

Organisatieplan Inkoop SSC-ZL

Versie 1.2 – 10 maart 2016

Auteurs: Fedor Coenen, Wim Lousberg, Rob Munnich, Joris Krol, Peter Nooteboom

Inhoud

1	INLEIDING	7
	DEEL 1 – DOELEN, TAKEN EN WERKCONCEPT.....	9
2	DOELEN, MISSIE, VISIE	10
2.1	Inleiding.....	10
2.2	Doelen	10
2.3	Missie	10
2.4	Visie	11
3	TAKEN VOOR SSC-INKOOP	13
3.1	Inleiding.....	13
3.2	Afbakening takenpakket SSC-Inkoop	13
3.3	Hoofdproductgroepen en clusters van producten en diensten	14
3.4	Groeipad in de levering van producten en diensten	16
3.5	Taken op het gebied van servicemanagement en –ondersteuning	17
3.6	Taken die de moederorganisaties zelf blijven uitvoeren	19
3.7	Nieuwe taak voor de moederorganisaties: Opdrachtgeverschap voor SSC-Inkoop	20
4	DIENSTVERLENINGSCONCEPT.....	22
4.1	Inleiding.....	22
4.2	Uitgangspunten dienstverleningsconcept.....	22
4.3	Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: regie op levering en afname van producten en diensten.....	23
4.4	Dienstverleningsconcept.....	23
4.5	Front-office functie	27
5	CATEGORY MANAGEMENT METHODE.....	30
5.1	Inleiding.....	30
5.2	De rol van Inkoop binnen de overheid.....	30
5.3	Waarom Category Management en wat betekent dit voor de inrichting van SSC-Inkoop?	32
5.4	Categorie-indeling SSC-Inkoop	33
6	INKOOPPROCES EN E-PROCUREMENT.....	35
6.1	Inleiding.....	35
6.2	Hoofd procesmodel.....	35
6.3	Proces flows	35
6.4	Rollen en verantwoordelijkheden	36
6.5	E-Procurement	36
7	INKOOPVOLUME	37
7.1	Inleiding.....	37
7.2	Volume bij de start	37

7.3	Volumeontwikkeling	40
8	GROEIPAD SSC-INKOOP	43
8.1	Inleiding.....	43
8.2	Het SSC-Inkoop Groeipad	43
8.3	Toelichting fases Groeipad:.....	43
8.4	Aandachtspunten en randvoorwaarden	45
	DEEL 2 – FUNCTIEBOEK	46
9	FUNCTIES SSC-INKOOP.....	47
9.1	Inleiding.....	47
9.2	Inkoopfuncties en ondersteunende functies binnen SSC-Inkoop	47
9.3	Startsituatie: taakinfilling en omvang SSC-Inkoop organisatie.....	54
9.4	Startformatie en huidige formatie	56
9.5	Realisatie en evaluatie	57
	DEEL 3 – MEERWAARDE VORMING SSC-INKOOP	58
10	MEERWAARDE KRACHTENBUNDELING INKOOP BINNEN SSC-ZL	59
10.1	Inleiding.....	59
10.2	Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering	59
10.3	Professionalisering en innovatie	64
10.4	Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit	65
10.5	Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers	65
10.6	Ontzorgen van de moederorganisaties	65
10.7	Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio.....	66
10.8	Besparingpotentieel uitgevoerde trajecten 2014 en 2015	66
10.9	Nieuwe gezamenlijke trajecten voor 2016.....	68
10.10	Productgroepen met potentieel	69
10.11	Randvoorwaarden.....	70
	Uit het haalbaarheidsonderzoek (2013) is gebleken dat door het efficiënt centraal uitvoeren van	70
10.12	Meerwaarde van een eigenstandige SSC-organisatie	71
10.13	Business Case SSC-Inkoop	74
10.14	Business Case in relatie tot gerealiseerd besparingspotentieel.....	77
11	BIJLAGEN	78
11.1	Nadere verfijning categorie indeling	78
11.2	Procesflows	81
11.3	Rollen & Verantwoordelijkheden per processtap – RACI.....	90

SAMENVATTING

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben besloten hun bedrijfsvoeringstaken stapsgewijs te bundelen binnen het Shared Service Center Zuid-Limburg. Onderdeel van de eerste fase van SSC-vorming is het inrichten van een gezamenlijke inkooporganisatie binnen dit SSC-ZL. De manier waarop dit gebeurt en hoe deze service-eenheid gaat werken staat beschreven in het voorliggend organisatieplan. Het document bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft het profiel van SSC-Inkoop, het tweede deel bevat het functieboek en het derde deel herijkt de meerwaarde van deze samenwerking.

Het eerste deel laat zien dat de voorgestelde inkooporganisatie meer gaat bieden dan alleen het traditionele 'massa is kassa' door volumebundeling. Door bundeling van inkooptaken en inkoopcapaciteit ontstaat namelijk een inkooporganisatie met voldoende inkoopvolume (spend) en omvang (fte's) voor een professionaliserings-slag. Hierdoor gaat SSC-Inkoop voor de moederorganisaties een hogere toegevoegde waarde bieden door onder meer de volgende punten:

- Meer proactieve en meer strategische rol inkoopmedewerkers door verschuiving van de focus naar de voorkant van het inkoopproces, waardoor SSC-Inkoop eerder en beter partner van de opdrachtgevende organisaties wordt.
- Hogere uitnutting, grotere transparantie en betere sturingsmogelijkheden voor bestuur en management van de moederorganisaties op inkoop door ondersteuning van het integraal inkoopproces (gesloten inkoopcyclus: inkopen & bestellen).
- Professionalisering en ontzorging van budgethouders door verbreding van de scope en vergroting van de inkoopvolwassenheid van de inkooporganisatie
- Het brengen van meer spend onder contract, om hierop vervolgens door middel van category management, contract- en leveranciersmanagement beter te kunnen sturen.
- Het vergroten en in beeld brengen van substantieel besparingspotentieel, en daarmee voor de moederorganisaties interessante besparingsmogelijkheden.

Het eerste deel laat zien dat dit organisatieplan de basis legt voor een professionele inkooporganisatie en de basis biedt voor het realiseren van kwalitatieve doelstellingen, zoals kwaliteit (hogere inkoopvolwassenheid), kwetsbaarheidsreductie, innovatie en aantrekkelijk werkgeverschap. Werken vanuit een gezamenlijke inkoopkalender en de methodiek category management levert een vliegwiel op voor het inventariseren van bundelingsmogelijkheden alsmede van harmonisatiemogelijkheden binnen de lijn (voor wat betreft inhoud én processen) en daarmee voor aanvullende besparingsmogelijkheden.

In het tweede deel wordt vanuit de in het eerste deel beschreven taken en werkwijze het functieboek voor SSC-Inkoop uitgewerkt. Dit gebeurt op basis van de landelijke standaard HR21. Voor het opgestelde functieboek is de gekozen werkmethode van category management leidend. De totale omvang van het beschreven functieboek bedraagt 23,0 fte. Dit aantal is hoger dan het huidige aantal inkopers op centraal niveau binnen de drie moederorganisaties (14,65 fte, exclusief inhuur en ondersteuning), maar lager dan het geprognosticeerde aantal medewerkers in het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (2013) van 32 fte. Dit lagere aantal is deels het gevolg van het niet toetreden door de Provincie Limburg en deels door verdergaande optimalisering van processen en systemen in het voorliggend organisatieplan dan in de fase van het haalbaarheidsonderzoek is voorzien. Met de optie van het aanbieden van 'Purchase to Pay' biedt het plan nog verdergaande besparingsmogelijkheden in de vervolgfase van ontwikkeling van SSC-Inkoop.

In het derde deel vindt herijking van de meerwaarde van SSC-vorming rondom inkooptaken plaats, ten opzichte van het eerdere Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL. Hieruit blijkt dat krachtenbundeling binnen SSC-Inkoop voor de moederorganisaties tot substantiële meerwaarde leidt, zowel op het gebied van besparingsmogelijkheden als op de thema's kwaliteit, kwetsbaarheidsreductie, professionalisering en innovatie, ontzorging van de moederorganisaties en aantrekkelijk werkgeverschap. Daarnaast biedt SSC-Inkoop interessante verbredingsmogelijkheden voor samenwerking met andere gemeenten in de regio, waardoor via deze verbreding ook nog eens de kosten over een groter aantal organisaties verdeeld kunnen worden.

Aan het einde van het meerwaarde deel wordt stilgestaan bij de Business Case van SSC-Inkoop. Het bruto-besparingspotentieel uit het haalbaarheidsonderzoek (2013) was 12,83 miljoen euro per jaar vanaf 2017. Zonder de Provincie resteert voor de drie moederorganisaties een potentieel van 10,48 miljoen euro. In het verlengde van de aanname uit het haalbaarheidsonderzoek dat 2/3 ook individueel bereikt kan worden bedraagt de meerwaarde van SSC-Inkoop qua besparingspotentieel $1/3 * 10,48 = 3,49$ miljoen euro per jaar. Voor de periode 2016 -2020 bedragen de totale additionele kosten 2,44 miljoen euro, waarmee het verwachte resultaat van de Business Case voor deze periode 13,97 miljoen euro is (oftewel een rendement van 572%). Toetsing van de Business Case op basis van het besparingspotentieel van de tot nu toe uitgevoerde gezamenlijke trajecten laat zien dat Inkoop nu al op weg is om 50% van het potentieel te bereiken. Verdere groei in de realisatie van het besparingspotentieel moet worden bereikt door het professionaliseren van de inkoopfunctie en het intensiveren van de inkoop samenwerking in SSC verband (zoals beschreven in dit organisatieplan). Conclusie: er ligt een solide Business Case met een gezond rendement wat de besluitvorming tot oprichting van SSC-Inkoop rechtvaardigt.

Wat betekent SSC-Inkoop voor de moederorganisaties en in het bijzonder voor de budgethouders?:

Allereerst een rolverandering: de momenteel nog aanbestedende budgethouder verandert naar opdrachtgever aan SSC-Inkoop. Dankzij de voorgestelde inkooporganisatie gaan de organisaties vervolgens planmatiger werken met inkoop en ontstaat door gestructureerde bundeling van inkoopvolume en de methodiek van category management een meer strategische benadering. Meer inkoopvolume ('spend') komt onder contract, waardoor er meer sturingsmogelijkheden (ook op het gebied van de kwalitatieve doelstellingen: duurzaamheid, social return en regionaal MKB) en grotere transparantie voor bestuur en management ontstaan. Tenslotte leidt een proactievare en professionele inkooporganisatie tot ontzorging, waaronder betere ondersteuning tijdens het totale inkoopproces op basis van contract- en leveranciersmanagement.

Wat betekent SSC-Inkoop voor de inkoopmedewerkers?:

Allereerst biedt de krachtenbundeling van inkoop binnen het SSC-ZL in combinatie met de werkmethode van category management (waartoe we in staat zijn door de schaal in inkoopvolume en fte's als gevolg van genoemde bundeling) inkoopmedewerkers de uitdaging om zich door te ontwikkelen naar specialisten met marktkennis. Verder ontstaan door onder meer het gestructureerd werken binnen category teams alsmede het binnen ondersteunende systemen goed borgen van informatie meer mogelijkheden tot kennisdeling en leren van elkaar. Door de aangebrachte differentiatie in het functieboek ontstaan voor medewerkers groeipaden van junior- tot seniorinkoper, inclusief de mogelijkheid om zich te bekwamen in diverse vakgebieden/ marktsegmenten van verschillende zwaarte. Tot slot leidt de verschuiving van aanbesteder naar inkoper en het werken met binnen de inkoopwereld gangbare methodieken en eigentijdse ondersteunende systemen tot vergroting van de employability van de inkoopmedewerkers.

1 Inleiding

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben besloten hun bedrijfsvoeringstaken stapsgewijs onder te brengen in de Bedrijfsvoeringsorganisatie Shared Service Center Zuid-Limburg, die daartoe in oktober 2015 is opgericht. Het proces van SSC-vorming gebeurt stapsgewijs.

Onderdeel van de eerste fase is het binnen de hoofdstructuur¹ inrichten van de service-eenheid Inkoop, gericht op het in opdracht van de moederorganisaties uitvoeren van inkooptaken. Daartoe is deze notitie opgesteld. Hierin wordt allereerst het organisatieplan voor SSC-Inkoop gepresenteerd (deel 1), gevolgd door het functieboek (deel 2) en een actualisering/herijking van de meerwaarde van deze krachtenbundeling ten opzichte van het haalbaarheidsonderzoek uit 2013 (deel 3).² Omdat SSC-Inkoop de eerste discipline is waarvoor een organisatieplan/functieboek in besluitvorming wordt gebracht, zullen hierin overkoepelende bouwstenen (zoals het dienstverleningsconcept) uitvoeriger beschreven worden dan in de documenten voor volgende disciplines.

Meerwaarde

Bundeling van inkooptaken in het SSC-ZL leidt tot meerwaarde voor de moederorganisaties. Allereerst door bundeling van volumes: 'massa is kassa'. Maar ook omdat hierdoor een inkooporganisatie ontstaat met voldoende omvang voor een professionaliseringslag. Voorbeelden hiervan zijn optimalisatie van ondersteunende systemen (namelijk implementatie van e-procurement³), verbetering en verbreding van momenteel nog maar gedeeltelijk gehanteerde concepten (onder meer contractmanagement⁴ en leveranciersmanagement⁵), vergroten van marktkennis en optimalisatie van synergiemogelijkheden (als gevolg van de werkmethode category-management⁶) en rolverschuiving van medewerkers van aanbestedingsadviseur naar inkoper. In het derde deel van dit document wordt hier nader op ingegaan.

Proces richting implementatie

Het voorliggend concept-organisatieplan/functieboek SSC-Inkoop is het resultaat van diverse werksessies van het projectteam SSC-Inkoop (met daarin inkoopmedewerkers vanuit de drie moederorganisaties) en twee workshops met het Opdrachtgeversoverleg (de drie directeuren bedrijfsvoering), voorbereid en uitgewerkt door de kwartiermakersorganisatie met externe ondersteuning van bureau Capgemini Consulting. Dit krijgt richting daadwerkelijke implementatie het volgende vervolgproces

¹ Stand van zaken 24-11: voorgenomen besluit en positief advies OR. Definitieve vaststelling van de hoofdstructuur staat gepland voor de vergadering van het SSC-bestuur van 14 december 2015.

² Dit derde deel, met daarin de actualisering/herijking van de meerwaarde van krachtenbundeling van inkooptaken binnen het SSC-ZL, is toegevoegd omdat met de ondernemingsraden in het kader van de ontwikkelagenda SSC-ZL is afgesproken een dergelijke herijking disciplinegewijs gekoppeld aan het functieboek uit te voeren.

³ E-procurement: dit is het via een digitaal systeem laten verlopen van de processen en transacties, verbandhoudend met inkoop. E-procurement leidt tot een grotere doeltreffendheid en hogere efficiency van inkoopprocedures, tot administratieve vereenvoudiging (met bijbehorende kostenbesparing) en grotere transparantie van overheidsopdrachten vanuit de moederorganisaties.

⁴ Contractmanagement: Uniforme werkwijze voor besluitvorming en beheer van inkoopcontracten. Contractmanagement biedt inzicht in lopende contracten, de juiste contractafspraken en overige relevante informatie, met als doel het maximaliseren van de operationele en financiële leveranciersprestatie en reductie van risico's.

⁵ Leveranciersmanagement: Uniforme werkwijze voor het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt, gericht op het versterken van de inkooppositie van het SSC-ZL.

⁶ Zie hoofdstuk 5.

- Allereerst wordt dit concept-document na OGO-agendering vrijgegeven voor interne bespreking met onder meer de inkoopmedewerkers en hun lijnmanagers, de Bijzondere Ondernemingsraad SSC-ZL en lokale ondernemingsraden (vanuit het medezeggenschapsperspectief, waaronder op termijn adviesrecht over het functieboek) en met de directies / budgethouders in de moederorganisaties (vanuit het klantperspectief). Op basis van deze besprekingen wordt, indien nodig, het organisatieplan verduidelijkt, aangevuld en aangepast.
- Parallel hieraan wordt in samenspraak met de afzonderlijke moederorganisaties in kaart gebracht wat de consequenties van het voorliggend document zijn voor deze moederorganisaties, onder meer voor wat betreft besluitvorming over het overhevelen van taken, budgetten en formatie aan het SSC-ZL, inclusief het in kaart brengen van daarmee samenhangende medezeggenschapstrajecten. Onderdeel hiervan is ook het uitwerken van het opdrachtgeverschap.
- In maart/april 2016 resulteren beide sporen in besluitvorming. Het SSC-bestuur stelt het organisatieplan/functieboek vast, terwijl de colleges in de drie moederorganisaties besluiten nemen over genoemde overheveling van taken, budgetten en formatie. Het betreft in beide gevallen voorgenomen besluiten, gevolgd door advisering door enerzijds de Bijzondere Ondernemingsraad (voor wat betreft het organisatieplan/functieboek SSC-Inkoop) en anderzijds door de afzonderlijke ondernemingsraden (voor wat betreft de consequenties voor de moederorganisaties). Mede gelet op het vroegtijdig in positie brengen van de medezeggenschap wordt gekoerst op een compacte doorlooptijd van deze adviestrajecten (circa zes weken).
- Gestreefd wordt naar definitieve besluitvorming door zowel SSC-bestuur als de drie colleges vóór de zomervakantie.
- Randvoorwaardelijk voor daadwerkelijke plaatsing van medewerkers vanuit de moederorganisaties binnen het SSC-ZL is vervolgens dan nog overeenstemming binnen het BGO en de lokale GO's over de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van SSC-vorming.

DEEL 1 – DOELEN, TAKEN EN WERKCONCEPT

Aan de basis van ieder organisatieplan en functieboek hoort een beeld te liggen van waartoe de organisatie is opgericht en hoe deze wil gaan werken. Daarom wordt in dit eerste deel uitgebreid ingegaan op:

- de doelen, missie en visie van SSC-Inkoop (hoofdstuk 2): hiermee wordt duidelijk waar de krachtenbundeling van inkooptaken in het SSC-ZL toe moet leiden.
- de taken voor SSC-Inkoop (hoofdstuk 3): hiermee wordt duidelijk gemaakt welke inkooptaken het SSC-ZL voor de moederorganisaties gaat verrichten, maar ook welke taken eventueel in de moederorganisaties achterblijven en daar dus ook organisatorisch geborgd moeten blijven.
- het dienstverleningsconcept (hoofdstuk 4): hiermee wordt duidelijk op welke wijze het SSC-ZL haar klanten wil bedienen, gebaseerd op professioneel opdrachtgever-opdrachtnemerschap.
- het werkconcept category-management (hoofdstuk 5): hiermee wordt duidelijk voor welk leidend ordenings- en inrichtingsprincipe is gekozen, namelijk het werkconcept category-management.
- het procesmodel voor SSC-Inkoop (hoofdstuk 6): hiermee wordt duidelijk hoe het gestandaardiseerde inkoopproces er uit komt te zien, inclusief de daarmee verbandhoudende rollen en verantwoordelijkheden.
- het inkoopvolume (hoofdstuk 7): hiermee ontstaat inzicht in het werkvolume, hetgeen weer relevant is voor het bepalen van de benodigde formatieomvang en taakverdeling in het functieboek (deel 2).
- het groeipad voor SSC-Inkoop (hoofdstuk 8): hiermee wordt inzichtelijk gemaakt welk groeipad SSC-Inkoop na de daadwerkelijke start in de komende jaren gaat doorlopen.

2 Doelen, missie, visie

2.1 Inleiding

Voor het proces van SSC-vorming zijn door de opdrachtgevers zowel overkoepelende doelen als een missie en visie geformuleerd. Deze worden in dit hoofdstuk weergegeven en vervolgens toegespitst op het onderdeel Inkoop. De in te richten inkooporganisatie binnen het SSC-ZL dient dienstbaar te zijn in het bereiken hiervan.

2.2 Doelen

Aan de oprichting van het SSC-ZL zijn de volgende overkoepelende doelstellingen verbonden⁷:

- Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering
- Professionalisering en innovatie
- Ontzorgen van de moederorganisaties
- Kwetsbaarheidsreductie, verhogen continuïteit
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Samen voor een sterk Zuid-Limburg

Verdere concretisering van deze doelen richting het werkkterrein van inkoop leidt tot de volgende punten:

- SSC-Inkoop is een professionele inkooporganisatie met een hoge inkoopvolwassenheid richting klanten en leveranciers.
- SSC-Inkoop ondersteunt en ontzorgt de moederorganisaties.
- SSC-Inkoop levert gestandaardiseerde diensten en producten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en tarief.
- SSC-Inkoop voert haar werkzaamheden efficiënt en effectief uit (operational excellence).
- De eenheid Inkoop biedt aantrekkelijk eigentijds werkgeverschap in de vorm van inhoudelijke uitdaging en ontwikkelmogelijkheden.
- SSC-Inkoop biedt door voorgaande punten, door pro-actief sturen op inkooptrajecten en door bundeling van inkoopvolumes besparingsmogelijkheden voor de moederorganisaties en overige klanten.
- SSC-Inkoop gaat werken volgens de Category Management methode.

Geschetste punten vormen de eindsituatie van een groeipad, dat verderop in deze notitie nader wordt omschreven (hoofdstuk 8). Via dit groeipad wil SSC-Inkoop zich vanuit een zogenaamde '*as is*'-startsituatie werkendeweg ontwikkelen tot een zakelijke, betrouwbare en professionele dienstverlener.

2.3 Missie

De overkoepelende SSC-missie luidt: het ondersteunen en ontzorgen van de deelnemende overheidsorganisaties op het gebied van inkooptaken, door het leveren van gestandaardiseerde producten en diensten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en efficiënt tarief.

Door het projectteam SSC-Inkoop, waarbinnen de bouwstenen voor dit organisatieplan en functieboek zijn besproken, is deze missie nader toegespitst, met het volgende resultaat

⁷ Zie voor een nadere toelichting/omschrijving van deze doelstellingen het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (september 2013).

SSC-Inkoop:

- richt zich op het ondersteunen en ontzorgen van de deelnemende organisaties op het gebied van inkoop, zodat deze zich op hun corebusiness kunnen concentreren en hun organisatiedoelen kunnen realiseren
- is een professionele inkooporganisatie met een hoge inkoopvolwassenheid
- levert vanuit een pro-actieve rol een bijdrage aan rechtmatig, doelmatig en efficiënt inkopen
- levert diensten en producten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en efficiënt tarief.

2.4 Visie

De overkoepelende SSC-visie luidt: Gemeenten in Zuid-Limburg (en hun samenwerkingspartners) hebben over enkele jaren één gezamenlijke ondersteuningsorganisatie voor hun inkoop: het SSC-ZL. Dit kenmerkt zich richting klanten door een goede mix van klantgerichtheid, kwaliteit en kosten en werkt op basis van gestandaardiseerde producten, processen en diensten. Door deze kenmerken draagt SSC-Inkoop positief bij aan het bevorderen van een samenwerkingscultuur binnen Zuid-Limburg. Het SSC-ZL kenmerkt zich richting medewerkers als een aantrekkelijke, eigentijdse werkgever.

Ook deze visie is nader toegespitst op de betreffende bedrijfsvoeringsdiscipline. Vertrekpunt hierbij is dat een gezamenlijke inkooporganisatie geen doel op zich is, maar een middel om de organisatiedoelen van de deelnemende moederorganisaties te realiseren.

Het takenpakket van de lokale overheden wordt steeds groter, terwijl tegelijkertijd bezuinigingen moeten worden doorgevoerd. Er moet dus meer met minder geld worden gedaan. De afgelopen jaren zijn er daartoe al veel verbeteringen doorgevoerd, onder meer op het gebied van interne processen. De ontwikkelingen die op de moederorganisaties blijven afkomen vragen op een verdergaande optimalisering, waarbij het noodzakelijk is om de mogelijkheden van het inkoopinstrument volledig te gaan benutten. Een professionelere inrichting van inkooptaken vanuit het SSC-ZL stelt de moederorganisaties beter in staat om de uitdaging van 'meer met minder doen' in gezamenlijkheid in te vullen en het nog onbenutte besparingspotentieel vanuit inkoop te verzilveren.

Samenwerking binnen het SSC-ZL leidt er toe dat door volumevergroting en standaardisatie van producten, diensten en processen substantiële inkoopvoordelen kunnen worden behaald, die hoger zijn dan bereikt kan worden met optimalisatie binnen de afzonderlijke organisaties. Daarnaast leidt SSC-vorming tot een organisatie met belangrijke synergievoordelen op het gebied van kennisdeling, verminderde kwetsbaarheid, verhoging van de kwaliteit en professionaliteit alsmede ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers.

