoop- en aanbestedingsbeleid. De veranderingen die daarin zijn opgetreden komen voort uit:

1) Juridisch kader:

2) Landelijke evaluatie inkoopbeleid 2013 op hoofdlijnen:



De (herziene)  
aanbestedingswet 2012:

- Uitbreiding definities
- Algemeen juridisch kader

 UNIE VAN  
WATERSCHAPPEN

- Meer aandacht voor integriteit
- Keuze voor schema inkoopdrempels uit de gids proportionaliteit
- Aanpassen aan actualiteit
- Facultatief: 80% geharmoniseerd, 20% eigen invulling
- Overige opmerkingen t.a.v. punten, komma's, definities, uniforme documenten, tekstuele formuleringen, opbouw document (gehele document)

Het inkoopbeleid dient geharmoniseerd en werkbaar te zijn voor alle waterschappen. De verhouding 80% geharmoniseerd en 20% eigen invulling wordt door de waterschappen als prettig en werkbaar beschouwd en als goed uitgangspunt voor het landelijk inkoopbeleid ervaren. Uit de evaluatie inkoopbeleid 2013 komt naar voren dat:

1. over sommige onderwerpen verschil van mening is of dat deze thuishoren in het inkoopbeleid: "less is more" t.o.v. "juist fijn dat dit er ook in staat";
2. sommige onderwerpen niet van toepassing zijn voor een waterschap;
3. voor een onderwerp een andere benaming wordt gebruikt door een waterschap (inhoud is wel hetzelfde of inhoud is in de geest van het originele document).

Om hieraan tegemoet te komen heeft de werkgroep ervoor gekozen om, daar waar dit van toepassing is, de keuze aan het waterschap te laten, dus als facultatief aan het beleid toe te voegen.

Facultatief zijn:

- a) Onderwerpen die niet fundamenteel bijdragen aan het inkoopbeleid maar meer iets zeggen over (de organisatie van) de inkoopfunctie.
- b) onderwerpen die niet van toepassing hoeven te zijn voor alle waterschappen.
- c) Indien er voor hetzelfde onderwerp een andere benaming wordt gebruikt.



Met inachtneming van deze veranderingen en de ruimte voor eigen invulling is het nieuwe, geharmoniseerde Inkoop- en aanbestedingsbeleid nu als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk	Inhoud
1	Inleiding
2	Doelstellingen: wat is het te bereiken doel
3	Juridische uitgangspunten: hoe gaat het waterschap om met de relevante regelgeving?
4	Ethische en ideële uitgangspunten: hoe gaat het waterschap om met de maatschappij en het milieu in haar Inkoopproces?
5	Economische uitgangspunten: hoe gaat het waterschap om met de markt en leveranciers?
6	Inkoopprocedure; drempelbedragen

De uitvoeringsregels (processen en handelingen) zijn in de Inkooptoolkit uitgewerkt en via intranet voor alle belanghebbenden beschikbaar.

### 3.2 Doelstellingen van het uniforme inkoop- en aanbestedingsbeleid

Op een goede en verantwoorde wijze inkopen en aanbesteden.

Aandacht voor de (verdere) professionalisering van de inkoop- en aanbestedingspraktijk in het licht van doelmatigheid, rechtmatigheid en integriteit.

Niet alleen bijdragen aan mogelijke besparingen, maar tevens zichtbare verbeteringen van de kwaliteit van opdrachten realiseren.