SSC-Inkoop gaat invulling geven aan de SSC-vorming gekoppelde doelstellingen door dé professionele dienstverlener op het gebied van inkooptaken voor gemeenten en andere overheidsorganisaties in de regio Zuid-Limburg te worden. Meerwaarde van de samenwerking komt met name tot uiting op het gebied van strategische en tactische inkoop, contract- en leveranciersmanagement en van inkoopinformatie. Medewerkers ontwikkelen zich daarbij van 'aanbesteders' naar gespecialiseerde inkopers.

Klanten van het SSC merken dit vooral doordat zij een pro-actieve professionele gesprekspartner aan tafel hebben, die kennis heeft van hun werkveld, van de markt en van (innovatieve) inkooptechnieken, waarbij hij zich baseert op actuele gegevens die door een procurement intelligence systeem worden gegenereerd. Daarnaast kunnen klanten erop vertrouwen dat de door het SSC-Inkoop begeleide trajecten voldoen aan de rechtmatigheidseisen.

De ontwikkeling vanuit de huidige 'as is'-startsituatie tot een professionele gezamenlijke inkooporganisatie kan, mede door de verschillen in zowel inrichting van de inkoopfunctie als het professionaliteitsniveau hiervan tussen de oprichtende partners, niet anders plaatsvinden dan via een meerjarig groeipad, waarbinnen de dienstverlening en professionaliteit zich stapsgewijs ontwikkelen, terwijl de dienstverlening aan de klanten blijft plaatsvinden (zie hiervoor hoofdstuk 8).

3 Taken voor SSC-Inkoop

3.1 Inleiding

Nu de doelen, missie en visie voor SSC-Inkoop zijn beschreven is het van belang om een goed beeld te hebben van de taken die SSC-Inkoop voor de moederorganisaties gaat verrichten. Dit takenpakket is opgesteld in de vorm van een producten-en-diensten-catalogus, die de basis gaat vormen voor op te stellen dienstverleningsovereenkomsten tussen het SSC-ZL en de moederorganisaties. In paragraaf 3.2. vindt allereerst een afbakening van het takenpakket voor SSC-Inkoop plaats, waarbij ook wordt aangegeven welke onderdelen van het huidige inkooptakenpakket niet vanuit de moederorganisaties aan het SSC-ZL worden overgedragen (de 'knip'). In paragraaf 3.3. volgt de beschrijving van de hoofdgroepen van producten en diensten vanuit SSC-Inkoop. Paragraaf 3.4. schetst vervolgens het groeipad in de levering van deze producten en diensten, terwijl in paragraaf 3.5. verdieping plaatsvindt voor taken op het gebied van servicemanagement en – ondersteuning. In paragraaf 3.6. worden de taken die achter dienen te blijven in de moederorganisaties, en daar adequaat dienen te worden geborgd, expliciet benoemd. In paragraaf 3.7 wordt tenslotte aangegeven welke nieuwe taken binnen de moederorganisaties ingericht dienen te worden.

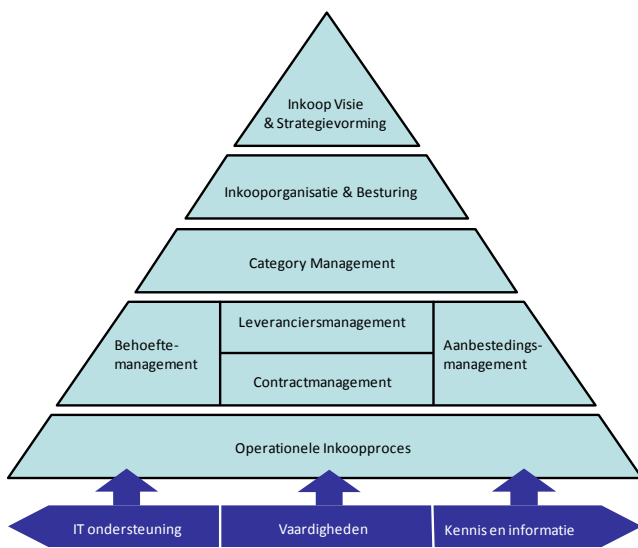
3.2 Afbakening takenpakket SSC-Inkoop

De producten en diensten die het SSC-Inkoop gaat leveren aan haar klanten vormen de basis om vast te stellen welke taken en activiteiten het SSC-ZL daarvoor uit moet voeren (en vervolgens welke daarmee samenhangende informatie vanuit de drie moederorganisaties aan het SSC-ZL dient te worden overgeheveld) en welke taken bij de moederorganisaties achterblijven.

Uitgangspunt bij de afbakening van de inkoop-taken die binnen de scope van het SSC-Inkoop vallen is om bij de levering van producten en diensten recht te doen aan de doelen voor oprichting van het SSC-ZL (zie paragraaf 2.2). Dit betekent dat de "knip" tussen SSC-Inkoop en de moederorganisaties bijdraagt aan de realisatie van de volgende voorwaarden:

- Hoge knip (alleen regievoering op SSC blijft uiteindelijk achter in partnerorganisatie)
- Concentratie van kennis / specialisme / capaciteit
- Standaardisatie en synchronisatie in processen & systemen
- Professioneler inkopen en aanbesteden

De producten en diensten die SSC-Inkoop gaat leveren zijn daarmee te vinden op alle onderdelen van de inkoop-functie, zoals schematisch weergegeven in de volgende figuur:



Aandachtsgebied		Korte Toelichting
Strategisch	Inkoop Visie- en Strategievorming	Inkoop beleid, strategie, doelstellingen en speerpunten
	Inkooporganisatie	Inrichting en besturing van de Inkooporganisatie
	Categoriemanagement	Ontwikkelen productgroepstrategieën en categorie plannen
Tactisch	Behoeftemanagement	Managen van specificaties en consumptie
	Leveranciersmanagement	Managen van de leveranciersrelatie en prestatie
	Aanbestedingsmanagement	Het managen van het aanbestedingsproces
	Contractmanagement	Het bewaken en managen van de prestatie op contracten
Operationeel	Contractbeheer	Contractenadministratie: beheren van de contractendatabase
	Operationele Inkoop	Het operationele inkoopproces: bestellen tot betalen (P2P)
Middelen	IT ondersteuning	IT ondersteuning van de inkoopprocessen (e-procurement)
	Vaardigheden	Kennis en vaardigheden van de inkoopmedewerkers
	Kennis & informatie	Beschikbaarheid informatie en prestatiemeting

Figuur 1: Te onderkennen aandachtsgebieden binnen de inkoopfunctie

3.3 Hoofdproductgroepen en clusters van producten en diensten

SSC-Inkoop is dienstenleverancier en expertisecentrum op het gebied van inkoopdienstverlening voor de moederorganisaties en eventuele overige klanten⁸. Deze dienstverlening is uitgewerkt in een zestal hoofdproductgroepen waarbinnen vervolgens in totaal 17 clusters van producten en diensten zijn onderscheiden.

De volgende hoofdproductgroepen worden onderkend:

1. Inkoopbesturing (paragraaf 3.3.1.)
2. Uitvoeren strategische inkoopprocessen (paragraaf 3.3.2.)
3. Uitvoeren tactische inkoopprocessen (paragraaf 3.3.3.)
4. Uitvoeren operationele inkoopprocessen (paragraaf 3.3.4.)
5. Juridische dienstverlening (paragraaf 3.3.5.)
6. Analytische inkoopdienstverlening (paragraaf 3.3.6.)

Hierna worden deze hoofdproductgroepen en daaronder vallende clusters nader beschreven. Bij deze beschrijving is aangesloten bij binnen het inkoopvak algemeen gehanteerde terminologie. Hierin komt regelmatig het woord 'management' voor (category-management, contractmanagement, leveranciersmanagement, servicemanagement, catalogusmanagement, enzovoort). Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om leidinggevende functies.

⁸ Aan SSC-vorming is een verbredingsopgave gekoppeld, zowel op het gebied van bedrijfsvoeringsdisciplines (dit wil zeggen: verbreding van werkerterrein met nieuwe bedrijfsvoeringsdisciplines ná implementatie van de onderdelen Inkoop, ICT en HRM) als op werkgebied: naast dienstverlening aan de moederorganisaties verbreding hiervan naar overige gemeenten en andere overheidsorganisaties in de regio Zuid-Limburg, zoals bijvoorbeeld de Provincie Limburg.

3.3.1. Hoofdproductgroep Inkoopsturing

Het betreft hier taken die zich kenmerken door het scheppen van voorwaarden waarbinnen het verwerven van goederen, diensten en werken kan plaatsvinden. Deze inkoopbesturingstaken dragen er zorg voor dat de proceseigenaren beschikken over duidelijk en consistent inkoopbeleid, hierop toegespitste hoogwaardige inkoopinstrumenten en infrastructuur, toegesneden HR-beleid en dat de moederorganisaties als geheel greep (control) blijven houden op de inkoopfunctie zelf (reguliere Planning & Control) en haar prestaties (inkoopcontrol) cq. kwaliteit. De rolverdeling binnen de inkoopbesturingstaken is (meestal) generiek (niet gedifferentieerd naar hetgeen wordt ingekocht).

De hoofdproductgroep Inkoopsturing kan nader worden uitgewerkt in de volgende clusters van producten en diensten:

- Cluster 1: Strategie en ontwikkeling SSC-Inkoop (o.a. opstellen en bewaken roadmap, opstellen Inkoop Jaarplan)
- Cluster 2: Ontwikkeling, implementatie en beheer inkoopbeleid, methoden, procedures en formats. Initiëren van inkoopverbeteringen
- Cluster 3: Ontwikkeling, implementatie en beheer inkoopinfrastructuur (o.a. e-procurement, inkoopdiagnose methoden en tools)
- Cluster 4: Ontwikkeling, implementatie en beheer inkoop personeelsbeleid (o.a. competenties, accreditatie, opleidingen)
- Cluster 5: Planning & Control inkoopfunctie (o.a. inkoop kalender, prestatiemeting, spend analyse, compliancy meting)

3.3.2. Hoofdproductgroep Uitvoeren strategische inkoopprocessen

Deze hoofdproductgroep bevat de taken die ervoor zorgen dat, meestal per soort product(groep), wordt bepaald op welke wijze de keten van (interne) klant tot en met vertaling naar de externe leverancier wordt ingericht, inclusief de hierin te maken keuzes.

De hoofdproductgroep Uitvoeren strategische inkoopprocessen is nader uitgewerkt in de volgende clusters van producten en diensten:

- Cluster 6: "Zelf doen" of "uitbesteden" besluitvormingsproces (o.a. ook inbesteden, inclusief integrale kostenafweging)
- Cluster 7: Categoriemanagement organisatie (o.a. beheren categorie structuur en toedelen organisatorische verantwoordelijkheden per categorie/inkooppakket)
- Cluster 8: Strategievormingsproces per categorie (o.a. opstellen van categorieplannen en productgroepprofiel en -strategie documenten)

3.3.3. Hoofdproductgroep Uitvoeren tactische inkoopprocessen

Deze hoofdproductgroep bevat taken die ervoor zorgen dat wordt bepaald op welke wijze de keten van (interne) klant tot en met de vertaling naar de externe leverancier wordt ingericht, inclusief de hierin te maken keuzes.

De hoofdproductgroep Uitvoeren tactische inkoopprocessen is nader uitgewerkt in de volgende clusters van producten en diensten:

- Cluster 9: Leveranciersmanagement (o.a. onderhouden leveranciersrelatie, meten en bewaken van de leveranciersprestatie)
- Cluster 10: Klantmanagementproces (o.a. behoefteoriëntatie, klantrelatiebeheer)

- Cluster 11: Source to Contract proces (o.a. behoeftebepaling, definiëren inkoopstrategie, specificeren, selecteren, contracteren)
- Cluster 12: Contractmanagement proces (het bewaken en managen van de prestatie op contracten)
-

3.3.4. Hoofdproductgroep Uitvoeren operationele inkoopprocessen

Deze hoofdproductgroep bevat de uitvoerende inkoopactiviteiten die zich met name richten op de verwervingsactiviteiten binnen reeds overeengekomen kaders (het afroepen of bestellen, het bewaken van de leveringstijden, het bewaken van de juistheid van de levering en nazorg en beheer van gegevens).

De hoofdproductgroep 'Uitvoeren operationele inkoopprocessen' is nader uitgewerkt in de volgende clusters van producten en diensten:

- Cluster 13: Operationele inkoop (o.a. bestellen, bewaken, onderhouden dagelijkse contacten met leveranciers)
- Cluster 14: Contractbeheer (o.a. vastleggen en beheren contractgegevens)
- Cluster 15: Contentbeheer (catalogusmanagement)

3.3.5. Hoofdproductgroep Juridische dienstverlening

Deze hoofdproductgroep bevat de uitvoerende activiteiten die zich met name richten op risicobeperking en conflictoplossing bij het aangaan van verbintenissen met externe partijen.

De hoofdproductgroep Juridische Dienstverlening is nader uitgewerkt in de volgende clusters van producten en diensten:

- Cluster 16: Juridische dienstverlening

3.3.6. Hoofdproductgroep Analytische inkoopdienstverlening

Deze hoofdproductgroep bevat de activiteiten die zich richten op het op verzoek uitvoeren van specifieke Inkoopanalyses en het identificeren van aandachtsgebieden, verbeterpunten cq. besparingsmogelijkheden richting de toekomst.

De hoofdproductgroep Analytische inkoopdienstverlening is nader uitgewerkt in de volgende clusters van producten en diensten:

- Cluster 17: Analytische inkoopdienstverlening

3.4 Groeipad in de levering van producten en diensten

Niet alle producten en diensten worden direct bij de start van het SSC-Inkoop al geleverd aan de moederorganisaties. Besloten is dat de samenwerking tussen de drie organisaties stapsgewijs de komende jaren vorm gaat krijgen.

Ook binnen de Inkoopdiscipline worden doelen gerealiseerd via een gefaseerde aanpak. Het SSC krijgt van de moederorganisaties ruimte en vertrouwen om te bouwen en te groeien in volwassenheid. Uitgangspunt daarbij is dat de producten en diensten die het SSC aan de deelnemers gaat leveren bij de start in omvang (kwantitatief) gelijk zijn aan de producten en diensten die op dat moment door de deelnemers zelf worden geleverd (het 'as-is'-principe). Dit is nodig om het SSC vanuit een stabiele basis te laten starten. Uiteraard dient deze dienstverlening vanaf het begin bij voorkeur ook tegen dezelfde kwaliteit geleverd te worden. Hoewel dit laatste nadrukkelijk het streven is, leert de praktijk van eerdere SSC's dat vooral in de beginfase sprake is van een

tijdelijke daling van de klanttevredenheid, die vervolgens weer toeneemt naarmate de organisatievolwassenheid van het SSC en de netto-opbrengsten zich positief ontwikkelen.⁹

Het ‘as-is-principe’ houdt in dat het SSC-Inkoop van start gaat met levering van producten en diensten aan de moederorganisatie die overeenkomt met de huidige inkoop-ondersteuning die zij nu ervaren. Dat betekent ook dat het SSC-Inkoop een ontwikkelopdracht heeft om op termijn toe te groeien naar levering van producten en diensten die passen bij het afgesproken ambitieniveau en invulling geeft aan professionalisering van de inkoopfunctie. Daarmee is er sprake van een groeipad waarbij de doorontwikkeling van de taken van het SSC-Inkoop leidt tot het op termijn kunnen leveren van alle eerder genoemde clusters van producten en diensten binnen de hoofdproductgroepen. Onderstaande figuur maakt duidelijk welke clusters van producten en diensten reeds bij de start worden geleverd (“groen”), welke clusters van producten en diensten bij de start in ontwikkeling zijn om geleverd te kunnen worden (“oranje”) en welke clusters van producten en diensten die bij de start vooralsnog buiten de scope van dienstverlening zijn geplaatst (“rood”).

Aandachtsgebied		Huidige Inkoop scope & Scope SSC	Korte toelichting	Clusters van producten/diensten (PDC)	Huidige scope Inkoop			Scope SSC Inkoop	
					Maastricht	Heerlen	Sittard-Geleen	In scope start-datum SSC?	In scope eindsituatie SSC?
Strategisch	Inkoop Visie- en Strategievorming	Inkoop beleid, strategie, doelstellingen en speerpunten	1 2 6	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Inkooporganisatie	Inrichting en besturing van de Inkooporganisatie	3 4 5	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Categoriemanagement	Ontwikkelen productgroepstrategieën en categorie plannen	7 8 17	Nee	Nee	Nee	In ontwikkeling	Ja	
Tactisch	Behoeftemanagement	Managen van specificaties en consumptie	10	Deels	Deels	Deels	In ontwikkeling	Ja	
	Leveranciersmanagement	Managen van de leveranciersrelatie en prestatie	9	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	
	Aanbestedingsmanagement	Het managen van het aanbestedingsproces	11 16	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Contractmanagement	Het bewaken en managen van de prestatie op contracten	12	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	
Operat- tioneel	Contractbeheer	Contractenadministratie: beheren van de contractendatabase	14	Ja	Deels	Deels	Ja	Ja	
	Operationele Inkoop	Het operationele inkoopproces: bestellen tot betalen (P2P)	13 15	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	
Middelen	IT ondersteuning	IT ondersteuning van de inkoopprocessen (e-procurement)		Nee	Nee	Nee	Deels	Ja	
	Vaardigheden	Kennis en vaardigheden van de inkoopmedewerkers		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Kennis & informatie	Beschikbaarheid informatie en prestatiemeting		Deels	Deels	Deels	Ja	Ja	

Figuur 2: Groeipad in de realisatie van de clusters van producten/diensten

3.5 Taken op het gebied van servicemanagement en –ondersteuning

Als dienstenleverancier en opdrachtnemer van de drie moederorganisaties geeft SSC-Inkoop invulling aan de taken die samenhangen met het organiseren, besturen en leveren van de afgesproken dienstverlening binnen de afgesproken kaders. Daartoe levert het SSC-Inkoop toegevoegde waarde door het uitvoeren van de volgende taken:

- Accountmanagement (paragraaf 3.5.1.)
- Servicedesk Inkoop (paragraaf 3.5.2.)

⁹ Zie hiervoor onder meer het Bestuursplan SSC-ZL en het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL, waarin deze ontwikkeling is geschetst, op basis van onderzoek naar eerdere SSC-vorming

- Servicemanagement en beheer van dienstverleningsovereenkomsten (paragraaf 3.5.3.)

3.5.1. Accountmanagement

Het accountmanagement van SSC-Inkoop behartigt de relatie met de moederorganisaties op het gebied van inkoopbesturing, strategisch, tactisch en operationeel niveau en is gesprekspartner m.b.t. het overeenkomen van dienstverlening en de opvolging hiervan.

De accountmanager onderhoudt contact met de klant over de kwaliteit van de dienstverlening, mogelijke aanvullende of nieuwe wensen of klachten en dergelijke. Dit contact heeft een hoge frequentie en dient tegelijkertijd om hobbels in de operationele dienstverlening op een soepele manier te helpen oplossen. De accountmanager is dus regelmatig op de locatie van de klant aanwezig. Belangrijke taken van de accountmanager zijn het:

- Opbouwen, onderhouden en behouden van de vaste relaties met een klantgroep over de (kwaliteit van) dienstverlening;
- Ondersteunen van de dienstverlening via het 'click-call-face'- principe en hierop ingrijpen op het moment dat dienstverlening via dit principe onverhoopt stopt;
- Verzorgen van de intake van complexe opdrachten, bijvoorbeeld met een multidisciplinair karakter of service eenheid overstijgende dienstverlening;
- Op afstand toezien op klantcontacten die niet via het 'click-call-face'-principe worden afgedaan (dit zijn o.a. de contacten die tussen SSC-Inkoop en medewerkers uit de moederorganisatie tijdens het leveren van diensten).

De accountmanager levert een essentiële bijdrage aan het opbouwen, onderhouden en behouden van een goede relatie tussen klant en SSC, op operationeel en tactisch niveau. Naast de accountmanagers vervullen ook de directeur, de leidinggevenden en de medewerkers van het SSC-Inkoop een belangrijke functie bij de invulling van accountmanagement.

De directeur houdt zich bezig met de grote lijnen van de relatie, op strategisch niveau dus. Hij heeft contact met het collectief van opdrachtgevers en met de individuele opdrachtgevers. Het gespreksonderwerp is vooral de relatie opdrachtnemer/opdrachtgever: contractering, afname maat- en meerwerk, wezenlijke knelpunten in de dienstverlening, wensen over product vernieuwing en verandering van dienstverlening maken daar onderdeel van uit. De frequentie van deze contacten wisselt, afhankelijk van de behoefte en de schaalgrootte van de klant. Deze contacten borgen het klantbelang tot op het hoogste niveau binnen de SSC organisatie. Zo vindt ook op dat niveau de belangenafweging en weging van prioriteiten plaats.

3.5.2. Servicedesk Inkoop

De dienstverlening van het SSC-Inkoop wordt ondersteund door de servicedesk Inkoop die invulling geeft aan de front-office functie. Deze beantwoordt alle vragen en fungeert als centraal meldpunt voor klachten, wensen, informatievragen en storingen. Daarmee vult de servicedesk Inkoop de volgende taken in:

Operationele ondersteuning bij levering van de dienstverlening:

- Het indienen van klachten over geleverde dienstverlening
- Het indienen van wensen t.a.v. de dienstverlening
- Het stellen van (informatie-)vragen

- Het navragen van de status onderhanden verzoeken om ondersteuning van opdrachtgevers (lopende inkooptrajecten, etc.), van onderhanden offertes voor meerwerk of specifieke dienstverlening en uitvoeringswerkzaamheden conform DVO

Coördinatie en regie op vraagstelling en levering van diensten:

- Innemen van de vraagstelling om levering van dienstverlening, registratie en vertaling naar producten en diensten
- Doorzetten van de vraagstelling naar een inkoopadviseur in de backoffice
- Bewaken en monitoren van de afhandeling van alle vragen en verzoeken om dienstverlening

3.5.3. Servicemanagement en beheer van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's)

Door het uitvoeren van DVO beheer draagt SSC-Inkoop zorg voor een juiste uitvoering van de met klanten afgesproken dienstverlening. DVO beheer omvat de volgende activiteiten:

- Digitaal opslaan van huidige overeenkomsten, voor zover mogelijk
- Fysiek opslaan van huidige overeenkomsten
- Advies over aanpassingen, uitbreidingen, inkrimpingen en verwerking van de overeenkomsten
- Managementrapportages opvragen, doorlichten, aanvullen en bespreken
- Klachtenbewaking
- Uitzetten van extra werkzaamheden
- Begrotingen maken, financiën verwerken m.b.t. het opstellen en uitvoeren van overeenkomsten
- Doorlichten en adviseren over overeenkomsten buiten de DVO om
- Bepalen van de kritische succesfactoren bepalend voor de toegevoegde waarde die SSC-Inkoop kan leveren om de doelstellingen van de klant te bewerkstelligen
- Periodiek overleg met klanten inzake kwaliteitszorg

3.6 Taken die de moederorganisaties zelf blijven uitvoeren

De voorgaande PDC maakt ook duidelijk welke taken, op de startdatum of volledig, in de moederorganisaties blijven en derhalve ook door de moederorganisaties ingevuld dienen te blijven, namelijk:

- Gemeenschappelijk inkoopbeleid (paragraaf 3.6.1.)
- Gemeenschappelijke algemene inkoopvoorwaarden (paragraaf 3.6.2.)
- Mandaatregeling (paragraaf 3.6.3.)
- Beschikbaarstellen van informatie t.b.v. Spendanalyse (paragraaf 3.6.4.)
- Rechtmatigheidscontrole (paragraaf 3.6.5.)
- Contractmanagement en Leveranciersmanagement (paragraaf 3.6.6.)
- Operationele inkoopprocessen (paragraaf 3.6.7.)
- Catalogusbeheer (paragraaf 3.6.8.)

Hierna wordt op deze afzonderlijke taken ingegaan, inclusief een schets van wat dit betekent in de zin van een adequate organisatorische borging. Het is vervolgens een verantwoordelijkheid van de afzonderlijke moederorganisaties om de achterblijvende taken goed te organiseren.

3.6.1. Gemeenschappelijk inkoopbeleid

De opdrachtgevers dragen zorg voor het formuleren van en borging van de naleving van een gemeenschappelijk inkoopbeleid.

3.6.2. Gemeenschappelijke algemene inkoopvoorwaarden

De opdrachtgevers dragen zorg voor gemeenschappelijk algemene inkoopvoorwaarden.

3.6.3. Mandaatregeling

De opdrachtgever draagt zorg voor een actuele regeling waarin is vastgelegd welke functionarissen gemandateerd zijn om in te kopen.

3.6.4. Beschikbaarstellen van informatie t.b.v. Spendanalyse

Voor het uitvoeren van spendanalyses draagt de opdrachtgever zorg voor de tijdige beschikbaarheid van de vereiste gegevens uit de financiële administratiesystemen.

3.6.5. Rechtmatigheidcontrole (w.o. accountantscontrole jaarlijks)

De opdrachtgever draagt zorg voor capaciteit voor de eigen organisatie voor het uitvoeren van onderzoeken in het kader van rechtmatigheidcontroles over het inkoopbeleid. De opdrachtgever draagt zorg voor het harmoniseren van het toetsingskader van het inkoopbeleid in het kader van de rechtmatigheidcontrole.

3.6.6. Contractmanagement en Leveranciersmanagement

Het bewaken en managen van de prestatie op contracten en het managen van de leveranciersrelatie en prestaties van de leveranciers. De opdrachtgevers dragen in het eerste jaar vanaf de startdatum zorg voor de uitvoering van het contractmanagement- en het leveranciermanagement proces voor zover reeds aanwezig of gewenst. In het eerste jaar vanaf de startdatum wordt samen met de opdrachtgevers bepaald hoe het toekomstige contract- en leveranciersmanagement proces (vanaf 2017) wordt ingericht en welke rol SSC-Inkoop hierin gaat spelen (zie ook het SSC-Inkoop groeipad in hoofdstuk 8). Hierbij is de huidige verwachting dat de moederorganisaties een sterke verantwoordelijkheid houden in de toekomstige uitvoering van deze processen.

3.6.7. Operationele inkoopprocessen (van bestellen tot betalen)

De uitvoerende inkoopactiviteiten die zich met name richten op de verwervingsactiviteiten binnen reeds overeengekomen kaders (het afroepen of bestellen, het bewaken van de leveringstijden, het bewaken van de juistheid van de levering en nazorg en beheer van gegevens).

3.6.8. Catalogusbeheer

Het beheren, registreren, onderhouden en bewaken van artikel- en/of dienstencatalogi.

3.7 Nieuwe taak voor de moederorganisaties: Opdrachtgeverschap voor SSC-Inkoop

Een belangrijke succesfactor voor functioneren van het SSC-Inkoop wordt gevormd door de invulling van het opdrachtgeverschap door de moederorganisaties. Deze nieuwe taak ontstaat als gevolg van het ontstaan van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen moederorganisatie en het SSC-Inkoop.

Wanneer een moederorganisatie optreedt als individueel opdrachtgever bestaat diens verantwoordelijkheid er vooral uit om de eigen gemeentelijke belangen te behartigen. In praktijk vertaalt zich dat er in dat de opdrachtgever er op toeziet dat de geleverde producten en diensten voldoen aan de verwachtingen (kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid). Het beginpunt daarbij -en daarmee verantwoordelijkheid van de opdrachtgever- is een professionele opdrachtverstrekking richting SSC.

Zoals het SSC-Inkoop een accountmanager inzet om optimale dienstverlening te waarborgen, zo dient de moederorganisatie een duidelijke vraag te articuleren richting het SSC-Inkoop. Hier ligt een belangrijke rol weggelegd voor de "demand manager" die op tactisch niveau opereert en afstemming zoekt met de accountmanager van het SSC (in paragraaf 4.3 wordt hierop nader ingegaan).

4 Dienstverleningsconcept

4.1 Inleiding

Relevant voor de inrichting van de service-eenheid SSC-Inkoop is verder de wijze waarop het SSC-ZL haar klanten wil bedienen: het dienstverleningsconcept. Dit wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd, en is in lijn met het overkoepelende SSC-dienstverleningsconcept, zoals geïntroduceerd in het Bestuursplan SSC-ZL en het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL. Dit dienstverleningsconcept is gericht op het aangaan van een duurzame relatie met de deelnemende organisaties op basis van professioneel opdrachtgever-opdrachtnemerschap, met als centraal document dienstverleningsovereenkomsten tussen deelnemers en het SSC-ZL, waarin staat beschreven welke producten en diensten uit de vastgestelde producten-en-diensten-catalogus op welke wijze worden geleverd.

4.2 Uitgangspunten dienstverleningsconcept

Het dienstverleningsconcept is gericht op het aangaan van een duurzame relatie met de deelnemende organisaties op basis van professioneel opdrachtgever-opdrachtnemerschap, met als centraal document periodiek af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten tussen deelnemers en het SSC-Inkoop, waarin staat beschreven welke producten en diensten uit de vastgestelde producten-diensten-catalogus op welke wijze worden geleverd. Uit dit dienstverleningsconcept volgt dat het SSC-Inkoop een vraaggestuurde organisatie wordt. Dit wil zeggen dat producten en diensten slechts geleverd worden als daaraan een (klant)vraag ten grondslag ligt.

Voor de dienstverlening van SSC-Inkoop zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld, in lijn met de uitgangspunten uit het door de colleges vastgestelde Einddocument Haalbaarheidsonderzoek:

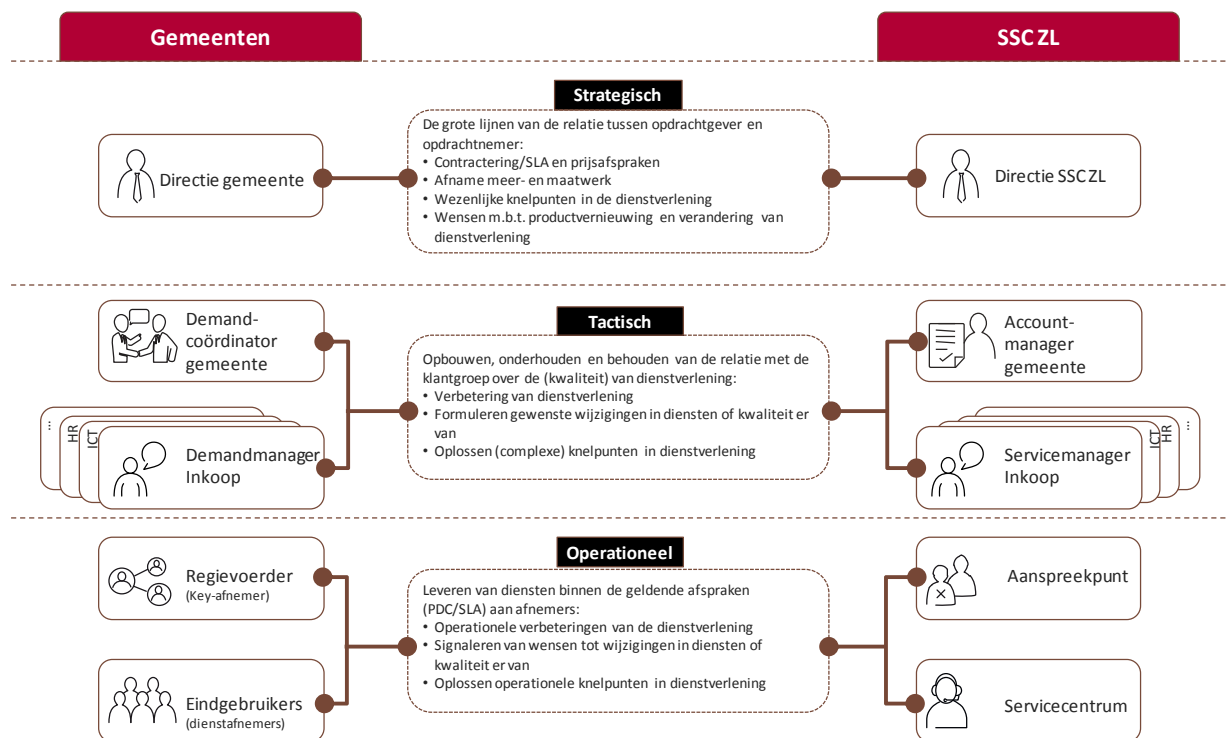
- Operational excellence vormt het vertrekpunt: de dienstverlening kenmerkt zich primair door betrouwbare kwaliteit, weinig fouten en een aantrekkelijke prijs. Processen worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd, met in achtname van de behoeften van de opdrachtgevers. Binnen dit kader wordt invulling gegeven aan klantgerichtheid. Een met operational excellence gepaard gaand kostenbewustzijn dient samen te gaan met adequate innovatie op het gebied van de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken.
- SSC-Inkoop alsmede de deelnemende organisaties richten zich vanuit het uitgangspunt van operational excellence op het zoveel mogelijk aanbieden danwel afnemen van producten en diensten als standaardwerk¹⁰ vanwege de opdracht tot harmonisatie en standaardisatie.
- Opdrachtgevers bepalen omvang én kwaliteit van de dienstverlening, die wordt vastgelegd in periodiek af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten, en betalen de voor deze dienstverlening benodigde prijs.
- De dienstverlening is gebaseerd op het aangaan van een duurzame relatie (voor onbepaalde tijd) met de opdrachtgevers, vanuit het uitgangspunt dat het SSC-Inkoop ván de opdrachtgevers is. Opdrachtgevers committeren zich er aan dat alle ondersteuning op het gebied van inkooptaken (voor zover onderdeel van het takenpakket van het SSC-Inkoop) ook daadwerkelijk door hen wordt afgenomen (gedwongen winkelnering).

¹⁰ Het onderscheid tussen standaardwerk, maatwerk en meerwerk komt nader aan de orde in paragraaf 4.4.1.

- De dienstverlening door het SSC is voor de klant eenduidig, zichtbaar en transparant georganiseerd. Voor de opdrachtgever is altijd duidelijk op welke wijze producten en diensten kunnen worden afgenomen. Ondersteunende processen zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd en gedigitaliseerd.

4.3 Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: regie op levering en afname van producten en diensten

Belangrijk voor een goed functionerend SSC-Inkoop is goed ingericht opdrachtgeverschap aan de zijde van de deelnemers en opdrachtnemerschap binnen het SSC-Inkoop, omdat hierin tot uitdrukking komt dat het SSC de wensen van de opdrachtgever begrijpt en de opdrachtgever accurate verwachtingen heeft van de wijze waarop het SSC-Inkoop deze gaat vervullen. Dit is nodig om processen op het gebied van demandmanagement aan deelnemerszijde en supplymanagement aan SSC-zijde goed te laten verlopen. Daartoe zijn (vanuit de insteek van opdrachtgeverschap) de volgende rollen benoemd:



Figuur 3: Rollen voor de invulling van demand- en supplymanagement

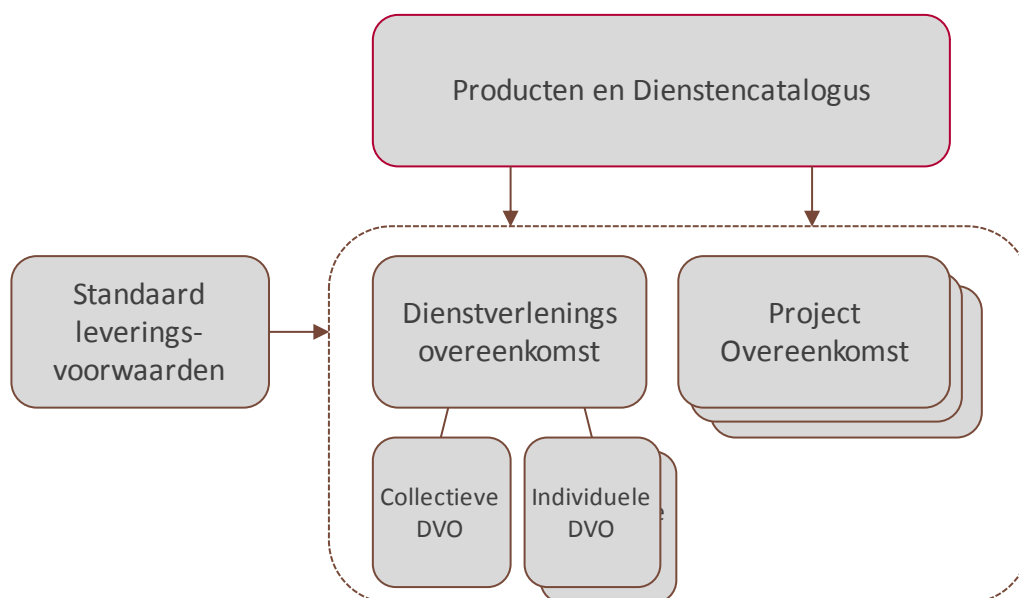
4.4 Dienstverleningsconcept

De essentie van het dienstverleningsconcept van SSC-Inkoop is om te komen tot een duidelijke en daarmee succesvolle relatie met de moederorganisaties. De moederorganisaties moeten weten waar de dienstverlening over gaat, zoals welke producten en diensten worden geleverd tegen welke prijs, hoe deze worden geleverd, wie de producten en diensten mogen afnemen en hoe we te werk gaan als er zich bij de levering problemen voordoen. Afspraken hierover vormen de basis voor de te sluiten dienstverleningsovereenkomsten.

De dienstverlening die geleverd wordt door het SSC-Inkoop is uitgewerkt in een samenhangend geheel van bouwstenen:

- Producten en diensten (paragraaf 4.4.1.)

- Afsprakenstructuur (paragraaf 4.4.2.)
- Standaard leveringsvoorwaarden (paragraaf 4.4.3.)
- Wijze van levering van producten en diensten (paragraaf 4.4.4.)



Figuur 4: Samenhangend geheel van bouwstenen voor de beschrijving van de dienstverlening

4.4.1. Producten en diensten

Het collectief van opdrachtgevers bepaalt de producten en diensten die het SSC-Inkoop aanbiedt. Deze worden op duidelijke en eenduidige wijze beschreven in de producten- en dienstencatalogus (PDC). Binnen de PDC worden de diverse producten- en diensten omwille van herkenbaarheid voor de klant en de onderlinge complementariteit geclusterd. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten producten en diensten: standaardwerk en maatwerk.

- Een **standaard product/dienst** is een product/dienst waarvan het collectief van opdrachtgevers gezamenlijk heeft besloten dat deze door het SSC-Inkoop wordt geleverd en door de opdrachtgevers wordt afgenomen volgens een vooraf bepaalde servicescope en kwaliteitsnormen.

Standaard producten/diensten worden aangeboden als onderdeel van

- Het *basispakket* aan standaard producten/diensten: de standaard producten/diensten waarvan collectief is vastgesteld dat deze *verplicht* worden afgenomen door *alle* opdrachtgevers,
- Het *aanvullend pakket*¹¹ aan standaard producten/diensten: de standaard producten/diensten waarvan door het collectief is vastgesteld dat deze door het SSC-Inkoop worden geleverd aanvullend op de producten/diensten uit het basispakket. Deze worden *niet noodzakelijk door alle opdrachtgevers* afgenomen vanwege strategische keuzes, gewenste flexibiliteit etc. Producten/diensten uit het aanvullende pakket kunnen op termijn onderdeel worden van het basispakket.

¹¹ In het licht van de verschillende startsituaties van de drie opdrachtgevers, en de groei en standaardisatie die na de vorming van het SSC ZL nog moet plaatsvinden, zal de samenstelling van het aanvullende pakket mede gebaseerd zijn op keuzes die opdrachtgevers maken over de inbreng bij de start. Ook de verschillen in de gehanteerde inkoopgrenzen kunnen leiden tot keuzes om producten/diensten (tijdelijk) op te nemen in het aanvullende pakket.

- Een **maatwerk product/dienst** is een product/dienst waarvan de aard en/of het kwaliteitsniveau is toegesneden op de (specifieke) wens/behoefte van één of enkele opdrachtgevers, en waarvan is vastgesteld dat deze worden geleverd door het SSC-Inkoop.

Uitgangspunt is dat de deelnemers streven naar uniformiteit en harmonisatie, er in resulterend dat overwegend voor standaardwerk wordt gekozen.

Naast een onderscheid naar soort product/dienst, kan er ook sprake zijn van een wijziging in de volumeschatting van de af te nemen producten/diensten. In dat geval is er sprake van **meerwerk** (of minderwerk). Meerwerk is geen apart soort product. Het enige dat afgeleid mag worden uit deze term is dat een afnemer met het SSC is overeengekomen om meer van een (standaard- of maatwerk-) product af te zullen nemen (meer van hetzelfde).

4.4.2. Afsprakenstructuur

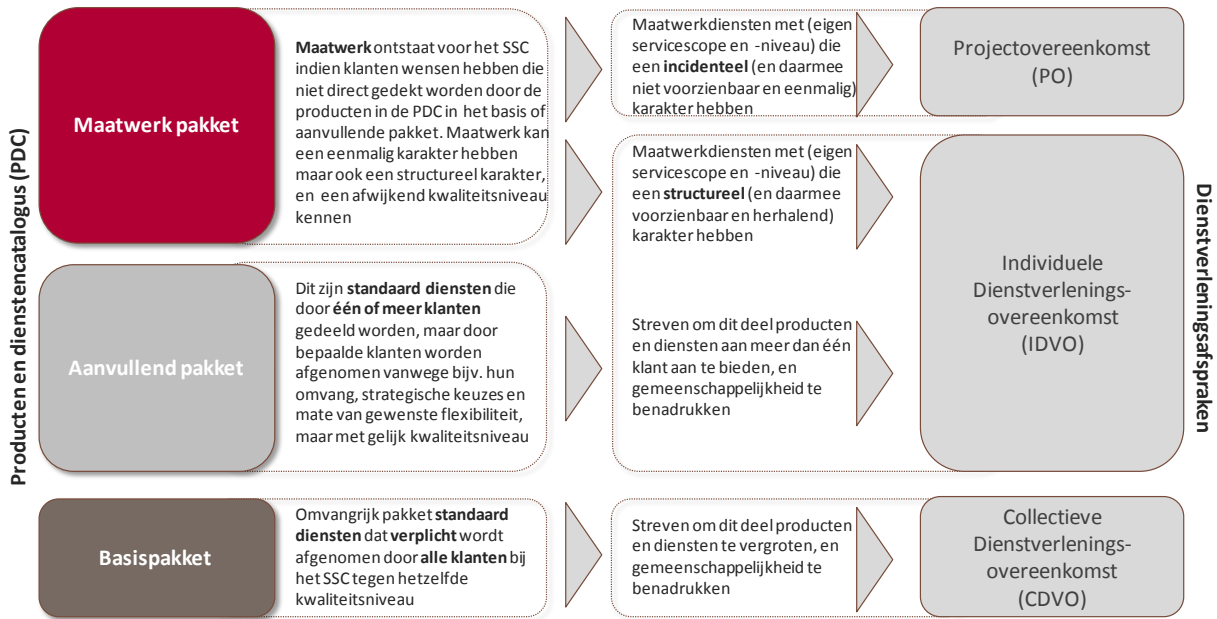
Afspraken met de moederorganisaties worden vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Deze beschrijven per opdrachtgever/klant de dienstverlening zoals deze vanuit het SSC-Inkoop wordt geleverd. De DVO wordt overeengekomen tussen de Directeur Bedrijfsvoering van de opdrachtgevende organisatie en de directeur van het SSC ZL. De DVO omvat onder meer:

- Een opsomming van de uit de PDC afgenomen diensten door het opnemen en het aanvullen van en specificeren van de dienstspecificatiebladen van de betreffende producten in de DVO
- Een raming van de omvang van de dienstverlening
- Een beschrijving van de servicenormen
- Een begroting van de kosten van de dienstverlening, waar mogelijk op basis van gestandaardiseerde elementen en vastgestelde tarieven
- Een planning van de uit te voeren activiteiten (o.a. aanbestedingen)
- De afgesproken communicatiestructuur waaronder de escalatieprocedure

Bij het sluiten van een dienstverleningsovereenkomst kan onderscheid gemaakt worden naar de volgende drie vormen van afspraken:

- Een **collectieve DVO**. In deze overeenkomst verstrekken de drie gemeenten als collectief opdrachtgever opdracht aan het SSC om het standaardwerk uit het basispakket te leveren.
- Een **individuele DVO**. In deze aanvullende overeenkomst verstrekt elke opdrachtgever zijn individuele opdracht aan het SSC om aanvullende producten en diensten te leveren. Het gaat dan om standaard producten/diensten uit het aanvullende pakket, maatwerk en/of meerwerk.
- In een **projectovereenkomst** wordt aanvullend op een DVO de werkzaamheden beschreven t.b.v. het uitvoeren of leiden van eenmalige werkzaamheden (met benoembare begin- en einddatum) zoals een (ontwikkel- of advies)project, en omvat o.a. te verrichten werkzaamheden en kwaliteit, inzet van mensen en middelen, planningsafspraken, prijs of tarieven.

Producten en diensten worden als volgt vertaald naar dienstverleningsafspraken



Figuur 5: Relatie tussen soorten producten/diensten en de borging van afspraken in overeenkomsten

4.4.3. Standaard leveringsvoorwaarden

Deze beschrijven de algemene afspraken die van toepassing zijn op de levering van diensten door het SSC-Inkoop aan haar klanten. Deze gelden voor alle klanten van SSC-Inkoop.

4.4.4. Wijze van levering van producten en diensten

Naast een ordening van producten/diensten naar standaardwerk of maatwerk, wordt onderscheid gemaakt naar de wijze waarop de dienstverlening wordt geleverd:

- Er is sprake van een **structurele afname** van een product/dienst als levering ervan planbaar/of voorzienbaar is, en een periodiek repeterend karakter kent. Dat betekent niet noodzakelijk dat er sprake dient te zijn van een 'bestelmoment' vanuit de opdrachtgever. Levering vindt plaats als onderdeel van de afspraak binnen de DVO omdat sprake is van een continue levering van de dienst (beheer werkzaamheden), de levering samenhangt met vaste momenten in de tijd, die zich periodiek herhalen (jaarlijks, maandelijks etc. op vaste momenten), of de levering van de dienst planbaar en/of vooraf voorzienbaar is en bij het sluiten van de DVO kan worden vastgesteld.
- Er is sprake van een **éénmalige levering** van een product/dienst als deze volgt op een expliciet 'bestelmoment' (verzoek) vanuit de opdrachtgever. Levering volgt op het afroepen ervan door de opdrachtgever op een willekeurig moment in de tijd, en de levering kent een vaste (eindige) tijdsduur met herkenbaar begin en eind moment.

Binnen het SSC-Inkoop komen de volgende vormen van dienstverlening voor:

	Structureel (periodiek, continue)	Eénmalig (ad-hoc, op afroep)
Standaard	Standaard dienstverlening	Dienstverlening op afroep beschikbaar
Maatwerk	Maatwerk dienstverlening	Projectmatige dienstverlening

Korte beschrijving van de vier dienstverleningsvormen:

- Standaard dienstverlening
Dit betreft dienstverlening met een structureel karakter welke op basis van een vaste prijs en op een uniforme wijze aan alle klanten van SSC-Inkoop wordt aangeboden. De dienstverlening wordt in een DVO collectief met alle opdrachtgevers vastgelegd.
- Dienstverlening op afroep
Specifieke dienstverlening kan facultatief (op afroep) worden afgenomen tegen door SSC-Inkoop vastgestelde tarieven of tegen vaste prijzen.
- Maatwerk dienstverlening
Er is sprake van maatwerk dienstverlening (vooraf identificeerbaar, en volgens vooraf gemaakte afspraken) indien inhoud en serviceniveaus van de structurele dienstverlening geheel is afgestemd op de specifieke situatie van één opdrachtgever. Ook deze maatwerk dienstverlening wordt waar mogelijk geleverd vanuit de SSC-Inkoop en wordt alleen bij uitzondering onder regie van SSC-Inkoop afzonderlijk ingekocht bij derden. De dienstverlening wordt in een individuele DVO met de opdrachtgever vastgelegd.
- Projectmatige dienstverlening
Indien er sprake is van een project (een activiteit met een vooraf bepaalde begin- en einddatum), dan stelt SSC- Inkoop per aanvraag een separate offerte en aansluitend een Projectovereenkomst op. Ook hier is sprake van maatwerk, maar met een ad-hoc karakter waarvan aard, samenstelling en eisen niet altijd vooraf voorzienbaar (planbaar) zijn.

4.5 Front-office functie

Het frontoffice-concept is van belang binnen de dienstverlening, omdat het SSC-Inkoop richting de moederorganisaties en overige klanten toe herkenbaar vanuit één loket wil gaan werken, op basis van een uniforme werkwijze met een ondersteunend systeem, gericht op de drie dienstverleningskanalen: click, call en face. In lijn met het Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (september 2013) alsook de brief van 11 november 2015 aangaande de antwoordbrief aan de BOR t.a.v. de hoofdstructuur wordt een frontoffice-concept uitgewerkt. Binnen dit concept is het streven om zoveel mogelijk klantvragen in het 1e-lijns-contact van de frontoffice te kunnen afhandelen. Dit leidt niet alleen tot klanttevredenheid, maar ook tot efficiënte inzet van de personele capaciteit voor de resterende klantvragen, die niet binnen het frontoffice-concept direct kunnen worden afgehandeld.

4.5.1. Frontofficeconcept

Het dienstverleningsconcept van het SSC-Inkoop is er op gericht om klanten direct te helpen. Het zwaartepunt van deze dienstverlening komt hier te liggen. Deze frontoffice:

- Biedt een loket voor de klant waarbij via verschillende dienstverleningskanalen (click-call-face) producten en diensten worden aangeboden
- Is de vertegenwoordiger van de klant voor de organisatieonderdelen binnen het SSC en bewaakt dat de dienstverleningsprestaties, zoals neergelegd in de PDC en overeengekomen in de dienstverleningsovereenkomst, worden nagekomen
- Stuurt op de integrale dienstverlening, monitort en levert daarmee een basis om de kwaliteit van de dienstverlening continu te verbeteren en de kosten van de dienstverlening te beheersen.