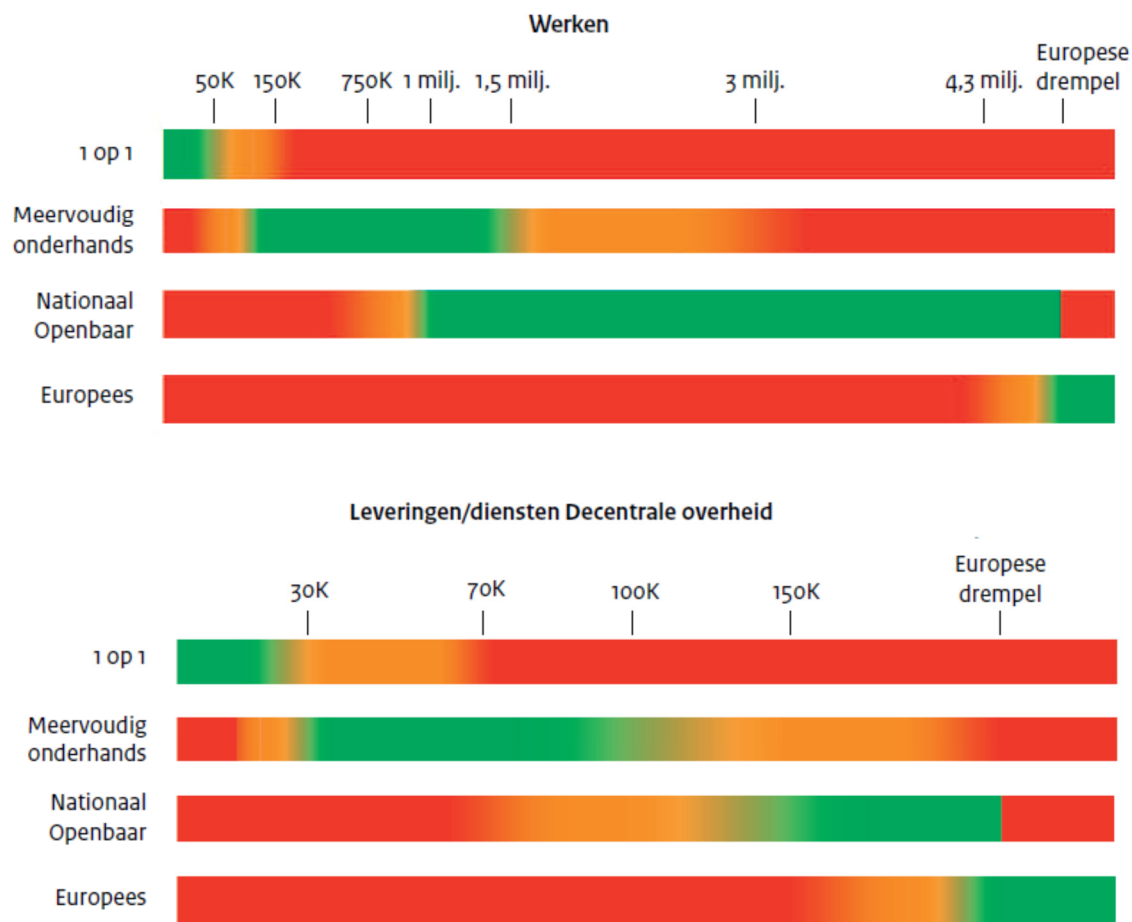
Mogelijkheden creëren om marktpartijen bij opdrachten een rol toe te bedelen, gericht op het verkrijgen van duurzame en innovatieve oplossingen en ideeën.

### 3.3 Belangrijkste elementen uit het nieuwe inkoop- en aanbestedingsbeleid

Element	Nadere omschrijving
<b>Samenwerkingspartners</b>	De samenwerking met de Waterkrachtpartners is gericht op kennisdeling
<b>Klachtenregeling Aanbesteden</b>	De klachtenregeling Aanbesteden wordt gezamenlijk met de Waterkracht partners uitgevoerd
<b>Duurzaam Inkopen</b>	Vechtstromen committeert zich aan het manifest 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' van de Rijksoverheid.
	Vechtstromen stimuleert waar mogelijk en doelmatig, de participatie van arbeidsgehandicapten in het arbeidsproces.
	Voor Duurzaam GWW zal Vechtstromen de tools Omgevingswijzer en Ambitie web toepassen.
<b>Drempelbedragen bij inkoopprocedures</b>	Zie onderstaand schema, Vechtstromen neemt de drempelbedragen over uit de Gids Proportionaliteit

<b>Afwijking procedures onder de Europese drempel</b>	Afwijking van de procedures uit het onderstaande schema drempelbedragen vereist voorafgaande goedkeuring van de Secretaris-Directeur voor zover er geen Europese drempels worden overschreden.
<b>Eigen initiatief</b>	Een eigen initiatief met een geraamde opdrachtwaarde onder de Europese drempelbedragen kan de door het waterschap rechtstreeks aan de indiener gegund worden, zonder dat hiervoor een (meervoudig) onderhandse of nationale procedure gevolgd hoeft te worden.

Schema drempelbedragen van inkoopprocedures

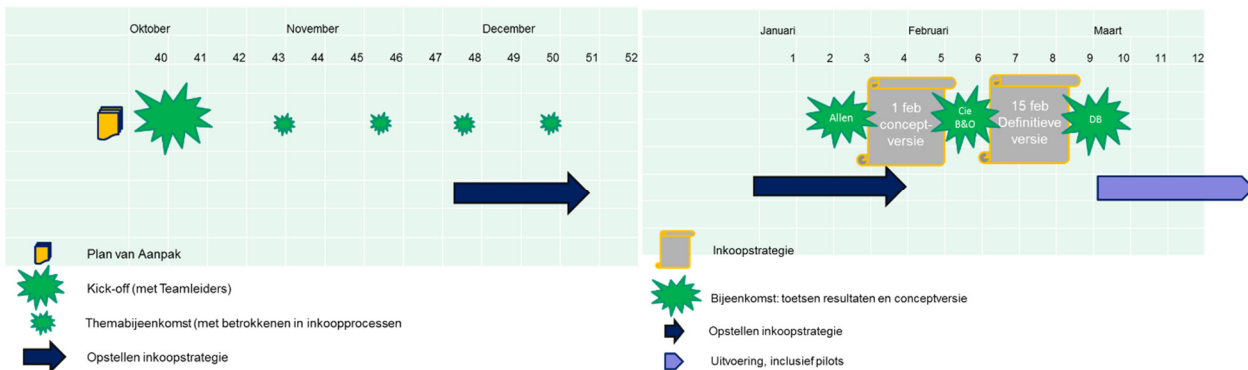




## 4. Uitvoeringsstrategie

### 4.1 Proces

De uitvoeringsstrategie is in nauwe samenwerking met teamleiders en medewerkers tot stand gekomen. Vanaf oktober is in verschillende sessies gewerkt aan deze uitvoeringsstrategie. Het onderstaande schema geeft dit proces weer.



### 4.2 Speerpunten

Binnen de organisatie zijn 6 speerpunten benoemd waar Vechtstromen de komende jaren op in wil zetten.

#### 1. Bevorderen van duurzaamheid

Ambities
Duurzame oplossingen voor lange termijn
Focus op de meeste duurzaamheidswinst
Urgentie rondom duurzaamheid vasthouden
Verbetering in uitvoering projecten/opdrachten
Contractmanagement als sleutelfactor om beoogde resultaten te kunnen realiseren

## 2. Ruimte voor lokaal MKB

Ambities
Aanbestedingen behapbaar maken voor MKB
Tijdwinst door inzet lokaal MKB
Actief in contact met lokaal MKB
Bij meervoudig onderhandse aanbestedingen minimaal 1 lokale MKB'er uitnodigen

## 3. Andere contract- en aanbestedingsvormen

Ambities
Contracten passend bij de te bereiken doelstellingen/gericht op resultaten
Contractmanagement als sleutelfactor om beoogde resultaten te kunnen realiseren
Beheersing van de gehele keten (investering + beheer + onderhoud)
Contract gericht op samenwerking
Bereiken van de laagst mogelijke integrale kosten

## 4. Total Cost of Ownership

Ambities
Bewuste afweging over wat doen we zelf en wat besteden we uit
Beheersing van de gehele keten (investering + beheer + onderhoud)
Bereiken van de laagst mogelijke integrale kosten
Contractmanagement als sleutelfactor om beoogde resultaten te kunnen realiseren
Juiste verdeling van risico's en risicobeheersing

## 5. Stimuleren van innovatie

Ambities
Markt eerder betrekken bij complexe projecten, meer marktconsultaties
Risico's managen i.p.v. risico's mijden
Scherpe doelen en prestaties stellen
Innovaties aan de markt overlaten
Aspecten waarop innovatie zich moeten richten: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Energie</li><li>○ Grondstoffen</li><li>○ Efficiency</li><li>○ Life cycle costs</li><li>○ Beheer</li><li>○ Onderhoud</li><li>○ Veiligheid</li><li>○ Betaalbare (zuiverings)technologie</li></ul>