Voor de herkenbaarheid van het SSC-ZL, maar ook voor het organisatiebreed kunnen monitoren van (de afhandeling van) klantvragen alsmede het kunnen sturen op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening

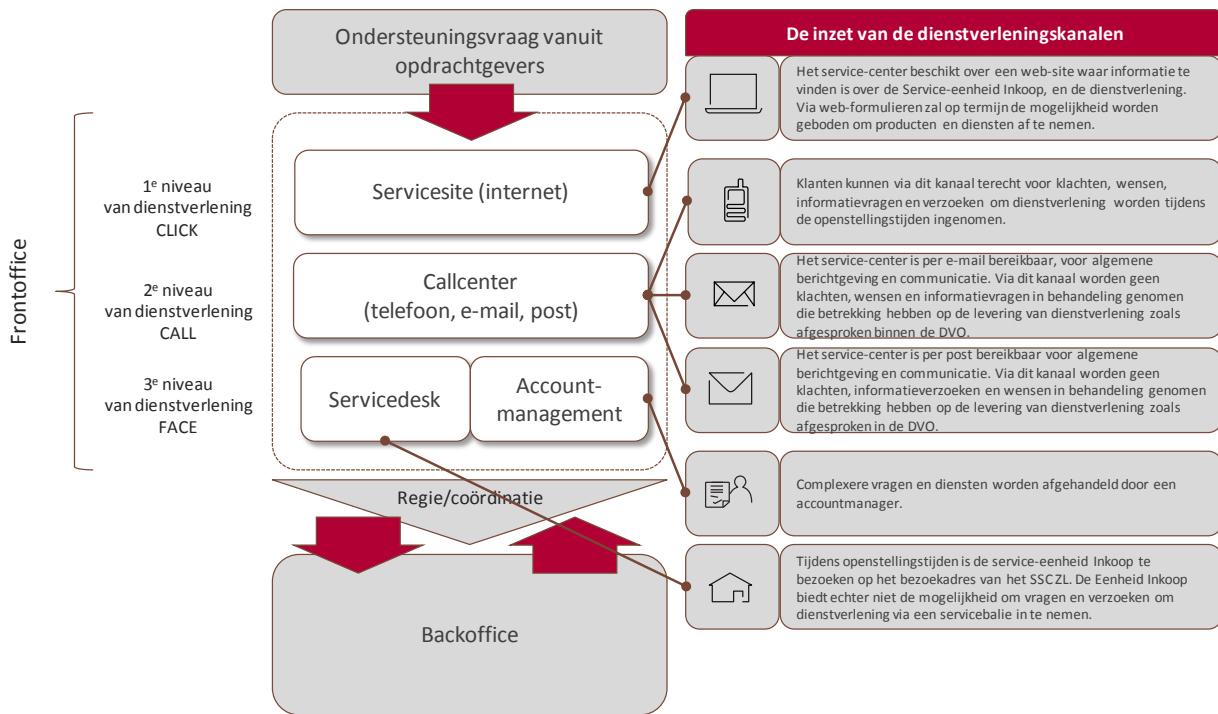
en beheersing van de kosten is er voor gekozen om de verantwoordelijkheid voor het frontofficeconcept en de inrichting van de daarvoor benodigde ondersteunende systemen centraal te positioneren. Denk hierbij aan de inrichting van het digitale SSC-portal voor de 'click'-vragen, de inrichting van een gezamenlijke SSC-telefooncentrale voor de 'call'-vragen en de inrichting van fysieke servicepunten in de moederorganisaties voor 'face'-contacten. Dit moet er voor zorgen dat de klant het SSC, ongeacht de discipline waarop deze betrekking heeft, telkens op dezelfde manier kan benaderen: op één portal, via één telefoonnummer, enzovoort. De verantwoordelijkheid voor dit concept, voor de inrichting van deze dienstverleningskanalen in de vorm van onder meer de hiervoor benodigde ondersteunende systemen en processen alsmede de hiermee samenhangende sturingsaspecten (servicelevelmanagement, servicedeskmanagement, enzovoort) komt centraal in het SSC te liggen, waarbij de directeur SSC-ZL hiervoor de verantwoordelijkheid draagt en de uitvoering van de hiermee samenhangende taken wordt belegd in de organisatie-eenheid ondersteuning. Op deze manier ontstaat (vanuit het klantperspectief gezien) één centrale frontoffice voor alle SSC-disciplines.

Binnen het centrale front-officeconcept vindt voor de discipline Inkoop de daadwerkelijke invulling hiervan plaats en daarmee ook de bemensing. Niet alleen omdat het voor een hoge afhandeling van klantvragen in het 1e-lijns-contact van belang is dat dit gebeurt door medewerkers die over kennis en deskundigheid op inkoopgebied beschikken, maar ook omdat een goede verbinding (communicatie, taakoverdracht, enzovoort) tussen medewerkers met frontofficetaken en medewerkers met backofficetaken cruciaal is. Door binnen het centraal ontwikkelde en ingerichte frontofficeconcept de intake van klantvragen op inkoopgebied door medewerkers van Inkoop te laten oppakken ligt de integrale verantwoordelijkheid voor een goede afhandeling hiervan binnen zowel 1e als 2e lijn bij het hoofd van SSC-Inkoop. Hoe deze taken binnen SSC-Inkoop nader zijn toebedeeld, is voor de klant niet relevant en hoeft voor hem ook niet zichtbaar te zijn: de centrale portal, het centrale telefoonnummer en de fysieke uitgiftepunten zijn voor hem/haar de ingangen naar SSC-dienstverlening en via deze kanalen komt hij/zij uit bij de juiste medewerker.

4.5.2. Gelaagde uitwerking frontofficeconcept

Het SSC gaat werken met een gelaagd front-office concept gebaseerd op drie dienstverleningsvormen, aangeduid met click, call en face:

- **Click (virtueel serviceplein):** SSC-Inkoop is te vinden binnen het algemene digitaal toegankelijk SSC-informatieportal dat klanten (managers en medewerkers van de moederorganisaties) ondersteunt om producten en diensten af te nemen. Het gaat hierbij om informatie, interactie en transactie:
 - Informatie: bijvoorbeeld managementinformatie, informatie over arbeidsvoorwaarden of inkoopbeleid
 - Interactie: bijvoorbeeld melden van storingen en terugmelding over de afdoening
 - Transactie: bijvoorbeeld het aanvragen van ondersteuning bij een inkooptraject
- **Call (telefonisch serviceplein):** de klant kan ook informatie krijgen via één centraal SSC-telefoonnummer, waar deze door deskundige medewerkers wordt geholpen en eventueel doorverwezen naar het virtuele serviceplein ('click') of naar een afspraak met een SSC-medewerker ('face').
- **Face (fysiek contact):** het fysieke serviceplein omvat met name inkoopadviseurs op de klantlocatie. Daarnaast (en vooral) is er face-contact tussen de klant en de adviseurs van het SSC-ZL. Deze worden aan klanten toegewezen, zodat er een professionele relatie kan worden opgebouwd en afspraken worden gemaakt over contactmomenten. De medewerkers van het SSC komen daarvoor naar de klantlocatie. De SSC-medewerker bij wie een vraag is neergelegd is verantwoordelijk voor de afhandeling daarvan binnen de afgesproken termijnen.



Figuur 6: Frontoffice-concept en ambitieniveau voor de inzet van de dienstverleningskanalen daarbinnen

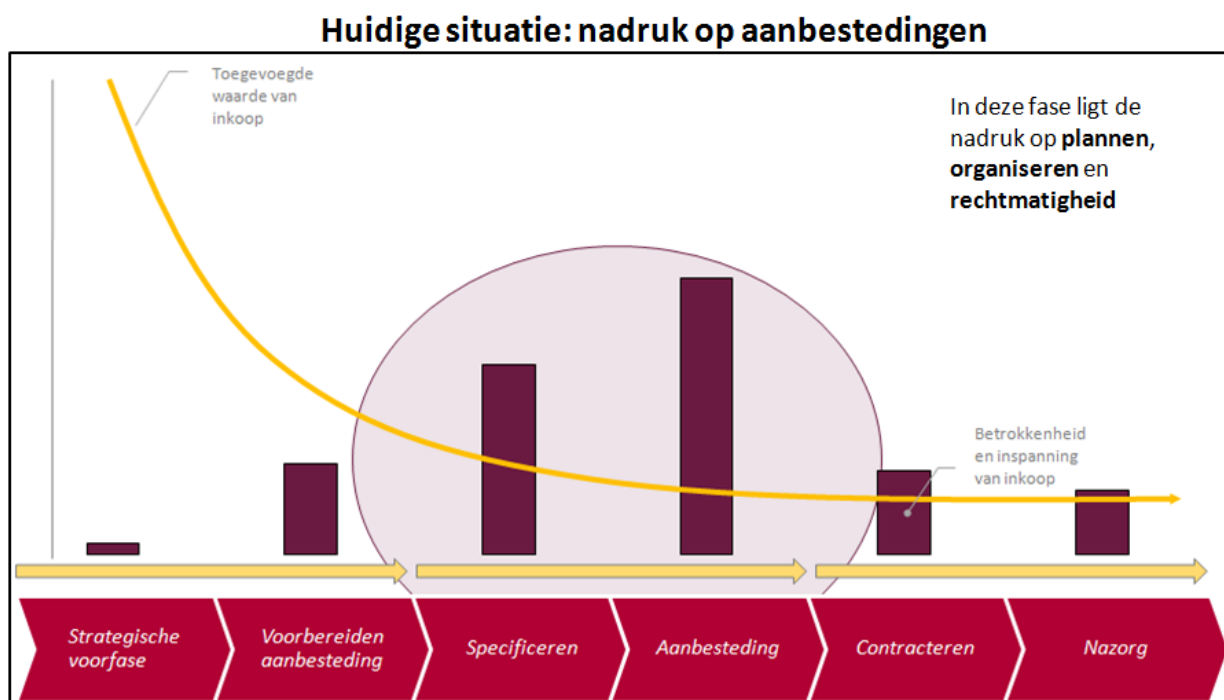
5 Category Management methode

5.1 Inleiding

Zoals al eerder in dit organisatieplan aangegeven, is gekozen voor de Category Management als leidend principe voor de inrichting van het organisatieonderdeel SSC-Inkoop. Category Management is een methode die in talrijke organisaties zijn meerwaarde heeft bewezen. In dit hoofdstuk wordt allereerst ingezoomd op de rol van Inkoop binnen de overheid en welke verschuiving SSC-Inkoop qua rolinvulling en focus in het inkoopproces wil maken, om op die manier een professionaliseringslag mogelijk te maken (paragraaf 5.2). Vervolgens wordt toegelicht hoe deze gewenste verschuiving kan worden bereikt via Category Management, wat Category Management inhoudt en wat de zowel de voordelen als consequenties zijn voor de inrichting van SSC-Inkoop (paragraaf 5.3). Tot slot wordt aangegeven hoe de voorgestelde categorie-indeling van SSC-Inkoop eruit ziet en hoe deze structuur tot stand is gekomen (paragraaf 5.4).

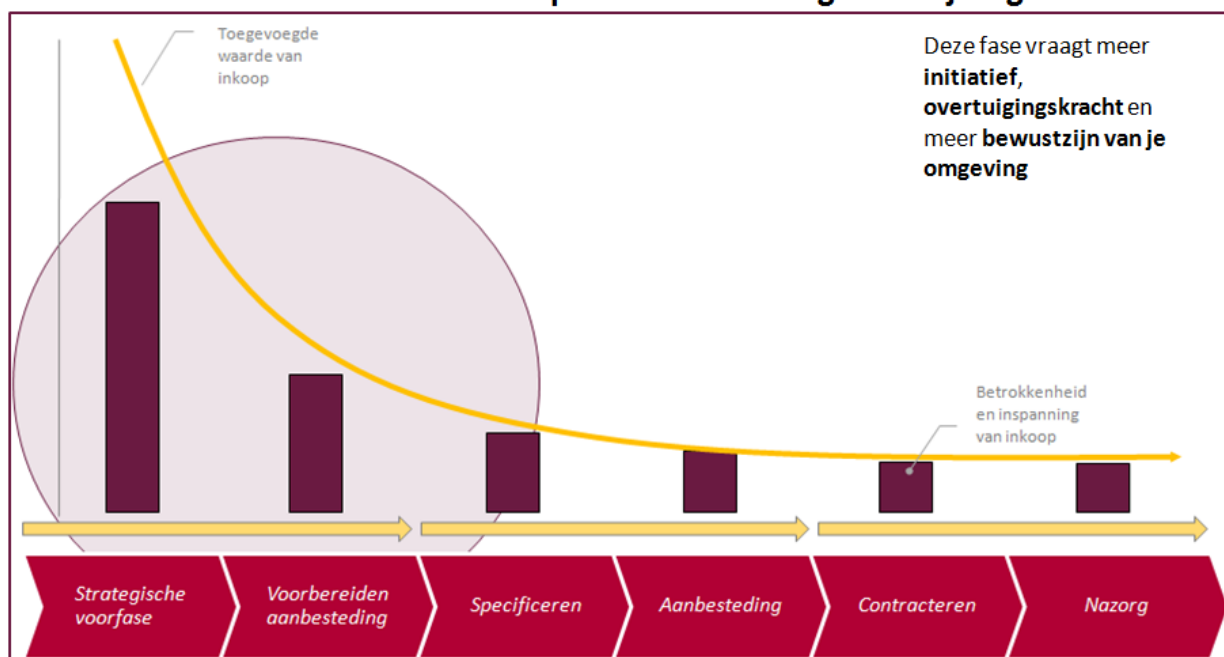
5.2 De rol van Inkoop binnen de overheid

Binnen de overheid lag de inkoopfocus de afgelopen jaren met name op rechtmatigheid. Inkoop wordt vaak gezien als een verplicht station en als de partij die Business afremt, wat leidt tot onbegrip of soms zelfs wrevel bij de interne klant. Inkoop wordt daardoor vaak laat betrokken in het inkoopproces en kan minder goed aansluiten bij de wensen en doelen van de interne klant. In veel publieke organisaties is inkoop dan ook primair gericht op het aanbestedingsproces terwijl de beïnvloedbaarheid van het uiteindelijke inkoopresultaat vooral in de beginfase van het inkooptraject zit. Hierdoor wordt niet altijd het gewenste inkoopresultaat bereikt en worden besparingen gemist. Dit is weergegeven in figuur 7 en figuur 8. Deze twee figuren laten tevens zien dat de verschuiving van focus in het inkoopproces vraagt om andere/aanvullende competenties.



Figuur 7: huidige positie Inkoop in het inkoopproces

Gewenste situatie: pro-actieve strategische bijdrage



Figuur 8: gewenste positie Inkoop in het inkoopproces

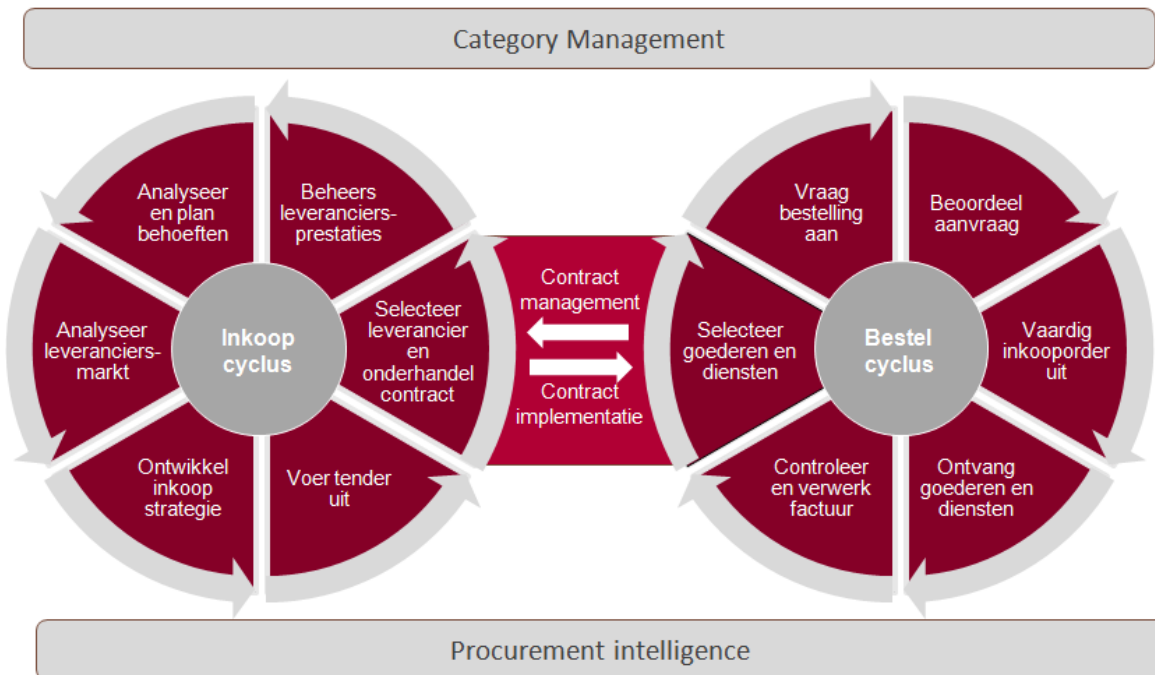
Naast deze verschuiving qua focus in het inkoopproces, waarbij Inkoop steeds meer de rol van Business Partner zal gaan vervullen, is het van belang dat inkoop wordt gezien als een continu en integraal proces en dat de inkoop cyclus wordt gesloten.

Het sluiten van de inkoopcyclus wordt ook wel “Closed Loop Procurement” genoemd en betekent dat er niet alleen aandacht is voor het afsluiten van goede contracten, maar ook voor:

- Een goede implementatie van deze contracten
- Controle/compliance op het gebruik van deze contracten, zodat gecontracteerde besparingen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd
- Inzicht in dit gebruik en in interne en externe ontwikkelingen zodat er in de toekomst nog betere contracten kunnen worden afgesloten

Dit vraagt om aandacht voor het integrale inkoopproces, zoals weergegeven in de onderstaande figuur:

Closed Loop Procurement



Figuur 9: Closed Loop Procurement model Capgemini Consulting

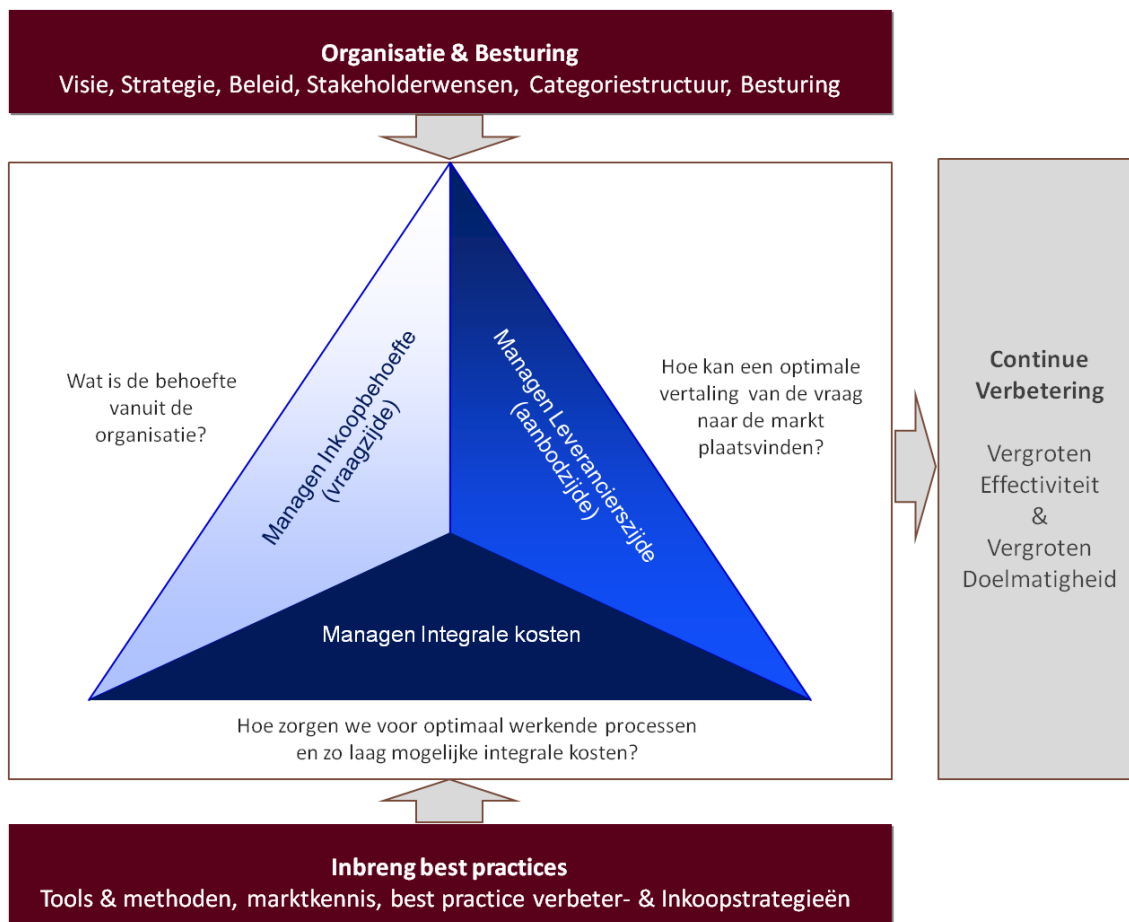
Figuur 9 laat zien dat het succesvol kunnen sluiten van de inkoopcyclus betekent dat er bij de inrichting van de inkoopfunctie invulling moet worden gegeven aan de volgende elementen:

1. Het “source to contract” proces/ aanbestedingsmanagement (de linker cirkel)
2. Contract management
3. Het “purchase to pay” process/ Operationele Inkoopproces (de rechter cirkel)
4. Procurement intelligence (beschikbaarheid van kennis en informatie, e-procurement)
5. Category Management

De bovengenoemde elementen zijn onderdeel van het producten- en dienstenpakket dat vanaf de startdatum aan de moederorganisaties wordt geleverd of zijn een expliciet onderdeel van het groepspad (zie ook paragraaf 3.3 en hoofdstuk 8).

5.3 Waarom Category Management en wat betekent dit voor de inrichting van SSC-Inkoop?

Om als Business Partner te kunnen acteren en de procurement cyclus succesvol te sluiten dient er op categorie- en productgroepniveau aansluiting te worden gezocht bij de Business. De kern van Categorie Management is dat Inkoop en de Business structureel samenwerken aan een op feiten gebaseerde integrale aanpak om Inkoopcategorieën en –productgroepen tegen de meest optimale condities voor de organisatie in te kopen. Dit laat zich vertalen in het onderstaande model (figuur 10); waarbij er, gevoed door het beleid van de organisatie en onderbouwd met analyses en best practices, een optimale vertaling van de vraag vanuit de organisatie naar de markt plaats dient te vinden (effectiviteit) tegen zo laag mogelijke integrale kosten (doelmatigheid).