## 6. Proces en organisatie

Ambities
Collega's kunnen elkaar meer helpen bij inkoop- en aanbestedingsprocessen
Goede voorbeelden van (slim) inkopen en aanbesteden gaan we binnen de organisatie delen
Inkopen = samenwerken; inkoopadviseurs zijn toegankelijk, betrokken en snel ter plaatse
Inkoopadviseurs bieden expertise, verhelderen regels & procedures en helpen bij inkoop en aanbesteden
Inkoopadviseurs werken continu aan verbeteren van doelmatigheid van het inkoopproces

### 4.3 Pilots

Onder het mom: “samen concreet aan de slag” is een 5-tal pilots benoemd waarin expliciet wordt gekeken hoe de benoemde speerpunten in de praktijk toegepast worden. Lessen uit deze pilots worden breed gedeeld en dragen bij aan verdere verbetering van de héle inkoopfunctie. Het betreft zowel relatief “standaard” projecten als meer complexe aanbestedingen waarmee Vechtstromen nog niet zo bekend is. Een goed voorbeeld daarvan is de uitwerking van het in de aanbestedingswet genoemde “innovatie partnerschap” dat goed toepasbaar lijkt op de doelen en ambities van het Fieldlab Camino waar Vechtstromen actief in participeert.

Pilots
<b>Facilitaire Diensten: intensieve ondersteuning bij de uitvoering van 3 best value contracten</b>
<b>Onderhoud aan de watergangen: kansen bieden voor het (lokale) MKB</b>
<b>Innovatiepartnerschap: hoe doe je dat? “Learning by doing” in het Fieldlab Camino</b>
<b>Vergistingsinstallatie Goor: omgaan met initiatieven van marktpartijen</b>
<b>Instandhouding van rwzi's: aan de slag met prestatiecontracten</b>

#### 4.3.1 Facilitaire Diensten: intensieve ondersteuning bij de uitvoering van 3 Best Value contracten

Best Value is een methodiek die zowel van de opdrachtnemer alsook van de opdrachtgever een andere rolverdeling en houding vraagt. Uitgangspunt is dat de opdrachtnemer in de lead is en de opdrachtgever minder op de inhoud zit en een minder sturende rol aanneemt. De opdrachtnemer zijn rol als expert te laten uitvoeren, vraagt ook van in onze interne organisatie een veranderproces. Nieuwe contractvormen vragen niet alleen in het aanbestedingsproces een andere aanpak. Vooral in de uitvoeringsfase worden andere competenties en vaardigheden aan beide kanten gevraagd. Deze pilot is er op gericht om intern betrokkenen tijdens de uitvoering te helpen hun rol te pakken en vasthouden. Daarnaast vind er onderling veel uitwisseling plaats hoe e.e.a. binnen het contract catering, schoonmaak en bedrijfskleding wordt ervaren en hoe men van elkaar kan leren. Naast het toepassen van een *nieuwe aanbestedingsmethodiek* zijn in de gesloten contracten *Duurzaamheid* en *TCO* belangrijke speerpunten.

#### 4.3.2 Onderhoud aan de watergangen: kansen bieden voor het (lokale) MKB

De uit te voeren werkzaamheden zijn bij uitstek geschikt voor het (lokale) MKB. In verband met de omvang van de werkzaamheden dient er een Europese aanbesteding worden gedaan. De Europese aanbesteding wordt zo ingericht dat het inschrijven voor het (*lokale*) MKB laagdrempelig wordt gehouden. Ook het speerpunt *duurzaamheid* zal in deze aanbesteding en in de uitvoering en belangrijk aspect zijn.

#### 4.3.3 Innovatiepartnerschap: hoe doe je dat? “Learning by doing” in het Fieldlab Camino

Camino is er opgericht om op slimme wijze onderhoud aan onze assets uit te voeren, waarbij voluit gebruik wordt gemaakt van nieuwe ontwikkelingen. Doel is op korte termijn slimmer en goedkoper onderhoud aan de assets uit te voeren. Speerpunten die in dit traject een rol spelen zijn *Duurzaamheid*, *TCO*, *Innovatie* en *Andere contractvormen*.

#### 4.3.4 Vergistingsinstallatie Goor: omgaan met initiatieven van marktpartijen

Het DB heeft op 8 december 2015 besloten de slibvergistingsinstallatie SVI op de rwzi Goor vooralsnog buiten gebruik te stellen. Er is bij Vechtstromen, maar vooral bij partners echter behoefte aan biomassa verwerkingscapaciteit onder andere in het kader van het realiseren van provinciale en landelijke duurzaamheidsdoelen (opwekking energie uit hernieuwbare bronnen). In de agrarische sector gaat het vooral om het vraagstuk van mestverwerkingscapaciteit (mede) op te lossen. Uit een inventarisatie is gebleken dat er meerdere partijen geïnteresseerd lijken te zijn in het gebruiken van de SVI locatie voor het vergisten van biomastromen (mest) en het verwerken van deze stromen. Dat vraagt om *Innovatieve contractvormen*. Waarin het waterschap kijkt in welke rol en met welk risico ze de samenwerking met deze private partijen vorm wil geven. In deze pilot gaan we op zoek naar een goede contractvorm die recht doet aan de rol van het waterschap, de randvoorwaarden en risico's die voor het waterschap acceptabel zijn en de ruimte die nodig is voor bedrijven om met de slibvergistingsinstallatie geld te verdienen.



### 4.3.5 Instandhouding RWZI's: aan de slag met prestatiecontracten

Vanuit de eenheid T&D is de wens uitgesproken om de instandhouding van de RWZI's in een prestatiecontract weg te zetten. Bij een prestatiecontract gaat erom dat het eindresultaat helder is en de uitgevoerde prestaties meetbaar zijn. Operationele aansturing door de opdrachtgever is hierdoor minder nodig. De prestaties van de opdrachtnemer worden continu te meten. Deze pilot bestaat uit twee fases. Fase 1 is de aanbesteding en fase 2 is de uitvoering van het contract. Er worden zowel de prestaties van de opdrachtnemer alsook van het waterschap als opdrachtgever gemeten. In deze pilot krijgt contractmanagement veel aandacht en de speerpunten *Duurzaamheid, TCO, Proces en organisatie*.

## 4.4 Activiteitenplan

### 4.4.1 Klankbordgroep

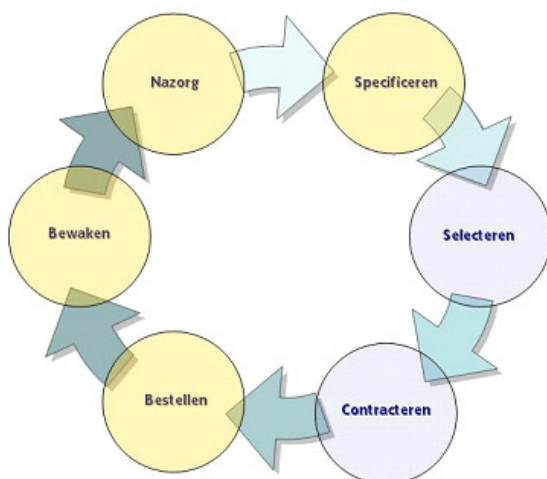
De klankbordgroep bestaat uit 7 deelnemers die vanuit hun functie de organisatie breed vertegenwoordigen. Taak van de klankbordgroep is de voortgang van de activiteiten en pilots te toetsen en te meten. De klankbordgroep komt 4 keer per jaar bijeen.

### 4.4.2 Leersessies

Er zijn 10 ambassadeurs benoemd die inkoop ondersteunen door hun kennis en ervaring te delen met de organisatie. De ambassadeurs zijn:

Alfons van der Aa  
Henk Bryan  
Tjeerd Dijkstra  
Gerard Lansink  
Henk Lansink  
Sophie Meyer  
Erik Mooij  
Nicole Oolbekkink  
Bernike Punt  
Gerrit Supheert

Met de ambassadeurs en team inkoop worden gedurende 2017 vier leersessies gehouden waarin de fases van het tactisch inkoopproces worden behandeld. In het kader van 'Slim inkopen doe je zo ...' worden de ervaringen van de betrokken in kaart gebracht en wordt met elkaar gedeeld hoe men bij de diverse probleemstellingen tot oplossingen is gekomen en wat een ander hiervan kan leren. De ambassadeurs dragen dit ook naar hun eigen teams/eenheden uit.