Figuur 10: Category Management context

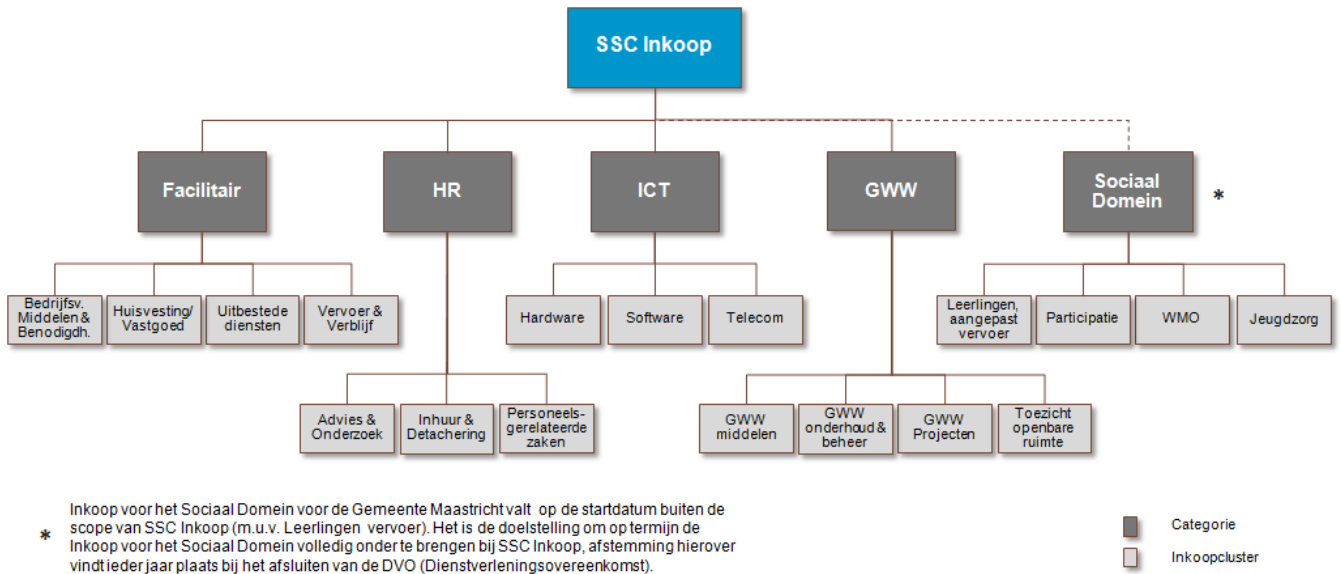
Voor de inrichting van de SSC-Inkoop organisatie betekent dit het volgende:

- Categorie management vraagt om het opbouwen van inkoopspecialisme voor de verschillende categorieën/productgroepen.
- De taakverdeling binnen de organisatie moet het opbouwen van inkoopspecialisme voor de verschillende categorieën en productgroepen bevorderen.
- Inkoopspecialisme wordt bevorderd door qua taakverdeling inkoopfuncties toe te wijzen aan categorieën/inkooppakketten.
- De categorie-indeling vormt het startpunt voor het toewijzen van functies

Door op deze wijze te werken zal er qua rolinvulling een geleidelijke transitie plaatsvinden van “aanbesteder” naar “inkoopspecialist”, waarbij SSC-Inkoop instaat zal zijn om steeds effectiever en doelmatiger in te kunnen kopen voor de moederorganisaties.

5.4 Categorie-indeling SSC-Inkoop

Zoals reeds aangestipt in paragraaf 5.3 vorm de categorie-indeling een belangrijk startpunt. Voor SSC-Inkoop is de onderstaande categorie-indeling gedefinieerd.



Figuur 11: Categorie-indeling

Deze indeling is op de volgende wijze tot stand gekomen:

1. De spend van de moederorganisaties is toegeschreven naar de PIA Inkoopkassetten¹² (standaard productgroepen). PIA Inkoopkassetten zonder spend zijn niet opgenomen in de structuur (bijvoorbeeld inkooppakket #603: Luchtvaartuigen).
 2. Vervolgens is er een logische clustering gemaakt van de relevante inkoopkassetten/productgroepen. Op deze wijze zijn er 18 “inkoopclusters” benoemd.
 3. De inkoopclusters zijn vervolgens geclusterd. Dit heeft geleid tot de definitie van 5 hoofdcategorieën.
- De detail categorie-indeling inclusief de productgroepen per inkoopcluster is opgenomen in bijlage 11.1

¹² Met de standaard inkoopkassetindeling wil PIANOo inkopers faciliteren en onderlinge samenwerking vereenvoudigen. De lijst is samengesteld voor en met verschillende aanbestedende diensten. Voor gemeenten, waterschappen en provincies is er een specifieke lijst. Andere aanbestedende diensten kunnen gebruik maken van deze algemene lijst (Bron: www.piano.nl)

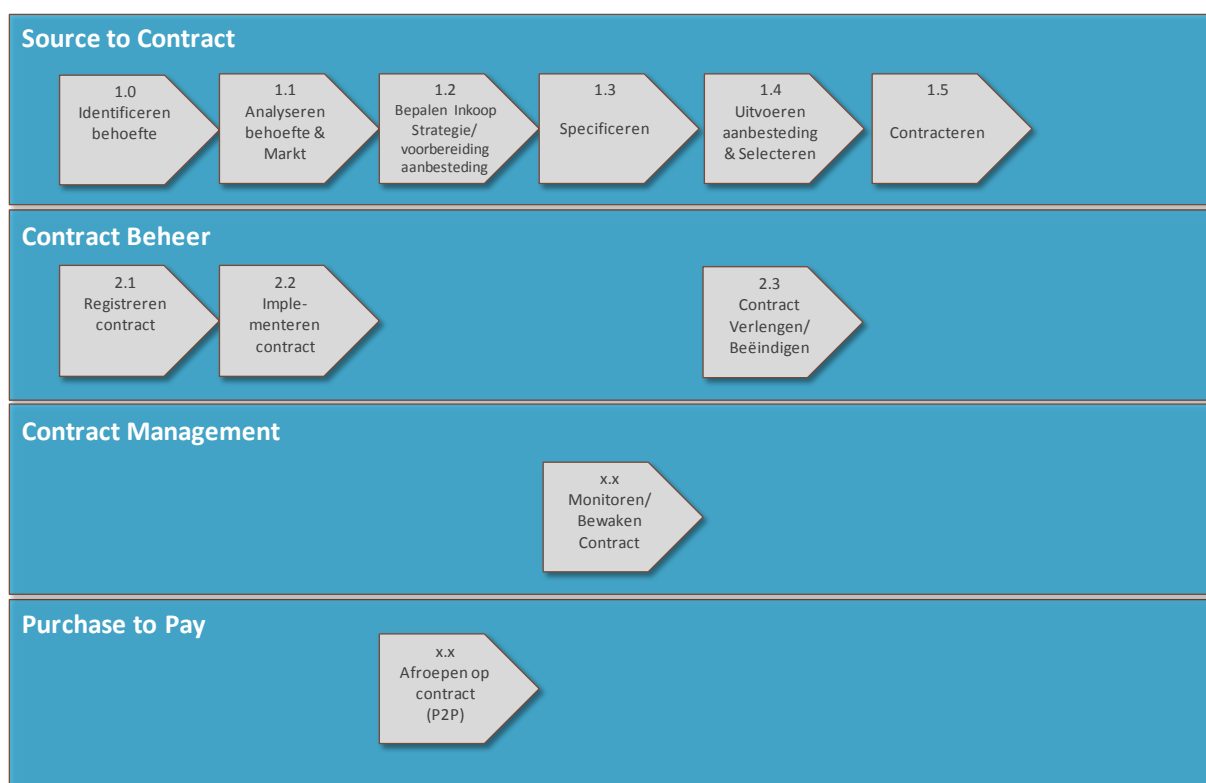
6 Inkoopproces en e-procurement

6.1 Inleiding

Aan de basis van een succesvolle Shared Service Organisatie liggen gestandaardiseerde processen die optimaal met digitale systemen ondersteund worden. Voor het standaardiseren van de inkoopdienstverlening richting de moederorganisaties is het van belang dat er gewerkt wordt conform een uniform inkoop procesmodel met heldere rollen en verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk wordt allereerst het procesmodel dat voor SSC-Inkoop is gedefinieerd nader toegelicht. Paragraaf 6.2. schetst allereerst het hoofd procesmodel, waarna in paragraaf 6.3. ingezoomd wordt op de hierbij behorende procesflows (nader uitgewerkt in de bijlagen) en de daarmee samenhangende rollen en verantwoordelijkheden.

6.2 Hoofd procesmodel

Het hoofd procesmodel bestaat, in het verlengde van de in paragraaf 5.2 genoemde processen, uit de volgende processen: Source to Contract, Contractbeheer, Contract Management, Purchase to Pay. Deze processen zijn in de onderstaande figuur op level 2 weergegeven, waarbij geldt dat het Contract Management proces en het Purchase to Pay proces geen onderdeel uitmaken van de scope op de startdatum en nog nader moeten worden uitgewerkt (zie ook paragraaf 6.3).



Figuur 12: Hoofd procesmodel

6.3 Proces flows

In bijlage 11.2 zijn de detail proces flows (level 3) opgenomen voor het Source to Contract proces en voor het Contractbeheer proces. Deze twee processen zijn onderdeel van de SSC-Inkoop scope op de startdatum. Het Contract Management proces en het Purchase to Pay proces vormen nog geen onderdeel van het producten- en

dienstenpakket dat op de startdatum aan de moederorganisaties wordt geleverd, maar zijn onderdeel van het groeipad en moeten nog nader worden uitgewerkt (zie ook paragraaf 3.3 en hoofdstuk 8).

Alle genoemde processen worden op termijn ondersteund met e-procurement, zie ook het groeipad in hoofdstuk 8.

6.4 Rollen en verantwoordelijkheden

In de proces flows is per processtap (zie 11.2) aangegeven wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van deze stap. Verder is hier duidelijk aangegeven waar per proces de knip ligt tussen SSC-Inkoop en de Business.

Naast de verantwoordelijkheden voor het uitvoeren is in bijlage 11.3 een tabel opgenomen waar, middels de RACI methode, de overige verantwoordelijkheden per processtap zijn beschreven.

RACI methode:

- R : Responsible = verantwoordelijk voor het uitvoeren van de processtap
- A: Accountable = eindverantwoordelijk voor de processtap
- C: Consulted = moet geconsulteerd worden tijdens de uitvoering van deze stap
- I: Informed = moet geïnformeerd worden m.b.t. de processtap (achteraf)

6.5 E-Procurement

Voor het kunnen realiseren van een professionele en succesvolle inkoopfunctie is het noodzakelijk om de inkoopprocessen optimaal digitaal te ondersteunen (e-procurement). Uit het haalbaarheidsonderzoek (2013) is al eerder gebleken dat een gezamenlijk e-procurement systeem één van de noodzakelijke randvoorwaarden is om het geïmplementeerde besparingspotentieel te kunnen realiseren.

Op de volgende gebieden wordt systeemondersteuning gezocht: e-tendering (source to contract), contractbeheer, project management (o.a. bewaken inkoopkalender), procurement intelligence, leveranciersmanagement, contractmanagement, catalogus management, operationele inkoop (P2P proces).

Om de gewenste ondersteuning middels een realistisch groeipad te kunnen realiseren wordt een integraal e-procurement pakket met een modulaire opbouw geselecteerd. Door de modulaire opbouw kan de e-procurement ondersteuning fasegewijs worden geïmplementeerd. In het ontwikkelpad is op hoog niveau weergegeven hoe de verschillende e-procurement modules in de tijd worden uitgerold (zie hoofdstuk 8).

7 Inkoopvolume

7.1 Inleiding

Inzicht in het inkoopvolume is relevant voor de formatieomvang en de taakverdeling binnen de inkooporganisatie in het SSC-ZL. In dit hoofdstuk wordt eerst gekeken naar het verwachte inkoopvolume bij de start van SSC-Inkoop om vervolgens stil te staan bij de verwachte toekomstige ontwikkeling van het inkoopvolume en de impact op SSC-Inkoop en de moederorganisaties.

7.2 Volume bij de start

Om inzicht te krijgen in het werkvolume is er voor de drie gemeenten gekeken naar het aantal en het type uitgevoerde inkooptrajecten in 2013 en 2014. Verder is er gekeken of deze trajecten zijn uitgevoerd door Inkoop (centraal) of door de lijn en binnen welke categorie (zie ook paragraaf 5.4: categorie-indeling SSC-Inkoop) de inkoopprojecten vielen.

	2013											
	Heerlen		Sittard Geleen		Maastricht		totaal 2013					
	inkoop	Lijn	inkoop	Lijn	inkoop	Lijn	Inkoop	Lijn	Totaal	Totaal uren inkopers	%tijd inkopers	Totaal uren lijn
Europees	20	0	21	0	24	0	65	0	65	9.523	56%	0
Facilitair	10		8		10		28		28	4.102	24%	
GWW	4		9		4		17		17	2.491	15%	
HR	2		2		8		12		12	1.758	10%	
IT	3		1		2		6		6	879	5%	
Sociaal Domein	1		1				2		2	293	2%	
Nationaal	10	0	6	0	14	0	30	0	30	4.395	26%	0
Facilitair	2		0		2		4		4	586	3%	
GWW	8		3		12		23		23	3.370	20%	
HR	0		2				2		2	293	2%	
IT	0		1				1		1	147	1%	
Sociaal Domein	0		0				0		0	0	0%	
Meervoudig	0	50	32	21	4	60	36	131	167	2.358	14%	8.581
Facilitair			9	6	1	10	10			655	4%	
GWW			9	6	2	26	11			721	4%	
HR			11	7	1	19	12			786	5%	
IT			2	1		5	2			131	1%	
Sociaal Domein			1	1			1			66	0%	
1 op 1	0	42	39	26	0	327	39	395	434	644	4%	6.518
Facilitair		1	7	5		89	7			116	1%	
GWW		6	9	6		105	9			149	1%	
HR		29	12	8		111	12			198	1%	
IT		4	6	4		21	6			99	1%	
Sociaal Domein		2	5	3		1	5			83	0%	
totaal										16.919	100%	15.098

Figuur 13: inventarisatie aantal uitgevoerde inkooptrajecten - benchmark 2013

	2014											
	Heerlen		Sittard Geleen		Maastricht		Totaal 2014					
	inkoop	Lijn	inkoop	Lijn	inkoop	Lijn	Inkoop	Lijn	Totaal	Totaal uren inkopers	%tijd inkopers	Totaal uren lijn
Europees	10	0	9	0	34	0	53	0	53	7.765	44%	0
Facilitair	2		5		16		23		23	3.370	19%	
GWV	1		1		3		5		5	733	4%	
HR	5		0		10		15		15	2.198	12%	
IT	1		1		4		6		6	879	5%	
Sociaal Domein	1		2		1		4		4	586	3%	
Nationaal	10	0	3	0	11	0	24	0	24	3.516	20%	0
Facilitair			0		1		1		1	147	1%	
GWV	10		1		10		21		21	3.077	17%	
HR			1				1		1	147	1%	
IT			0				0		0	0	0%	
Sociaal Domein			1				1		1	147	1%	
Meervoudig	1	50	61	41	16	66	78	157	235	5.109	29%	10.284
Facilitair	1		9	6	2	6	12			786	4%	
GWV			36	24	8	27	44			2.882	16%	
HR			13	9	3	28	16			1.048	6%	
IT			1	1	3	4	4			262	1%	
Sociaal Domein			2	1	1	1	2			131	1%	
1 op 1	0	44	75	50	0	397	75	491	566	1.238	7%	8.102
Facilitair		5	18	12		107	18			297	2%	
GWV		7	23	15		119	23			380	2%	
HR		24	26	17		142	26			429	2%	
IT		3	4	3		26	4			66	0%	
Sociaal Domein		5	4	3		3	4			66	0%	
totaal										17.627	100%	18.385

Figuur 14: inventarisatie aantal uitgevoerde inkooptrajecten - benchmark 2014

Opmerkingen bij bovenstaande tabellen:

- Het aantal uren is gebaseerd op de urennormen per type inkooptraject zoals die door het Kernteam Inkoop zijn vastgesteld in 2014:
 - Europees en Nationaal: gemiddeld 146,5 uur/inkooptraject
 - Meervoudig onderhands: gemiddeld 65,5 uur/inkooptraject
 - 1 op 1: gemiddeld 16,5 uur/inkooptraject
- De inventarisatie van het aantal uitgevoerde inkooptrajecten heeft plaatsgevonden via de senior inkopers van de drie gemeenten.
- Voor Heerlen was er geen data beschikbaar m.b.t. het aantal door de lijn uitgevoerde meervoudig onderhandse trajecten. Hier is op basis van de benchmark informatie vanuit Sittard-Geleen en Maastricht de inschatting gemaakt dat het om ongeveer 50 trajecten per jaar gaat.
- Voor Heerlen geldt dat het aantal door de lijn uitgevoerde 1 op 1 trajecten is gebaseerd op het aantal bij Inkoop gemelde trajecten. Dit zijn alle trajecten boven de 15k euro waarvoor een uitzonderingsverklaring is aangevraagd om deze als 1 op 1 traject te mogen uitvoeren. Binnen Heerlen gold de drempel om vanaf 15k euro trajecten via een meervoudig onderhandse procedure uit te voeren.
- Voor Sittard-Geleen is door de senior inkoper de inschatting gemaakt dat 60% van de meervoudig onderhandse trajecten en 60% van de 1 op 1 trajecten via Inkoop loopt en de rest via de lijn.

As-Is principe:

Als één van de transformatieprincipes is voor de startdatum het As-Is principe gedefinieerd. Concreet betekent dit dat de scope van dienstverlening aan de moederorganisaties m.b.t. het uitvoeren van inkooptrajecten op de start van SSC-Inkoop hetzelfde is als de huidige scope van dienstverlening. Hier wordt invulling aan gegeven

door op de startdatum de huidige ondergrenzen en drempelwaarden van de drie gemeenten te handhaven. Enerzijds is hiervoor gekozen om geen situatie te creëren waarin teruggang in dienstverlening aan de moederorganisaties plaatsvindt of waarin de moederorganisaties worden gedwongen om huidige inkoopbevoegdheden op de start te moeten overdragen aan SSC-Inkoop. Anderzijds is hiervoor gekozen om geen situatie te creëren waarin een grote toename van het werkvolume richting SSC-Inkoop plaatsvindt waarvoor de personele capaciteit ontoereikend is.

Samenvattend betekent dit dat er vanuit wordt gegaan dat het werkvolume voor SSC-Inkoop qua aantallen inkooptrajecten op de startdatum qua ordegrrootte vergelijkbaar zal zijn met het gemiddelde volume op basis van de uitgevoerde inventarisatie over 2013 en 2014. Hierbij is het zaak dat vanaf de start wordt gemeten hoeveel en welk type inkooptrajecten worden uitgevoerd voor de moederorganisaties. Mochten hier significante afwijkingen plaatsvinden (of dreigen plaats te vinden) dan gaat SSC-Inkoop hierover in gesprek met de betreffende moederorganisatie conform de principes van het dienstverleningsconcept (zie hoofdstuk 4).

Capaciteit uitvoeren inkooptrajecten:

Op basis van het gemiddelde historische (2013/2014) aantal uitgevoerde inkooptrajecten is in de onderstaande tabel per categorie de gemiddelde personele inkoopcapaciteit opgenomen die nodig was voor het uitvoeren van de inkooptrajecten.

Categorieën	2013		2014		Gemiddeld	
	%	FTE	%	FTE	%	FTE
Facilitair	32%	4,13	26%	3,48	29%	3,81
GWW	40%	5,09	40%	5,35	40%	5,22
HR	18%	2,30	22%	2,89	20%	2,60
IT	7%	0,95	7%	0,91	7%	0,93
Sociaal Domein	3%	0,33	5%	0,70	4%	0,52
totaal	100%	12,81	100%	13,34	100%	13,08

Opmerkingen bij bovenstaande tabel:

- Voor het berekenen van de personele capaciteit is uitgegaan van 1321 netto beschikbare uren/FTE, zoals vastgesteld door het Kernteam Inkoop in 2014.
- Met de decentralisatie van taken richting de gemeenten is de benodigde inkoopinspanning in het Sociaal Domein vanaf 2015 significant toegenomen.

Spend per organisatie en categorie:

Naast het aantal inkooptrajecten is er op basis van de meest recente beschikbare spend gegevens (spend 2013) gekeken naar de spend per categorie per inkoopcluster per organisatie, zie de onderstaande tabel.

Categorie & Inkoopcluster	# leveranciers	Spend 2013 totaal	Heerlen	Sittard-Geleen	Maastricht	Provincie
Facilitair	2920	€ 65.184.336	€ 18.766.202	€ 14.986.660	€ 25.024.309	€ 6.407.165
Bedrijfsvoering middelen & benodigh	1805	€ 15.287.954	€ 3.947.014	€ 3.894.482	€ 5.685.273	€ 1.761.185
Huisvesting/ Vastgoed	716	€ 38.615.212	€ 12.552.168	€ 8.771.310	€ 15.416.153	€ 1.875.581
Uitbestede diensten	115	€ 6.505.506	€ 1.647.052	€ 1.133.905	€ 2.018.015	€ 1.706.534
Vervoer & verblijf	284	€ 4.775.664	€ 619.968	€ 1.186.963	€ 1.904.868	€ 1.063.865
GWW	298	€ 80.276.310	€ 25.820.187	€ 22.017.764	€ 24.749.380	€ 7.688.979
GWW middelen	83	€ 5.382.615	€ 1.601.112	€ 1.259.136	€ 2.394.127	€ 128.240
GWW onderhoud & beheer	94	€ 21.551.412	€ 7.308.741	€ 4.401.230	€ 9.752.181	€ 89.260
GWW projecten	115	€ 52.534.557	€ 16.675.986	€ 15.982.042	€ 12.405.050	€ 7.471.479
Toezicht openbare ruimte	6	€ 807.726	€ 234.348	€ 375.356	€ 198.022	
HR	1992	€ 67.374.167	€ 14.171.001	€ 14.043.037	€ 21.228.284	€ 17.931.845
Advies & Onderzoek	811	€ 41.168.957	€ 8.655.230	€ 7.663.672	€ 12.899.258	€ 11.950.797
Inhuur & Detachering	322	€ 21.465.835	€ 3.915.278	€ 5.895.505	€ 6.551.671	€ 5.103.381
Personeelsgerelateerde zaken	859	€ 4.739.375	€ 1.600.493	€ 483.860	€ 1.777.355	€ 877.667
ICT	377	€ 20.534.226	€ 6.182.782	€ 4.832.423	€ 7.226.559	€ 2.292.462
Hardware	175	€ 7.906.246	€ 2.034.201	€ 1.649.820	€ 3.516.889	€ 705.336
Software	169	€ 9.349.953	€ 3.291.469	€ 2.312.387	€ 2.505.359	€ 1.240.738
Telecom	33	€ 3.278.027	€ 857.112	€ 870.216	€ 1.204.311	€ 346.388
Sociaal Domein	60	€ 45.005.136	€ 16.910.763	€ 9.191.309	€ 18.708.461	€ 194.603
Leerlingen- en aangepast vervoer	10	€ 7.401.434	€ 2.623.965	€ 642.989	€ 4.097.677	€ 36.803
Participatie	31	€ 4.147.725	€ 3.430.623		€ 604.737	€ 112.365
WMO	19	€ 33.455.977	€ 10.856.175	€ 8.548.320	€ 14.006.047	€ 45.435
Jeugdzorg						
Totaal	5647	€ 278.374.175	€ 81.850.935	€ 65.071.193	€ 96.936.993	€ 34.515.054

Opmerkingen bij bovenstaande tabel

- Het volume van de Provincie is meegenomen in de tabel, omdat er vanuit wordt gegaan dat er vanuit samenwerking mogelijkheden blijven bestaan voor het gezamenlijk inkopen.
- De provincie is verantwoordelijk voor 12,4% van de totale spend in de tabel (2013). In 2011 was dit nog 22,3%. Deze daling wordt o.a. veroorzaakt door een significante daling t.o.v. 2011 in de spend van de Provincie binnen de categorie GWW.

7.3 Volumeontwikkeling

Krachtenbundeling van inkoopcapaciteit binnen het SSC-ZL, in combinatie met professionalisering van de inkoopfunctie vormt het vertrekpunt van ontwikkeling van het volume van inkooptrajecten dat door het SSC-ZL wordt uitgevoerd.

Deze ontwikkeling wordt gevoed door:

- De mate waarin SSC-Inkoop samen met de moederorganisaties synergie- en professionaliseringseffecten weet te realiseren. Deze effecten leiden tot: een verschuiving van inkoopvolume van de lijn naar SSC-Inkoop, een verschuiving naar meer grote gezamenlijke inkooptrajecten en een afname van het totale aantal inkooptrajecten (zie hoofdstuk 10).
- De ontwikkeling van de vraag vanuit de moederorganisaties (bijvoorbeeld gevoed door beleidswijzigingen of of (de-)centralisatie van taken)
- De afspraken die de moederorganisaties en SSC-Inkoop maken over de knip tussen inkooptrajecten die door de lijn worden uitgevoerd en inkooptrajecten die door SSC-Inkoop worden uitgevoerd.
- Verbreding van de dienstverlening naar overige gemeenten, bijvoorbeeld door hen in de gelegenheid te stellen om op concrete inkooptrajecten aan te haken, leidt tot omvangstijging van al bestaande SSC-inkooptrajecten.

Uniforme drempelwaarden en ondergrenzen in 2017

In de huidige situatie geldt de volgende scope voor de drie Gemeenten:

Scope Inkoop

	Europees	Nationaal	Meervoudig onderh.	1 op 1
Maastricht:	ja	ja	Op verzoek	Op verzoek
Heerlen	ja	ja	Op verzoek	Op verzoek
Sittard Geleen	ja	ja	Ja/Deels	Ja/Deels

In de praktijk blijkt (zie ook paragraaf 7.2 volume bij de start) dat meervoudig onderhandse trajecten in Maastricht en Sittard-Geleen zowel door Inkoop als door de lijn worden uitgevoerd. Voor Heerlen geldt dat meervoudig onderhandse trajecten vrijwel volledig door de lijn worden uitgevoerd. Voor de 1 op 1 trajecten geldt voor Maastricht en voor Heerlen dat deze op verzoek door Inkoop uitgevoerd kunnen worden, maar in de praktijk volledig door de lijn worden uitgevoerd. Sittard-Geleen heeft de doelstelling om alle inkooptrajecten via Inkoop te laten lopen, maar de inschatting vanuit de praktijk leert dat 40% van zowel de 1 op 1 trajecten als de meervoudig onderhandse trajecten nog via de lijn loopt.