Daarnaast zullen er ook organisatie breed leersessies worden gehouden waarin op specifieke onderwerpen wordt ingegaan. Dit kan d.m.v. brainstormsessie, lunchbijeenkomsten of a la 'college tour' zijn waarbij ook kennis van externen wordt ingezet.

#### 4.4.3 Pilots

Tijdens de uitvoering van de pilots wordt getoetst hoe de inkoopvisie en –beleid in de praktijk werken. Per pilot wordt bekeken in hoeverre de vastgestelde speerpunten en doelstellingen toepasbaar en haalbaar zijn. Bij elke pilot worden evaluatiemomenten ingebouwd voor toetsing en meting.

#### 4.4.4 Inkoopinformatie

Inkoop heeft veel informatie beschikbaar op de inkooptoolkit. De organisatie heeft echter behoefte aan meer toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid. Het beschikbaar stellen van flowcharts is een van de verbeterpunten. Een werkgroep waarin inkoop, ict, communicatie en gebruikers vertegenwoordigd zijn gaat hiervoor zorg dragen.

#### 4.4.5 Rapportage en monitoring

Om doelstelling op de speerpunten te kunnen bepalen is het essentieel inzicht te hebben in de bestaande situatie en de mogelijke kansen. Er wordt eerst in kaart gebracht wat er al is en/of wordt gedaan binnen de vier eenheden. Vervolgens kunnen de mogelijke kansen in beeld worden gebracht. Hieraan kunnen de gewenste doelstellingen worden gekoppeld. Als de te bereiken doelstellingen vastgesteld zijn, kan worden bepaald hoe er gemonitord en gerapporteerd wordt.

#### 4.4.6 Leveranciersmanagement

Aanbesteden is slechts een middel om tot een goede uitvoering van een project en/of dienst te komen. Om tijdens de uitvoering op juiste wijze sturing te geven is goed contract- en leveranciersmanagement essentieel. Het contractbeheer is ingericht binnen Vechtstromen. De prestaties en nakoming van zowel de uitvoerende partij alsook van het waterschap dient getoetst te worden. Om dit te kunnen realiseren wordt in Negometrix een leveranciersbeoordelingssysteem ingericht.

#### 4.4.7 Inspiraties van buitenaf

Om kennis van de markt effectiever in te zetten zal er meer gebruik worden gemaakt van marktconsultaties. Daarnaast valt denken aan een 'Waterschapsmarktdag'.

### 4.5 Planning

Activiteit	Start	tot	Projectleider / trekker	Betrokken inkoopadviseur
1. Klankbordgroep	22-02	eind 2018	B. Broekert	B. Broekert
2a. Leersessies ambassadeurs	mei 2017	eind 2017	B. Broekert	Allen
2b. Leersessies organisatie breed	sept. 2017	eind 2018	B. Broekert	Allen
3a. Pilot Facilitaire diensten	dec. 2016	eind 2018	B. Punt / B. Broekert	L. de Wilde
3b. Pilot Onderhoud Watergangen	sept. 2017	feb. 2018	N. Oolbekkink	B. Broekert
3c. Pilot Innovatiepartnerschap	maart 2017	sept. 2017	S. Nijwening	B. Broekert
3d. Pilot Vergistingsinstallatie Goor	mei 2017	eind 2017	S. Fortkamp	B. Broekert
3e. Pilot Instandhouding RWZI's	april 2017	eind 2018	H. Besten	L. de Wilde
4. Inkoopinformatie	sept. 2017	Q1 2018	G. Odink	n.t.b.
5. Rapportage en monitoring	maart 2017	juni 2017	B. Broekert	allen
6. Leveranciersmanagement	sept. 2017	eind 2018	L. de Wilde	allen
7. Inspiraties van buitenaf	okt. 2017	doorlopend	B. Broekert	allen
Evaluatie en terugkoppeling cie B&O	dec. 2017 dec. 2018		B. Broekert	allen