In het begin van 2017 (zie hoofdstuk 8 groeipad) worden de ondergrenzen en de drempelwaarden voor de moederorganisaties geüniformeerd. Het is de ambitie om vanaf dat moment alle inkooptrajecten vanaf meervoudig onderhands via SSC-Inkoop te laten lopen, zie de onderstaande tabel:

Toekomstige situatie: verplichte uitvoering via het SSC Inkoop

	Europees	Nationaal	Meervoudig onderh.	1 op 1
Maastricht:	ja	ja	ja	Op verzoek
Heerlen	ja	ja	ja	Op verzoek
Sittard Geleen	ja	ja	ja	Ja (maatwerk)

Mocht een individuele moederorganisatie de wens hebben om ook 1 op 1 inkooptrajecten via SSC-Inkoop te laten lopen dan dient hiervoor een maatwerk afspraak gemaakt te worden conform de principes van het dienstverleningsconcept (zie hoofdstuk 4). Sittard-Geleen heeft al aangegeven de 1 op 1 trajecten via SSC-Inkoop te willen laten lopen (zie ook de bovenstaande tabel). Om inzicht te hebben in de 1 op 1 inkooptrajecten die door de moederorganisaties zelf worden uitgevoerd geldt vanaf 10k euro een meldingsplicht en worden trajecten vanaf 10k euro opgenomen in de inkoopkalender. Door het creëren van dit inzicht kan vanuit SSC-Inkoop proactief worden meegedacht over inkooptechnische alternatieven voor het onderbrengen en bundelen van dit inkoopvolume.

Vanaf begin 2017 worden als richtlijn voor SSC-Inkoop en de moederorganisaties de drempelwaarden conform de Gids Proportionaliteit gehanteerd, zie het onderstaande overzicht:

Drempels op basis van de Gids Proportionaliteit:

Diensten en leveringen:

Procedure	Ondergrens	Bovengrens
1 op 1	€ -	€ 50.000
Meervoudig onderh.	€ 50.000	€ 207.000
Nationaal openbaar		
Europees	€ 207.000	

Werken:

Procedure	Ondergrens	Bovengrens
1 op 1	€ -	€ 150.000
Meervoudig onderh.	€ 150.000	€ 1.500.000
Nationaal openbaar	€ 1.500.000	€ 5.186.000
Europees	€ 5.186.000	

Capaciteitsimpact op SSC-Inkoop en de moederorganisaties

Het uniformeren van de scope van dienstverlening richting de moederorganisaties, zoals hierboven beschreven, leidt primair tot een verschuiving in de uitvoering van meervoudig onderhandse trajecten van de moederorganisaties naar SSC-Inkoop. Dit geldt voor Maastricht, Sittard-Geleen en voor Heerlen (zie ook paragraaf 7.2 volume bij de start). Voor Sittard-Geleen geldt op basis van de maatwerk wens om alle 1 op 1 inkooptrajecten via SSC-Inkoop te laten lopen tevens een verschuiving in de uitvoering van 1 op 1 inkooptrajecten van de Lijn naar de Inkoop. De capaciteitsimpact voor zowel de moederorganisaties als SSC-Inkoop is weergegeven in de onderstaande tabel:

Gemeente	Effect verschuiving	# trajecten	Impact SSC
Maastricht	• Meervoudig onderhands van Lijn naar SSC	•63 (gemiddelde 2013 en 2014)	+ 4127 uur
Sittard-Geleen	• Meervoudig onderhands van Lijn naar SSC • 1 op 1 van Lijn naar Inkoop	•31 (gemiddelde 2013 en 2014) •38 (gemiddelde 2013 en 2014)	+ 2031 uur + 627 uur
Heerlen	• Meervoudig onderhands van Lijn naar SSC	•50 (schatting)	+ 3275 uur
<i>totaal</i>			+ 10060 uur + 7,6 Fte*

Opmerkingen*

- De analyse gaat uit van de huidige situatie en houdt nog geen rekening met synergie- en professionaliseringseffecten van het SSC (zie ook hoofdstuk 10). De verwachting is dat door deze synergie- en professionaliseringseffecten de uiteindelijke impact qua aantal inkooptrajecten en de hiermee gepaard gaande personele impact kleiner zal zijn.
- De benodigde personele capaciteit in 2017 is ook afhankelijk van veranderingen in de functionele-/processcope van SSC-Inkoop. Zo wordt het contract management proces in 2017 samen met de Business ingericht (zie ook het groeipad in hoofdstuk 8).
- Omdat de in 2017 benodigde personele capaciteit van meerdere factoren afhankelijk is, kan er op dit moment geen reële totaalverwachting worden gegeven, maar wordt eind 2016 de benodigde formatie voor 2017 in kaart gebracht (zie ook het groeipad).

8 Groeipad SSC-Inkoop

8.1 Inleiding

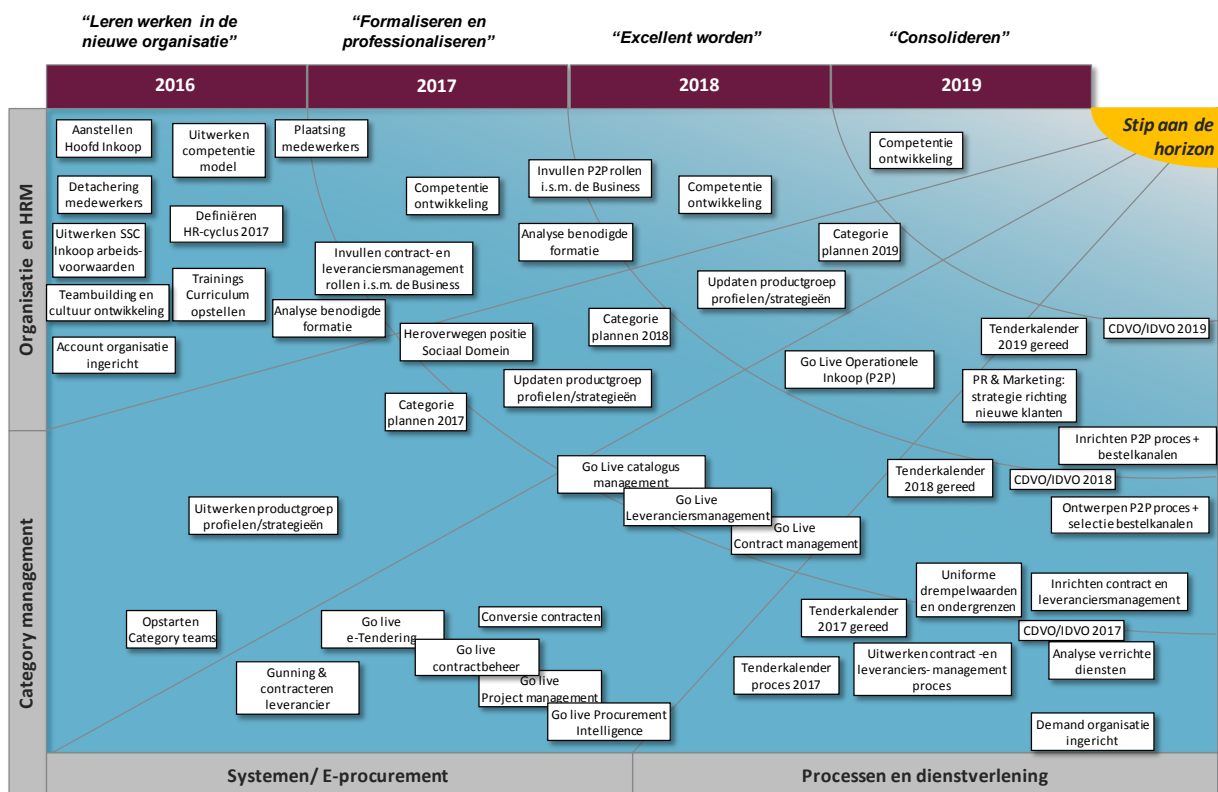
Zoals aangegeven in paragraaf 2.2. is voor het bereiken van de gewenste eindsituatie een groeipad nodig. In dit hoofdstuk wordt het beoogde meerjarig SSC-Inkoop groeipad nader toegelicht. Daarbij is aan iedere jaarschijf in de periode 2016 t/m 2019 een ontwikkelfase gekoppeld:

- 2016: Leren werken in de nieuwe organisatie
- 2017: Formaliseren en professionaliseren
- 2018: Excellent worden
- 2019: Consolideren

Paragraaf 8.2. heeft een schematisch totaaloverzicht van dit groeipad, waarna in paragraaf 8.3. ingegaan wordt op de afzonderlijke fasen hierbinnen. Paragraaf 8.4. formuleert tenslotte aandachtspunten en randvoorwaarden.

8.2 Het SSC-Inkoop Groeipad

In de onderstaande figuur is het groeipad voor de komende jaren weergegeven.



Figuur 15: Groeipad SSC-Inkoop

8.3 Toelichting fasen Groeipad:

Fase 1: "Leren werken in de nieuwe organisatie":

Het leren werken in de nieuwe organisatie heeft enerzijds betrekking op de inkoopmedewerkers die vanaf de startdatum vanuit een nieuwe organisatie, op een nieuwe locatie, in een nieuwe rol en met nieuwe collega's invulling gaan geven aan de inkoopfunctie voor de drie gemeenten. Anderzijds heeft het leren werken

betrekking op de nieuwe relatie tussen het SSC-Inkoop en de moederorganisaties, waarbij er gestart wordt met het werken vanuit het dienstverleningsconcept (zoals beschreven in hoofdstuk 4) en er invulling moet worden gaan gegeven aan professioneel opdrachtgever – opdrachtnemerschap. Belangrijk in het eerste jaar is dat er voldoende ruimte (tijd én middelen) is om met en van elkaar te leren.

- Er wordt actief gewerkt aan de teambuilding en de cultuurontwikkeling binnen het SSC-Inkoop.
- De arbeidsvoorwaarden voor het SSC-ZL (en daarmee ook voor de medewerkers SSC-Inkoop) en de HR cyclus worden gedefinieerd ter voorbereiding op de formele plaatsing.
- Het competentiemodel en het trainingscurriculum voor de SSC-Inkoop medewerkers worden in detail uitgewerkt.
- De Account- en Demand-organisaties zijn ingericht en structureel overleg tussen het SSC-Inkoop en de moederorganisaties wordt ingeregeld om invulling te geven aan de regie op de uitvoering van het dienstverleningsconcept.
- Het volume aan producten en diensten dat wordt afgenomen wordt gemeten en periodiek gerapporteerd aan de moederorganisaties. Waar nodig vindt bijsturing plaats.
- De Category Managers starten met het maken van categorieplannen.
- Er wordt door de inkoopmedewerkers een geleidelijke start gemaakt met invulling geven aan de rol van inkoopspecialist en het uitwerken van productgroepstrategieën voor specifieke productgroepen.
- Met het selecteren en contracteren van een e-procurement leverancier en het implementeren van de eerste modules wordt een start gemaakt met het realiseren van een professioneel e-procurement landschap.
- Het contract- en leveranciersmanagement proces wordt uitgewerkt.

Fase 2: “Formaliseren en professionaliseren”

Het tweede jaar staat in het teken van formaliseren en professionaliseren:

- De Inkoopmedewerkers zijn formeel geplaatst binnen SSC-Inkoop.
- De relatie tussen SSC-Inkoop en de moederorganisaties wordt geformaliseerd door het maken en vastleggen van afspraken over de te leveren producten en diensten in een Dienstverleningsovereenkomst (inclusief prijs en volume).
- Er ontstaat routine in het Demand en Supply rollenspel en het bijbehorende structurele overleg tussen het SSC-Inkoop en de moederorganisaties
- Verrekening vindt plaats op basis van het daadwerkelijk afgenomen volume aan producten en diensten.
- Het concept van Category Management is doorleefd en er ontstaat routine in het maken van categorieplannen en productgroepstrategieën. Samenwerking met de moederorganisaties (business) op category/productgroep niveau begint structureel vorm te krijgen.
- Met het inrichten van het contract- en leveranciersmanagement proces (inclusief e-procurement ondersteuning) vindt een verdere professionalisering van de inkoopfunctie plaats.
- Het Purchase to Pay proces wordt uitgewerkt.

Fase 3: “Excellent worden”

In het derde jaar wordt met de inrichting van Purchase to Pay (inclusief e-procurement ondersteuning) de laatste functionele transformatiestap gezet in het realiseren van een professionele inkooporganisatie. Nu de definitieve scope vastligt komt de nadruk te liggen op het excellent worden in het uitvoeren van de producten en diensten die door het SSC-Inkoop aan de moederorganisaties worden geleverd.

- Er ontstaat routine in het opstellen en bewaken van de dienstverleningsovereenkomsten.

- Afstemming en besluitvorming tussen het SSC-Inkoop en de moederorganisaties loopt soepel en routinematig, vraag en aanbod worden structureel op elkaar afgestemd.
- Category management is een standaard manier van werken geworden en het inkoopspecialisme begint te groeien.
- Er wordt structureel met de Business samengewerkt op category/productgroep niveau.
- Voor alle belangrijke productgroepen worden productgroepstrategieën uitgewerkt en vastgelegd.
- Met het inrichten van het Purchase to Pay proces (inclusief e-procurement ondersteuning) vindt een verdere professionalisering van de inkoopfunctie plaats.

Fase 4: “Consolideren”

Het SSC-Inkoop is een stabiele professionele inkooporganisatie. De inkoopadviseurs worden door de Business herkend en erkend als inkoopspecialist. De nadruk ligt op het continu blijven leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan de moederorganisaties.

8.4 Aandachtspunten en randvoorwaarden

Aan het geschetste ontwikkelpad worden de volgende aandachtspunten en randvoorwaarden verbonden:

- Het groeipad is dynamisch en wordt elk jaar aangevuld en aangescherpt op basis van de meest recente inzichten en de meest recente stand van zaken.
- Nadere detaillering van het ontwikkelpad en de vertaling naar projectplannen vindt plaats onder aansturing van het Hoofd Inkoop.
- Voortdurende aandacht voor de ontwikkeling van de individuele medewerkers.
- Jaarlijkse evaluatie (in nauwe samenspraak met moederorganisaties) en waar nodig herijking van het ontwikkelpad.
- Beschikbaarheid van voldoende tijd en middelen en doorvertaling naar de SSC begroting om ontwikkeling mogelijk te maken.

DEEL 2 – FUNCTIEBOEK

In dit tweede deel vindt vertaling van de bouwstenen uit het eerste deel naar functies binnen SSC-Inkoop plaats naar het functieboek SSC-ZL. Dit functieboek is hoofdzakelijk gebaseerd op de werkmethode van Category-Management (voor wat betreft werkerreinen, rollen en taken), op het te verwachten inkoopvolume (voor wat betreft het benodigde aantal fte's).

9 Functies SSC-Inkoop

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst geschetst welke functies voor een goed functionerende inkooporganisatie binnen het SSC-ZL gedefinieerd zijn, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen daadwerkelijke inkoop- en ondersteunende functies (paragraaf 9.2). Vervolgens wordt er stilgestaan bij de taakverdeling en de benodigde informatie op de startdatum (paragraaf 9.3) en hoe deze zich verhoudt tot de huidige centraal gepositioneerde inkoopformatie binnen de moederorganisaties (paragraaf 9.4). Paragraaf 9.5 gaat tenslotte in op de thema's realisatie en evaluatie.

9.2 Inkoopfuncties en ondersteunende functies binnen SSC-Inkoop

Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen inkoopfuncties en ondersteunende functies.

De volgende marktconforme inkoopfuncties zijn gedefinieerd:

- Hoofd inkoop (paragraaf 9.2.1.)
- Category-manager (paragraaf 9.2.2.)
- Senior-inkoopadviseur (paragraaf 9.2.3.)
- Inkoopadviseur (paragraaf 9.2.4.)
- Junior-inkoopadviseur (paragraaf 9.2.5.)

Korte toelichting inkoopfuncties:

- Het Hoofd Inkoop is de leidinggevende voor SSC-Inkoop, zowel voor wat betreft de realisatie van de dienstverleningsovereenkomsten als voor wat betreft de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de SSC-Inkooporganisatie
- De Category Managers vervult de rol van Category manager voor een bepaalde categorie en is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van het categorieplan en de coördinatie van het category team. Voor de naam van deze functie is aangesloten bij algemeen gehanteerde terminologie. Daarbij moet expliciet worden opgemerkt dat een category-manager geen managementfunctie is in de zin van het hiërarchisch aansturen van medewerkers.
- De (senior) inkoopadviseur vervult de rol van inkoopspecialist binnen een categorie en is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van productgroepstrategieën en het begeleiden/faciliteren van (complexe) inkooptrajecten.
- De junior-inkoopadviseur levert ondersteuning aan de category managers en de (senior) inkoopadviseurs en begeleidt minder complexe inkooptrajecten.

De als ondersteunende functies aangeduide functies zijn:

- Medewerker secretariële ondersteuning (paragraaf 9.2.6.)
- Medewerker inkoopcontrol & kwaliteit (paragraaf 9.2.7)
- Contractbeheerder (paragraaf 9.2.8.)
- Medewerker juridische advisering (paragraaf 9.2.9.)
- Functioneel beheerder e-procurement (paragraaf 9.2.10.)

Korte toelichting ondersteunende functies:

- De medewerker inkoopcontrol & Kwaliteit heeft een centrale ondersteunende functie en faciliteert primair de processen m.b.t. de hoofdproductgroep Inkoopbesturing uit de producten en diensten catalogus (PDC).
- De functie van Contractbeheerder is nodig vanaf de startdatum om invulling te geven aan Cluster 14 (Contractbeheer: o.a. vastleggen en beheren contractgegevens) van de PDC. Grip op het beheren van de contracten is één van de randvoorwaarden voor het realiseren van een professionele inkoopfunctie.
- De functioneel beheerder e-procurement is een sleutelfunctie richting Cluster 3 van de PDC (Ontwikkeling, implementatie en beheer inkoopinfrastructuur). De taak van functioneel beheerder e-procurement zou op termijn ingevuld moeten kunnen worden binnen de SSC IT organisatie. Het is daarom zinvol om op de startdatum deze taak in te vullen middels omgekeerde dienstverlening.
- De medewerker secretariële ondersteuning heeft een centrale rol binnen de Servicedesk Inkoop (front office functie SSC-Inkoop) en levert secretariële ondersteuning binnen het SSC-Inkoop.
- De medewerker juridische advisering levert standaard juridische dienstverlening, zoals de toetsing van standaard documenten en bestekken en het adviseren bij contractvorming. Dit is onderdeel van de standaard processen binnen de hoofdproductgroepen: Inkoopbesturing, uitvoeren strategische inkoop, uitvoeren tactische inkoop en uitvoeren operationele inkoop.

In de volgende paragrafen zijn de functiebeschrijvingen opgenomen van zowel de inkoopfuncties als de ondersteunende functies. Doorvertaling van deze functiebeschrijvingen naar HR21 functiebeschrijvingen heeft plaatsgevonden op basis van advies van bureau Leeuwendaal.

9.2.1. Hoofd Inkoop

Het hoofd Inkoop is de leidinggevende voor SSC-Inkoop, zowel voor wat betreft de realisatie van de dienstverleningsovereenkomsten als voor wat betreft de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de SSC-Inkooporganisatie. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Mede verantwoordelijk voor het neerzetten van nieuwe organisatie en de daaraan gekoppelde professionalisering van de inkoopfunctie. Geeft integraal leiding aan de Service-eenheid Inkoop en draagt als lid van het managementteam bij aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie.
- Verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de inkoopfunctie binnen de SSC-organisatie. Initieert, stuurt en bewaakt de noodzakelijke ontwikkelprocessen om te komen tot een efficiënte operationele dienstverlening op het gebied van inkooptaken en creëert draagvlak voor de daarmee samenhangende veranderingen binnen het SSC Limburg en richting deelnemende organisaties.
- Geeft integraal leiding aan de medewerkers van de service-eenheid inkoop, waaronder bepalen van inzet van medewerkers en middelen ter realisatie van de inkoopopgave, het maken, monitoren en bijsturen van resultaatgerichte afspraken en het zorgen voor professionalisering van de inkoopfunctie
- Verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de service-eenheid Inkoop en het realiseren van de hiervoor geformuleerde doelen en opdrachten. Stuurt en draagt zorg voor de planning en control binnen de service-eenheid.
- Adviseert over ontwikkelkoers SSC, in het bijzonder de inkoop-discipline, en zorgt voor effectieve doorvertaling hiervan naar uitvoeringsplannen voor de eigen service-eenheid
- Gesprekspartner voor de opdrachtgevers binnen de deelnemende organisaties ten aanzien van inkooptaken en bevordert de samenwerking hiermee. Draagt zorg voor heldere dienstverleningsovereenkomsten en stuurt op daadwerkelijke inkoopdienstverlening conform de

gemaakte afspraken. Creëert draagvlak voor de inkoop samenwerking bij de deelnemende organisaties en bevordert een goed samenwerkingsklimaat. Handelt oplossingsgericht bij onvoorziene omstandigheden met oog voor ieders belangen.

- Signaleert en verbindt vanuit relevante lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen.
 - Draagt zorg voor afstemming van bestuurlijke en/of ambtelijke doelen van opdrachtgevers en het SSC.
 - Profiel: stevige ervaring als manager inkoop binnen bij voorkeur gemeentelijke en/of provinciale overheid alsmede met het doorvoeren van organisatieverandering. Stevige persoonlijkheid en kan met overtuiging functioneren in een omgeving met veel veranderingen. Tactvol omgaan met soms verschillende belangen is een tweede natuur. Beschikt over een zakelijke en resultaatgerichte instelling. Gericht op ontwikkeling en samenwerking, waarbij de te behalen doelen en te realiseren afspraken voor ogen worden gehouden. Straalt energie uit, is makkelijk toegankelijk en weet betrokkenen te enthousiasmeren.
 - Organisationsensitief een goed gevoel voor de verwachtingen van de opdrachtgevers en klanten. Beschikt over academisch werk- en denkniveau en ruime leidinggevende ervaring. Ervaring met (samenwerking op het gebied van) bedrijfsvoeringstaken binnen de (lokale en/of provinciale) overheid is een pre, affiniteit is een must.
 - Competenties: Organisatie- en omgevingsbewustzijn, Klantgerichtheid, Resultaatgerichtheid, Samenwerken, Oordeelsvorming, Leiding geven, Visie uitdragen, Communiceren, Coachen
- (Profiel HR21: Functiegroep Strategisch II, functie Strategisch Manager III.

9.2.2. Category Manager

De Category Manager vervult de rol van Category manager voor een bepaalde categorie en is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van het categorieplan en de coördinatie van het category team. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Geeft richting aan het category team
- Verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van het categorieplan
- Bewaakt en optimaliseert de planning van medewerkers binnen de categorie
- Verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de inkoopkalender voor de categorie
- Zorgt ervoor dat de Inkoopprojecten binnen de categorie worden uitgevoerd en geëvalueerd conform het beleid van SSC-Inkoop
- Coacht medewerkers binnen het category team en ondersteunt medewerkers in hun professionele ontwikkeling
- Ontwikkelt en onderhoudt klantrelaties en acteert voor de categorie als accountpartner richting de Business. Opent deuren voor de inkoopadviseurs.
- Adviseert over de ambtelijke en/of bestuurlijke impact van keuzes m.b.t. inkoop
- Adviseert over en draagt waar nodig mede zorg voor afstemming en samenhang in beleidsmatige uitgangspunten tussen de diverse opdrachtgevers en het SSC.
- Samen met het Hoofd Inkoop en de overige Category Managers verantwoordelijk voor de ontwikkeling en verdere professionalisering van SSC-Inkoop
- Is instaat om als meewerkend voorman/-vrouw de rol van inkoop specialist voor één of meederde complexe inkooppakketten binnen de categorie op zich te nemen
- Ruime vakkennis, kennis van het werkpakket, kennis en vaardigheden met betrekking tot het inkoopproces, kennis van inkoopmodellen en de toepassing ervan, ruime kennis van aanbestedingsprocessen

- Ervaring in het aansturen van (inkoop-)teams
- HBO+ werk- en denkniveau
- Competenties: Samenwerken, Klantgericht werken, Integriteit, Overtuigingskracht, Besluitvaardigheid, Resultaatgerichtheid

NB: de term 'Category-manager' is gekozen vanwege herkenbaarheid binnen het inkoopvak. Het gaat hierbij echter nadrukkelijk niet om het 'managen' van mensen, maar van een inkoopcategorie. Het is dus met andere woorden géén leidinggevende functie.

(Profiel HR21: Functiegroep Advies, functie Adviseur II)

9.2.3. Senior Inkoopadviseur

De senior inkoopadviseur vervult de rol van inkoopspecialist voor een aantal complexe/strategische inkooppakketten binnen een categorie en is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van productgroepstrategieën en het begeleiden/faciliteren van (complexe) inkooptrajecten. Deze functie kent de volgende kenmerken:

- Verantwoordelijk voor het beheren van één of meerdere complexe inkooppakketten
- Opstellen en bewaken van productgroepstrategieën,
- Begeleiden/faciliteren van (complexe) inkooptrajecten
- Denkt mee met de category manager en levert een pro-actieve bijdrage aan de ontwikkeling van het categorie plan en het category team
- Ontwikkelt en onderhoudt klantrelaties
- Adviseert gevraagd en ongevraagd het management en de uitvoeringsafdelingen van de moederorganisaties over inkoop in relatie tot hun bedrijfsvoering
- Adviseert over beleidsmatige aspecten van de deelnemende organisaties i.r.t. productgroepstrategieën
- Ruime vakkennis, kennis van het werkpakket, kennis en vaardigheden met betrekking tot het inkoopproces, kennis van inkoopmodellen en de toepassing ervan, ruime kennis van aanbestedingsprocessen
- HBO+ werk- en denkniveau
- Competenties: Samenwerken, Klantgericht werken, Integriteit, Overtuigingskracht, Omgevingsbewust, Oordeelsvorming, Resultaatgerichtheid

NB: De primaire focus van de inkoopspecialisten ligt op het eigen inkooppakket, maar als de situatie het vraagt (bijvoorbeeld piekmomenten/verschillen in werklast) zijn de inkoopspecialisten flexibel inzetbaar tussen de verschillende inkooppakketten.

(Profiel HR21: Functiegroep Advies, functie Adviseur III)

9.2.4. Inkoopadviseur

De inkoopadviseur vervult de rol van inkoopspecialist binnen een categorie en is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van productgroepstrategieën en het begeleiden/faciliteren van inkooptrajecten. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Verantwoordelijk voor het beheren van één of meerdere inkooppakketten
- Opstellen en bewaken van productgroepstrategieën,
- Begeleiden/faciliteren van inkooptrajecten
- Denkt mee met de category manager en levert een pro-actieve bijdrage aan de ontwikkeling van het categorie plan en het category team
- Ontwikkelt en onderhoudt klantrelaties

- Adviseert gevraagd en ongevraagd het management en de uitvoeringsafdelingen van de moederorganisaties over inkoop in relatie tot hun bedrijfsvoering
- Adviseert over beleidsmatige aspecten van de deelnemende organisaties i.r.t. productgroepstrategieën
- Ruime vakkennis, kennis van het werkpakket, kennis en vaardigheden met betrekking tot het inkoopproces, kennis van inkoopmodellen en de toepassing ervan, ruime kennis van aanbestedingsprocessen
- HBO werk- en denkniveau
- Competenties: Samenwerken, Klantgericht werken, Integriteit, Overtuigingskracht, Omgevingsbewust, Oordeelsvorming, Resultaatgerichtheid

NB: De primaire focus van de inkoopspecialisten ligt op het eigen inkooppakket, maar als de situatie het vraagt (bijvoorbeeld piekmomenten/verschillen in werklast) zijn de inkoopspecialisten flexibel inzetbaar tussen de verschillende inkooppakketten.

(Profiel HR21: Functiegroep Advies, functie Adviseur IV)

9.2.5. Junior Inkoopadviseur

De junior-inkoopadviseur levert ondersteuning aan de category managers en de (senior) inkoopadviseurs en begeleidt minder complexe inkooptrajecten. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Ondersteunen bij het begeleiden/faciliteren van inkooptrajecten
- Begeleiden/faciliteren van minder complexe inkooptrajecten
- Ondersteunen van de categoriemanagers en de (senior) inkoopadviseurs bij het opstellen en bewaken van het categorieplan, de inkoopkalender en de productgroepstrategieën
- Bij voorkeur enige kennis en vaardigheden met betrekking tot het inkoopproces en kennis van aanbestedingsprocessen
- HBO werk- en denkniveau
- Competenties: Samenwerken, Klantgericht werken, Integriteit, Overtuigingskracht, Omgevingsbewust, Oordeelsvorming, Resultaatgerichtheid

NB: De junior Inkoopadviseurs vallen onder een categorie maar zijn flexibel inzetbaar tussen de categorieën.
(Profiel HR21: Functiegroep Advies, functie Adviseur V)

De functie van Category Manager kan eventueel gecombineerd worden met de functie van senior Inkoopadviseur.

Toewijzing van functionarissen aan specifieke taakpakketten (categories, inkoopclusters en productgroepen) gebeurt door het hoofd Inkoop en de Category-manager, in overleg met betrokken medewerkers. Deze toewijzing kan periodiek wijzigen, onder meer in het kader van persoonlijke voorkeuren, volumeontwikkeling, professionalisering.

9.2.6. Medewerker secretariële ondersteuning

De medewerker secretariële ondersteuning heeft een centrale rol binnen de Servicedesk Inkoop (front office functie SSC-Inkoop) en levert secretariële ondersteuning binnen het SSC-Inkoop. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Bezetten en beheren van de telefonische servicedesk (call) en centrale e-mail postbus van Inkoop (click) en het doorgeleiden van vragen en verzoeken;
- Registreren en doorgeleiden van klachtenmeldingen van leveranciers (klachtenmeldpunt);

- Te woord staan van leveranciers en klanten bij vragen van algemene aard en eventuele doorverwijzing;
- Voeren van de ziekteverzuimregistratie;
- Plannen en organiseren van vergaderingen/bijeenkomsten en verzorgen van de verslaglegging daarvan;
- Verlenen van assistentie bij en verrichten van werkzaamheden van algemeen administratieve aard.
- Opleiding: MBO
- Competenties: Klantgericht werken, Integriteit, Samenwerken, Omgevingsbewust, Resultaatgerichtheid (Profiel HR21: Functiegroep administratief & secretariael, functie Medewerker administratief & secretariael III)

9.2.7. Medewerker Inkoopcontrol & Kwaliteit

De medewerker inkoopcontrol & Kwaliteit heeft een centrale ondersteunende functie en faciliteert primair de processen m.b.t. de hoofdproductgroep Inkoopbesturing uit de producten en diensten catalogus. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Het coördineren van de activiteiten binnen het bedrijfsbureau en het adviseren richting het Hoofd Inkoop over de gewenste ontwikkeling van het bedrijfsbureau;
- Het ontwikkelen en coördineren van de processen m.b.t. het opstellen en beheren van de inkoopkalender inclusief overleg- en rapportagestructuren;
- Het ontwikkelen van de inkoopkalender en het zorgdragen voor de integratie van individuele inkoopjaarplannen in een overkoepelende inkoopkalender voor het SSC-ZL en het toegankelijk maken van de inkoopkalender voor de relevante stakeholders (Moederorganisaties, Category managers en het Hoofd Inkoop);
- Opstellen van een forecast en globale capaciteitsplanning en het signaleren van over- en onderbezetting;
- Rapporteren van de voortgang van inkooptrajecten en het signaleren van stagnaties;
- Rapporteren van financiële evaluaties van inkooptrajecten;
- Ontwikkelen van een BSC waarmee de inkoopprestaties met behulp van indicatoren in beeld wordt gebracht en opstellen van en adviseren over compliancyrapportages;
- Coördineren/uitvoeren, en distribueren van spendoverzichten, die zijn toegesneden op de categorie-structuur van de service-eenheid en het vertalen van de spendoverzichten naar concrete adviezen en acties.
- Adviseren van het management over verbeteringen ten aanzien van de inkoopvolwassenheid op basis van het MSU+;
- Ontwikkelen en uitvoeren van periodieke audits en benchmarks om verbeteringen van inkoopvolwassenheid te monitoren, inclusief het opstellen van een auditplan en zorgdragen voor de aanhaking bij de P&C cyclus van het SSC ZL;
- Het vertalen van de resultaten van de periodieke audits en benchmarks in concrete adviezen en acties;
- Leveren van een bijdrage aan de AO/IC;
- Het adviseren over en het ontwikkelen van inkoopinstrumentarium en het beheren van het handboek Inkoop;
- Adviseren over de implementatie en inrichting van het inkoopstelsel.
- Opleiding: HBO+
- Competenties: Samenwerken, Klantgericht werken, Integriteit, Overtuigingskracht, Besluitvaardigheid, Resultaatgerichtheid, Oordeelsvorming

(Profiel HR21: Functiegroep Advies, functie Adviseur III)

9.2.8. Contractbeheerder

De Contractbeheerder is verantwoordelijk voor het vastleggen en beheren van contractgegevens. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Opzetten, registreren, actueel, volledig en toegankelijk houden van alle vastgelegde informatie over een bepaald contact of samenhangende contracten;
- Opstellen van rapporten en het verstrekken van (management-)informatie over contracten;
- Leveren van een bijdrage aan de vorming van de individuele inkoopkalenders;
- Adviseren en ondersteunen van klanten bij contract- en leveranciersmanagement;
- Adviseren en ondersteunen bij de uitvoering van spendanalyses en in beeld brengen van de contractcompliance;
- Leveren van een bijdrage aan de AO/IC;
- Leveren van een bijdrage aan de implementatie en uitbouw van een centraal contractenregistratie systeem;
- Opleiding: MBO
- Competenties: Klantgericht werken, Integriteit, Samenwerken, Omgevingsbewust, Resultaatgerichtheid (Profiel HR21: Functiegroep Bedrijfsvoering, functie Medewerker bedrijfsvoering III)

9.2.9. Medewerker juridische advisering

De medewerker juridische advisering is verantwoordelijk voor de standaard juridische dienstverlening, zoals de toetsing van standaard documenten en bestekken en het adviseren bij contractvorming. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Volgen van ontwikkelingen op het gebied van inkoop zoals jurisprudentie, (EU) wet- en regelgeving
- Adviseren over aanpassingen in het inkoopbeleid of algemene inkoopvoorwaarden a.g.v. gewijzigde wet- en regelgeving;
- Opzetten klachtenprocedure;
- Adviseren over en afhandelen van klachten (van leveranciers) via de vastgestelde procedure;
- Adviseren over de beantwoording van complexe vraagstukken in aanbestedingsprocedures (o.a. nota van inlichtingen);
- Vanuit juridische invalshoek adviseren over diverse complexe vraagstukken en i.r.t. de bij de opdrachtgevers gehanteerde beleidskaders.
- Analyseren en adviseren van risico's, adviseren van de directie(s) daarin.
- Adviseert over en geeft daarmee mede vorm aan de dienstverlening van het SSC
- Adviseren bij bezwaren- en juridische procedures;
- Ondersteunen en adviseren bij de afsluiting van contracten en bij geschillen in de naleving en aansprakelijkheidstelling daarvan.
- Opleiding: WO rechten
- Competenties: Samenwerken, Klantgericht werken, Integriteit, Overtuigingskracht, Besluitvaardigheid, Resultaatgerichtheid, Oordeelsvorming

(Profiel HR21: Functiegroep Advies, functie Adviseur II)

9.2.10. Functioneel beheerder e-procurement

De functioneel beheerder e-procurement heeft een centrale rol in de ontwikkeling, de implementatie en het beheer van de e-procurement inkoopinfrastructuur. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- Adviseren over de implementatie en inrichting van het inkoopstelsel;
- Adviseren over beheersmatige en uitvoeringsgerichte aspecten m.b.t. inkoop systemen en -processen ;
- Adviseren van gebruikers en management over maatwerk binnen het inkoopstelsel met behulp van vrije velden;
- Ontwikkelen van (herbruikbare) standaardrapportages uit het inkoopstelsel;
- Leveren van 1^e lijns ondersteuning naar de gebruikers en het onderhouden van contacten met de leverancier(s);
- Informeren en adviseren van gebruikers bij updates en nieuwe features van het inkoopstelsel;
- Content management van de website van het SSC-ZL.
- Opleiding: HBO
- Competenties: Klantgericht werken, Integriteit, Samenwerken, Omgevingsbewust, Resultaatgerichtheid, Oordeelsvorming

(Profiel HR21: Functiegroep Bedrijfsvoering, functie Medewerker bedrijfsvoering I)

9.3 Startsituatie: taakinfilling en omvang SSC-Inkoop organisatie

Voor de startsituatie van SSC-Inkoop is de benodigde omvang van de formatie en de voorgestelde taakinfilling door het projectteam SSC-Inkoop in kaart gebracht.

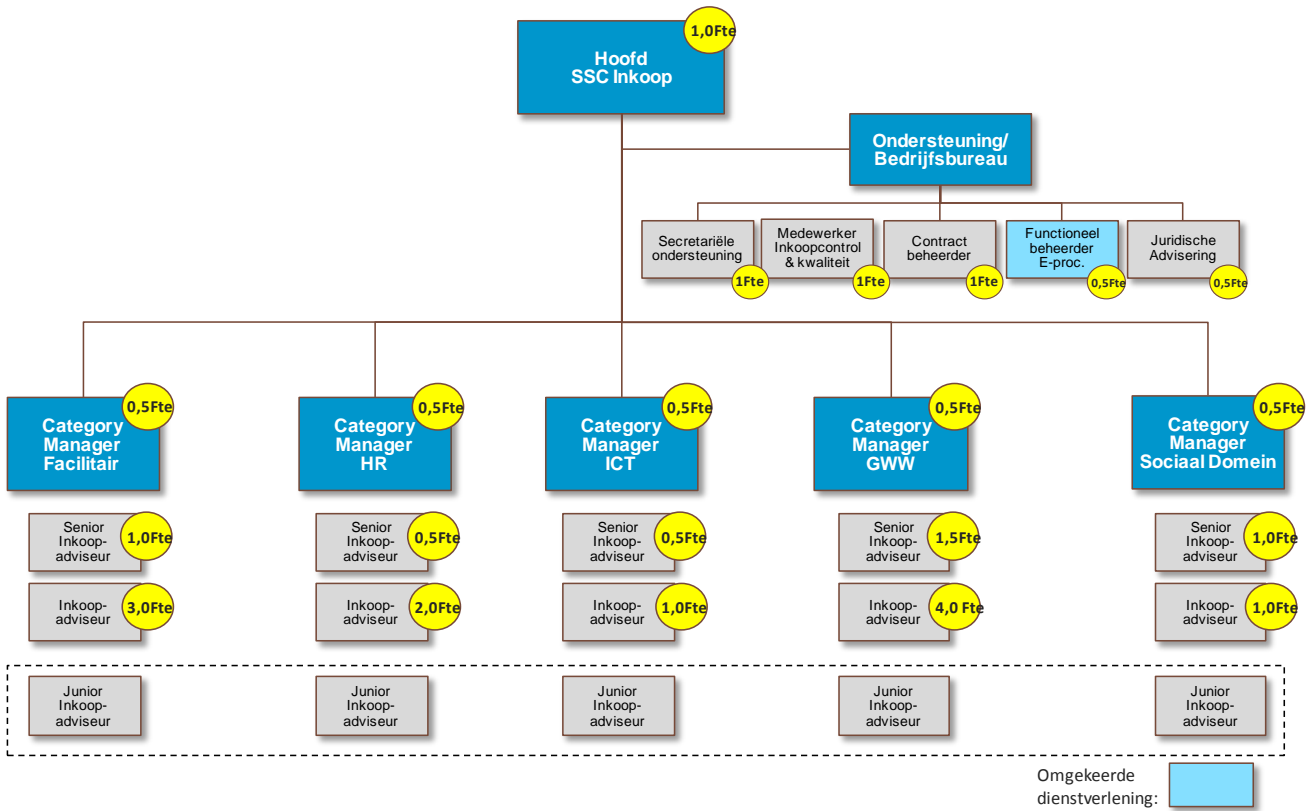
De omvang van de formatie en de toewijzing van functies (=taakinfilling) is bepaald op basis van de volgende informatie:

- De complexiteit van de verschillende inkooppakketten
- De omvang van de verschillende inkooppakketten (spend)
- De historische werklast per categorie (aantal uitgevoerde inkooptrajecten in 2013 en 2014)
- Het hebben van voldoende capaciteit per categorie/pakket om specialisme op te bouwen
- De ervaringen van de senior inkopers binnen het SSC-Inkoop projectteam

Dit heeft geleid tot het volgende functieboek voor SSC-Inkoop op de startdatum:

Inkoop/bedrijfsbureau functie	HR 21 functie	Schaal	#FTE
Hoofd Inkoop	Strategisch Manager III	13	1
Category Manager	Adviseur II	12	2,5
Senior Inkoopadviseur	Adviseur III	11	4,5
Inkoopadviseur	Adviseur IV	10	11
Junior Inkoopadviseur	Adviseur V	9	-
Medewerker secretariële ondersteuning	Medewerker administratief & secretariael III	6	1
Medewerker Inkoopcontrol & Kwaliteit	Adviseur III	11	1
Contractbeheerder	Medewerker bedrijfsvoering III	7	1
Medewerker juridische advisering	Adviseur II	12	0,5
Functioneel beheerder e-procurement	Medewerker bedrijfsvoering I	9	0,5
Totaal			23,0

Voor de indicatieve taakinfilling bij de start is de onderstaande figuur de toewijzing richting de hoofdcategorieën weergegeven.



Figuur 16: indicatieve taakinfilling en omvang SSC-Inkooporganisatie startsituatie

Toelichting en opmerkingen m.b.t. de omvang van de formatie en de voorgestelde taakinvoering:

- De Category Manager heeft een centrale rol in het invullen en uitrollen van de category management manier van werken per hoofdcategorie. Om hier vanaf de startdatum op structurele basis invulling aan te kunnen gaan geven is voldoende capaciteit nodig. Door het SSC-Inkoop projectteam is de inschatting gemaakt dat in de startsituatie 0,5 FTE Category Manager capaciteit per hoofdcategorie nodig is.
- In het verlengde van de inkoopvolume analyse (zie hoofdstuk 7) is de inschatting gemaakt dat op de startdatum 15,5 FTE aan (senior) inkoopadviseurs nodig is. Hierbij geldt de aanname dat het volume qua aantal inkooptrajecten en de verdeling over de categorieën qua ordegrrootte vergelijkbaar is met het volume en de verdeling in 2013 en 2014. Voor de categorie Sociaal Domein geldt een significante toename t.o.v. 2013/2014 en is de inschatting gemaakt dat op de startdatum minimaal 2 (senior) inkoopadviseurs nodig zijn.
- Vanaf de startdatum zal met de groei in professionalisering en met het groeiende takenpakket de behoefte aan junior inkoopadviseurs nader worden bepaald. De functie van junior inkoopadviseur wordt alvast onderkend in de structuur.
- Binnen de Categorie GWW is in de benodigde senior inkoper capaciteit (1,5 fte in totaal) rekening gehouden met het kunnen uitvoeren van de benodigde contractmanagement/leveranciersmanagement taken voor de productgroep ingenieursadviesdiensten.
- Voor de ondersteunende functies geldt dat de secretariële ondersteuning, de medewerker inkoopcontrol & kwaliteit en de contractbeheerder worden ingeschat op fulltime functies.
- Voor de functioneel beheerder e-procurement wordt de benodigde capaciteit ingeschat op 0,5 FTE.
- Voor de medewerker juridische advisering geldt de inschatting vanuit de senior inkopers dat het hier om een functie van 0,5 FTE gaat. Wel geniet het de absolute voorkeur dat deze functie onderdeel is van de vaste SSC-Inkoop formatie en niet middels omgekeerde dienstverlening wordt ingevuld, zodat er korte lijnen zijn en er waar nodig snel geschakeld kan worden.
- De benodigde omvang van de formatie per categorie en in totale zin is dynamische en afhankelijk van de elementen zoals geschetst in paragraaf 7.3 (volumeontwikkeling). De omvang van de SSC-Inkoop organisatie en de voorgestelde taakverdeling, zoals beschreven in deze paragraaf, moet in dit licht worden gezien.

9.4 Startformatie en huidige formatie

In de vorige paragraaf is aangegeven wat de benodigde formatie-omvang voor SSC-Inkoop bij de start is. Deze bedraagt 23,0 FTE. In deze paragraaf wordt deze benodigde formatie-omvang zowel afgezet tegen de huidige (lagere) formatie als eerdere ramingen uit het haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL.

Huidige formatie:

De huidige centrale inkoopformatie van de drie gemeenten is in kaart gebracht en bestaat in totaal uit 14,65 FTE aan inkoopfuncties. Hierbij geldt de opmerking dat de gemeente Maastricht op structurele basis 1,0 FTE in aan externe inkoopcapaciteit inhuurt. Deze ingehuurde capaciteit is niet opgenomen in de 14,65 FTE. Zoals in paragraaf 9.3 weergegeven is er in totaal 19,0 FTE aan capaciteit nodig voor de inkoopfuncties. Dit betekent dat het gat tussen de benodigde en beschikbare capaciteit voor de inkoopfuncties 4,35 FTE bedraagt (inclusief het Hoofd Inkoop). Voor de ondersteunende functies is op de startdatum in totaal 4,0 FTE aan capaciteit nodig. Deze 4,0 FTE aan ondersteunende functies is niet als zodanig belegd binnen de huidige centrale inkooporganisaties van de drie gemeenten. Dit betekent dat het gat tussen de benodigde en de beschikbare capaciteit voor de ondersteunende functies 4,0 FTE bedraagt. De decentrale inkoopformatie (inkoop vanuit de lijn) is in het verlengde van hoofdstuk 7 (Inkoopvolume) buiten beschouwing gelaten bij het in kaart brengen van de inkoopformatie.

Haalbaarheidsonderzoek

Dat voor de gezamenlijke inkooporganisatie meer capaciteit nodig is, is niet nieuw. Het haalbaarheidsonderzoek (2013) hanteerde een norm van 1 inkoopmedewerker op elke 10 miljoen spend en kwam (voor de vier organisaties) uit op een benodigde formatie-omvang van 32 FTE. Hiermee is in het haalbaarheidsonderzoek gerekend. Gerelateerd aan de meeste recente beschikbare spendcijfers (2013) voor de drie gemeenten zou dit neerkomen op een capaciteit van ongeveer 25 FTE. Daarmee blijft de benodigde formatie voor SSC-Inkoop 2,0 FTE onder de formatie uit het haalbaarheidsonderzoek.

9.5 Realisatie en evaluatie

Voor het realiseren van de in de vorige paragraaf geschetste startsituatie gelden de volgende aandachtspunten en vervolgstappen:

1. Het is van belang dat de medewerkers van het SSC-Inkoop werken op en vanuit een centrale locatie. Dat bevordert samenwerking, teambuilding, kennisuitwisseling, samen leren, korte lijnen en ondersteunt daarmee het veranderproces.
2. Voor een succesvolle start van de werkmethode, zoals geschetst in dit document, is het een vereiste dat op de startdatum van SSC-Inkoop de rol van category manager is ingevuld per categorie.
3. Het geniet de voorkeur dat tevens de rol van inkoopspecialist per inkooppakket is ingevuld op de startdatum. Aandachtspunt hierbij is dat dit zorgvuldig gebeurt en er voldoende tijd wordt genomen om zoveel mogelijk rekening te houden met persoonlijke voorkeuren. Omdat het een geleidelijke overgang zal zijn naar de category management manier van werken is er ruimte om de rolinvulling per inkooppakket verder uit te kristalliseren vanaf de startdatum.
4. Vóór de startdatum van SSC-Inkoop worden de inkoopmedewerkers middels een training van 2,5 dag getraind in de category management methode.
5. Het is de ambitie om voor de start van SSC-Inkoop twee category management pilot trajecten te hebben afgerond, zodat er referentiemateriaal beschikbaar is binnen de SSC-Inkoop organisatie.
6. Nadat er een akkoord is op het functiehuis en de omvang van de benodigde formatie dient de werving te starten voor het opvullen van het gat tussen de beschikbare en de benodigde capaciteit.

Evaluatie

Verwachting is dat het centraal in te kopen volume door krachtenbundeling binnen het SSC-ZL zal gaan groeien. Dit zal op enig moment noodzaken om hernieuwd naar de formatie-omvang te kijken. Daarnaast verdient het proces van SSC-vorming het om periodiek de aanvankelijke formatie te herijken aan het ontwikkelpad. Geschikte evaluatiemomenten worden in overleg tussen SSC-directie en SSC bestuur bepaald.

DEEL 3 – MEERWAARDE VORMING SSC-INKOOP

In dit derde deel wordt tenslotte hernieuwd de meerwaarde van krachtenbundeling van inkoopactiviteiten vanuit de moederorganisaties in een gezamenlijk Shared Service Center in beeld gebracht. Hiermee wordt invulling gegeven aan een met de ondernemingsraden gemaakte afspraak in het kader van de Ontwikkelagenda SSC-vorming.

10 Meerwaarde krachtenbundeling Inkoop binnen SSC-ZL

10.1 Inleiding

In maart 2014 is door de colleges op basis van het Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL tot vorming van een gezamenlijk Shared Service Center Zuid-Limburg besloten, na een eerder voorgenomen besluit in september 2013. In het hieraan gekoppelde adviestraject hebben de ondernemingsraden weliswaar groen licht gegeven voor het vervolgtraject, maar nadrukkelijk met opmerkingen en vraagtekens bij de in het genoemd haalbaarheidsonderzoek gepresenteerde meerwaarde. Dit heeft in de uitwerking van de ontwikkelagenda SSC-ZL in april 2014 in het gezamenlijk SSC-overleg met de ondernemingsraden geleid tot de afspraak om op een later moment de meerwaarde hernieuwd aan de orde te stellen. Dat herijkingsmoment is vervolgens gekoppeld aan het adviesmoment over de functieboeken per discipline. Ter invulling van deze afspraak is dit derde deel opgesteld. Hierin vindt een herijking van de meerwaarde van bundeling van inkooptaken in het SSC-ZL plaats.

De herijking vindt plaats ten opzichte van de doelstellingen uit het haalbaarheidsonderzoek:

1. Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering
2. Professionalisering en innovatie
3. Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit
4. Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers
5. Ontzorgen van de moederorganisaties
6. Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio

Een verschil ten opzichte van het haalbaarheidsonderzoek is dat destijds de provincie Limburg nog in beeld was als deelnemer aan het SSC-ZL, maar later besloten heeft niet toe treden. Op punten waarin dit relevant is, zal daarop in het vervolg van dit hoofdstuk worden ingegaan.

Aanvullend aan de herijking ten opzichte van de doelstellingen uit het haalbaarheidsonderzoek wordt in paragraaf 10.8 gekeken naar het tot nu toe door Inkoop gerealiseerde besparingpotentieel op basis van de in 2014 en 2015 uitgevoerde inkooptrajecten, waarbij de vergelijking wordt gemaakt met het door DPA gedefinieerde besparingspotentieel.

De Business Case van SSC-Inkoop is in paragraaf 10.13 opgenomen. Voor het opstellen van de Business Case zijn de kosten en baten van SSC-Inkoop in kaart gebracht. In paragraaf 10.14 wordt vervolgens de Business Case vergeleken met het tot nu toe door Inkoop gerealiseerde besparingspotentieel.

In de dialoog met de BOR en ondernemingsraden speelt tenslotte nog de vraag waarom de inkoop samenwerking nu ook daadwerkelijk moet leiden tot bundeling van taken en personeel in een nieuwe entiteit (het SSC-ZL), als ook lichtere vormen van samenwerking laten zien dat resultaten geboekt kunnen worden. Hierop wordt in paragraaf 10.12 ingegaan.

10.2 Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering

De eerste doelstelling uit het haalbaarheidsonderzoek waaraan de meerwaarde van een gezamenlijke Inkooporganisatie binnen het SSC-ZL wordt herijkt is die van efficiëntere uitvoering, kostenbesparing en kwaliteitsverbetering. Deze drie thema's komen aan bod in de navolgende subparagrafen.

10.2.1. Efficiëntere uitvoering van inkooptaken

Met efficiëntere uitvoering van inkooptaken wordt bedoeld kostenbesparing binnen inkoopprocessen, maar ook overige processen binnen de organisaties (zoals factuurafhandeling). Het gaat hier dus met name om apparaatskosten, in tegenstelling tot besparingen op inkoopbudgetten, die in paragraaf 10.2.2.

(kostenbesparing) aan bod komen.

- Door bundeling van volumes en de toename van het aantal gezamenlijke inkooptrajecten zijn er netto minder inkooptrajecten nodig. Voor de gezamenlijk inkooptrajecten geldt dat er maar één keer i.p.v. drie keer een aanbesteding hoeft te worden uitgevoerd. Al eerder is onderbouwd dat een gezamenlijk inkooptraject (vanwege hiermee samenhangende afstemming tussen meerdere deelnemers) weliswaar per traject iets meer uren kost dan een traject voor één deelnemer, maar dat dit zelfs al bij twee deelnemers onder de som van het aantal benodigde uren voor twee afzonderlijke trajecten blijft. Deze efficiency-component neemt verder toe met toename van het aantal deelnemers en wordt, gelet op de verbredingsambitie naar de regio Zuid-Limburg, alleen maar interessanter.
- In het verleden werden er op drie plekken en door drie verschillende inkopers aanbestedingen uitgevoerd voor dezelfde productgroep. Met de uitrol van het category management-concept en het opbouwen van inkoopspecialisme is er straks vanuit het SSC-ZL één inkoopmedewerker verantwoordelijk voor zo'n inkooptraject. Dit leidt tot efficiencywinst in de uitvoering van inkooptrajecten (kennis over de productgroep is paraat en het wiel hoeft niet opnieuw te worden uitgevonden), die verder toeneemt naar mate er meer deelnemers/klanten zijn waarover de kosten verdeeld kunnen worden (verbreding naar regio Zuid-Limburg).
- De efficiencywinst in de uitvoering van aanbestedingen geeft de ruimte om pro-actief (vanuit category management, contract management en de inkoopkalender) meer productgroepen op te pakken. Dit zal leiden tot een groter percentage van contracten dat via Inkoop tot stand is gekomen, resulterend in een groter percentage van de spend waarbij Inkoop (indirect) betrokken is (en gelijktijdige afname van het uitgavenvolume via onderhandse aanbesteding, versnipperd over de lijnorganisaties). Naast efficiency leidt dit ook tot meer transparantie, waarop later in dit hoofdstuk wordt ingegaan.
- Door gezamenlijke centrale inkoop binnen het SSC-ZL ontstaat voldoende volume (in termen van hoeveelheid contracten en omvang spend) om het integrale inkoopproces te gaan ondersteunen met een e-procurement systeem. Dit draagt bij aan een efficiëntere, gestroomlijnde en gestandaardiseerde uitvoering van inkooptaken. De afzonderlijke organisaties hebben onvoldoende schaal om zo'n pakket in de volle breedte te implementeren en in de volle breedte te benutten.
- E-procurement leidt daarnaast tot betere toegang tot informatie en doelmatig hergebruik hiervan: waardoor veel minder tijd nodig is voor het binnen organisaties zoeken naar contracten, leveranciersinformatie, aanbestedingsdocumenten, enzovoort. Verder biedt E-procurement een betere basis voor leveranciersbeoordeling en daarmee leveranciersmanagement, voor contractbeheer en contractmanagement.
- Met de implementatie van e-procurement en het op termijn gezamenlijk invulling geven aan het operationele inkoopproces (P2P/ bestellen tot betalen proces) zijn significante besparingen te behalen.
 - P2P (pluspakket) biedt de mogelijkheid om het hele daadwerkelijke bestelproces in één proces te standaardiseren en te automatiseren. Dit leidt tevens tot een beter zicht en daarmee het beter kunnen sturen op spend informatie en de uitnutting van contracten, met o.a. als effect minder verrassingsuitgaven en een grotere compliance.
 - Omdat bestelling/uitgave vooraf binnen het e-procurement systeem is goedgekeurd, is automatische factuurafhandeling mogelijk (volgens het principe van drieweg-matching: 1 Inkoop order 2. Ontvangstbewijs 3. Factuur). Indien hiertoe op termijn gekozen wordt, leidt dit tot een verdere workload reductie voor de financiële afdelingen. Dit biedt extra ruimte voor

kwaliteitsverbetering (bijvoorbeeld meer ruimte voor management-by-exception, bijv. spookfacturen), en/of formatiereductie. Het gaat hierbij weliswaar om kleine besparingen per bestelling (elke uitgespaarde factuurafhandeling staat voor indicatief €30-50), maar met een gezamenlijke spend van circa € 280 miljoen (inclusief de Provincie) en zo'n 70.000 facturen per jaar leidt een reductie van enkele procenten in het factuervolume al tot zeer interessante besparingen. Opgemerkt dient te worden dat dit besparingspotentieel nieuw is ten opzichte van het haalbaarheidsonderzoek uit 2013 en daarmee gezien kan worden als een aanvullend positief punt van gezamenlijke inkoop SSC-ZL.

- Naast genoemde mogelijkheden voor geautomatiseerde factuurafhandeling zal de werkwijze uit voorliggend organisatieplan SSC-Inkoop leiden tot een toename van het aantal combinatiefacturen, een gemiddeld hogere factuurwaarde (o.a. verzamelfacturen) door zowel reductie leveranciers als bestelmomenten als gevolg van onder meer volumebundeling en leveranciersreductie (door meer onder gezamenlijke contracten te brengen). Dit leidt tot wederom minder workload op financiële afdelingen. Dit biedt ruimte voor kwaliteitsverbetering (bijvoorbeeld meer ruimte voor management-by-exception, bijvoorbeeld spookfacturen) en/of besparing door formatiereductie.
- Het werken met een integraal inkoopstelsel leidt tot efficiencywinst in het invoeren en beheren van data (o.a. leveranciersinformatie en contracten) doordat gegevens maar één keer ingevoerd hoeven te worden, daar waar dit momenteel nog vaak op meerdere plaatsen moet gebeuren. Hoewel het hier per traject om beperkte, lastig kwantificeerbare besparingen gaat, spreekt het voor zich dat in z'n totaliteit wel tot verzilverbare meerwaarde kan leiden.
- Door krachtenbundeling kunnen investeringskosten voor betere ondersteunende systemen en overige professionalisering door meerdere partners gedragen worden. Verbreding van dienstverlening naar andere gemeenten leidt nog tot een verdere basis voor kostenverdeling.

10.2.2. Kostenbesparing

Onder kostenbesparing wordt in dit hoofdstuk verstaan lagere kosten voor hetzelfde product, en dus niet lagere proceskosten (die zijn beschreven in voorgaande subparagraaf). Het gaat hierbij naast volumebundeling van reeds plaatsvindende inkooptrajecten nadrukkelijk ook (en meer dan het geval was in het Einddocument haalbaarheidsonderzoek) om slim combineren, zoals het meer onder contract brengen, het beter uitnutten van bestaande contracten en het verminderen van de zogenaamde Maverick-buying. De methodiek van category management, zoals beschreven in voorliggend organisatieplan, maakt dit mogelijk. Door krachtenbundeling in het SSC ontstaat voldoende schaal (in termen van fte's en inkoopprofessionaliteit) om volgens deze methodiek te gaan werken, wat een belangrijk voordeel is ten opzichte van afzonderlijke inkooporganisaties of lichtere vormen van samenwerking.

In het meermaals genoemde 'Einddocument haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL' uit september 2013 is op basis van een diepgaande spendanalyse in de destijds nog vier deelnemende organisaties, uitgevoerd door bureau DPA, voor gezamenlijke inkoop het volgende bruto besparingspotentieel opgenomen:

	<u>Maastricht</u>	<u>Sittard-Geleen</u>	<u>Heerlen</u>	<u>Prov. Limburg</u>	<u>Totaal</u>
2014	€ 0,34	€ 0,25	€ 0,21	€ 0,18	€ 0,99
2015	1,38	1,01	0,87	0,73	3,99
2016	3,10	2,28	1,96	1,65	8,99
2017	4,41	3,28	2,79	2,35	12,83

Figuur 17: Bruto besparingspotentieel (Bron: haalbaarheidsonderzoek 2013)

Waarom bruto-besparingspotentieel? Omdat één van de belangrijke hieraan verbonden randvoorwaarden (zie paragraaf 10.11) volgens bureau DPA een formatie-uitbreiding naar 32 fte aan centrale inkoopcapaciteit was, hetgeen neer zou komen op toename van personeelskosten van circa € 1 miljoen. Het netto-besparingspotentieel bedroeg daarmee € 11,8 miljoen. Hoewel deze randvoorwaarde (d.z.w. noodzaak tot formatie-uitbreiding, maar, zoals hierna zal blijken, minder omvangrijk dan destijds gepresenteerd) nog steeds actueel is, wordt omwille van de herkenbaarheid van cijfers in het vervolg van deze paragraaf gewerkt vanuit het bruto-besparingspotentieel.

Niet-deelname provincie Limburg

In voorgaande tabel is in het gezamenlijk bruto-besparingspotentieel van € 12,83 miljoen ook het besparingspotentieel van de provincie Limburg meegenomen. Nu deze niet deelneemt, resteert voor de drie gemeenten een gezamenlijk besparingspotentieel van € 10,48 miljoen. Dit is nog steeds substantieel. Daar komt nog eens bij dat de provincie Limburg weliswaar heeft besloten niet als deelnemer toe te treden tot de gemeenschappelijke regeling SSC-ZL, maar wel verbonden wenst te blijven op het niveau van deelnemen aan gezamenlijke inkooptrajecten, waardoor ook de provincie in de toekomst inkoopvolume zal blijven inbrengen. Dit leidt tot de conclusie dat het besparingspotentieel op grond van de DPA-analyse op een bedrag tussen de € 10,48 en € 12,83 miljoen ligt, en daardoor onverminderd interessant is om te verzilveren. Zoals destijds in het haalbaarheidsonderzoek ook al aangegeven, heeft DPA op basis van brede meerjarige ervaring aangegeven dat een belangrijk deel van deze besparingen (circa 2/3^e oftewel € 8 miljoen) weliswaar ook op eigen kracht door professionalisering van de inkoopfunctie kan worden gerealiseerd, maar dat voor de extra plus in termen van besparingspotentieel verdergaande krachtenbundeling randvoorwaardelijk is. Daar komt nog eens bij dat het efficiënter is om deze professionaliseringsoperatie in gezamenlijkheid te doen, in plaats van ieder afzonderlijk.

Eerste ervaringen onderbouwen DPA-prognose

Voor de voorliggende herijking van de meerwaarde is er niet voor gekozen om een nieuwe spendanalyse uit te voeren, maar om de eerste ervaringscijfers van gezamenlijke inkoop over 2014 en 2015 (zoals beschreven in paragraaf 10.8) te leggen naast de prognose van het bruto besparingspotentieel van DPA voor genoemde jaarschijven.

Jaar	Realiseerbare besparing volgens DPA (excl. prv. Limburg)	Besparingspotentieel uitgevoerde trajecten (excl. prv. Limburg)	Daadwerkelijk door de drie gemeenten hiervan verzilverd	Opmerkingen
2014	€ 810.000	€ 4,8 miljoen	Circa € 950.000	Voor beide jaarschijven geldt dat het besparingspotentieel voor diverse trajecten (nog) niet in beeld is gebracht en dus als PM-post is meegerekend. Dit betekent dat het in deze tabel gepresenteerde besparingspotentieel feitelijk dus nog hoger ligt.
2015	€ 3,2 miljoen	€ 7,3 miljoen	Nog niet beschikbaar	

Figuur 18: DPA-prognose en realisatie 2014 en 2015

Uit deze cijfers blijkt dat de prognose van DPA voor 2014 gehaald is en voor 2015 in ieder geval op basis van het gerealiseerde besparingspotentieel van tenminste € 7,3 miljoen (immers: de cijfers van diverse trajecten zijn hierin nog niet verwerkt) haalbaar is. Daarmee laten de cijfers voor 2014 en 2015 zien dat de DPA-prognose realiseerbaar is, het besparingspotentieel toeneemt en tenslotte voor beide jaren ook de prognose overstijgt. Strakke sturing vanuit de moederorganisaties is randvoorwaardelijk om de financiële meerwaarde van de inspanningen voor gezamenlijke inkoop ook te realiseren, om het besparingspotentieel ook daadwerkelijk te verzilveren.

10.2.3. Kwaliteitsverbetering

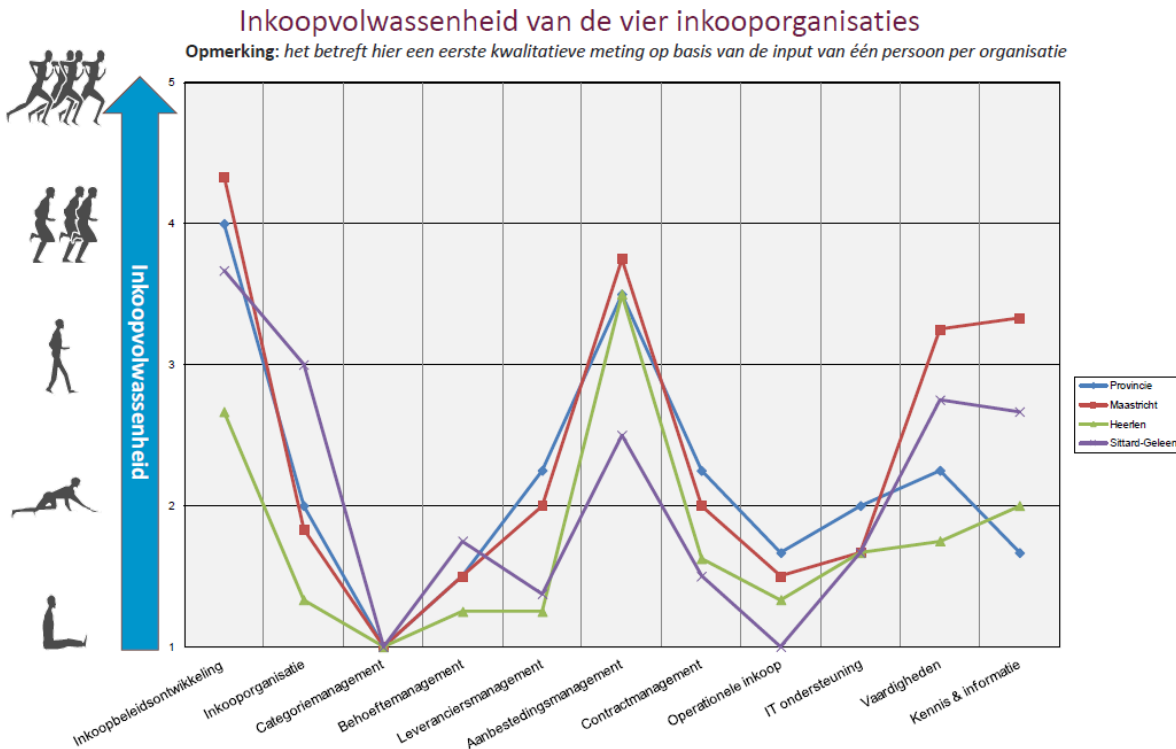
Gezamenlijke inkoop binnen het SSC-ZL leidt verder tot kwaliteitsverbetering. De volgende aspecten spelen daarbij een rol:

- Met de implementatie van onder meer category management, een gezamenlijke inkoopkalender en het e-procurement systeem zal SSC-Inkoop in staat zijn om een steeds pro-actievere rol te vervullen in het inkoopproces.
- Door het professionaliseren van de inkoopfunctie en het sluiten van de inkoopcyclus ontstaat meer inzicht en grip op de uitnutting van de contracten. Dit leidt tot toename van contract compliancy, grotere realisatie van het gecontracteerde besparingspotentieel en meer inzicht in gebruik van contracten waardoor er in de toekomst nog betere contracten kunnen worden afgesloten.
- SSC-Inkoop biedt de schaal (in aantallen medewerkers) om category management in te voeren, waardoor SSC instaat zal zijn om inkoopspecialisme op te bouwen en de inkoopdienstverlening kan vergroten.
- Hogere inkoopvolwassenheid. Hierop wordt in paragraaf 10.3. nader ingegaan.
- De implementatie van het e-procurement systeem leidt tot transparantie door de Inkoop procesketen.
- Door de toegenomen transparantie, door de pro-actieve ontwikkeling van productgroepstrategieën vanuit Category management en door de bundeling van volumes kan meer spend onder contract worden gebracht.
- Vanuit het e-procurement pakket is het mogelijk om beter te meten in welke mate voldaan is aan de kwalitatieve doelstellingen vanuit het gezamenlijk inkoopbeleid op het gebied van duurzaamheid, social return en regionaal MKB
- Betere juridische borging door:
 - Transparantie vanuit e-procurementsysteem
 - Meer inkoopvolume via centrale inkoop, door professionals (die geacht worden de procedures en actuele ontwikkelingen daarbinnen te kennen).

10.3 Professionalisering en innovatie

De tweede doelstelling uit het haalbaarheidsonderzoek waaraan de meerwaarde van een gezamenlijke Inkooporganisatie binnen het SSC-ZL, zoals beschreven in dit organisatieplan, wordt herijkt is die van professionalisering en innovatie.

- Krachtenbundeling binnen SSC-Inkoop leidt tot een hogere volwassenheid van de Inkoopfunctie. In 2015 is samen met de senior inkopers een kwalitatieve inschatting gemaakt van de huidige inkoopvolwassenheid, zie de onderstaande figuur.



Figuur 19: kwalitatieve inschatting Inkoopvolwassenheid (2015)

De bovenstaande figuur laat zien dat de huidige inkooporganisaties redelijk volwassen zijn aan de Inkoop beleidskant en qua aanbestedingsmanagement, maar dat er binnen de brede functionele Inkoop scope (zie ook paragraaf 3.2) nog veel te winnen valt (o.a. op het gebied van: contractmanagement, leveranciersmanagement, category management, operationele Inkoop, IT ondersteuning, kennis & informatie). Het invulling geven aan deze verbetergebieden is een randvoorwaarde voor het realiseren van een professionele inkoopfunctie en voor het kunnen sluiten van de inkoopcyclus (zie ook paragraaf 5.2). Vanwege de schaal van de huidige individuele inkooporganisaties en vanuit het oogpunt van efficiëntie is het scenario waarbij de huidige inkooporganisatie instaat zijn om zelfstandig de gewenste volwassenheid te bereiken niet erg realistisch. Dit maakt krachtenbundeling binnen SSC-inkoop vrijwel een “conditio sine qua non” voor de realisatie van een professionele inkoopfunctie voor de moederorganisaties, aangezien deze professionaliseringsslag niet door iedere organisatie afzonderlijk kan worden uitgevoerd.

Aanvullende punten op het gebied van professionalisering en innovatie zijn:

- Structureel/permanent grotere transparantie vanuit contractbeheer/contractmanagement (dankzij e-procurement) op lopende contracten en gemaakte afspraken (en daarmee sturen op geleverde prestaties en afgesproken voorwaarden)

- Door category management ontstaat bundeling van inkoop-knowhow per marktsegment, waardoor inkoop een betere partner (in de zin van meedenken op inhoud vanuit marktkennis en hogere kennis van inkoopvormen) van de business is én stevigere speler naar de markt (deskundig op proces én inhoud).

10.4 Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit

De derde doelstelling uit het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek waaraan de meerwaarde van een gezamenlijke Inkooporganisatie binnen het SSC-ZL, zoals beschreven in dit organisatieplan, wordt herijkt is die van kwetsbaarheidsreductie en verhoging continuïteit. De volgende punten zijn hierbij van belang:

- Door vanuit voldoende volume (fte's) in teams op een uniforme werkwijze aan marktsegmenten te kunnen werken is het makkelijker om bij verlof, ziekte, vacature of anderszins werkzaamheden over te nemen en daarmee de lijnen richting klant/business en markt door te laten lopen.
- Doordat gekozen is voor een in de inkoopmarkt gangbare methode is het ook makkelijker om tijdelijk capaciteit extern aan te vullen, die zonder veel inwerktijd aan de slag kan gaan.
- Alle relevante informatie (contracten, afspraken, mailcorrespondentie, enzovoort) zit in het e-procurementpakket, en niet in afzonderlijke mailboxen, hoofden, notitieboekjes, enzovoort. Daarmee is alle relevante informatie voor iedereen die daartoe geautoriseerd is toegankelijk.

10.5 Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers

Een volgende doelstelling uit het haalbaarheidsonderzoek waaraan de meerwaarde van een gezamenlijke Inkooporganisatie binnen het SSC-ZL, zoals beschreven in dit organisatieplan, wordt herijkt heeft betrekking op aantrekkelijk werkgeverschap en het bieden van ontwikkelperspectief voor medewerkers. De onderstaande punten houden specifiek verband met aspecten uit dit organisatieplan. Aanvullend hieraan zijn onder meer eigentijds HRM-beleid, strategische personeelsplanning en een managementstijl en cultuur waarbinnen voor professionals ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid.

- Krachtenbundeling van inkoop binnen het SSC-ZL in combinatie met de werkmethode van category management (waartoe we in staat zijn door de schaal in inkoopvolume en fte's als gevolg van genoemde bundeling) biedt inkoopmedewerkers de uitdaging om zich door te ontwikkelen naar specialisten met marktkennis.
- Door onder meer het gestructureerd werken binnen categoryteams alsmede het binnen ondersteunende systemen goed borgen van informatie ontstaan meer mogelijkheden tot kennisdeling en leren van elkaar.
- Door de aangebrachte differentiatie in het functieboek ontstaan voor medewerkers groeipaden van junior- tot seniorinkoper, inclusief de mogelijkheid om zich te bekwamen in diverse vakgebieden/marktsegmenten van verschillende zwaarte.
- De verschuiving van aanbesteder naar inkoper en het werken met binnen de inkoopwereld gangbare methodieken en eigentijdse ondersteunende systemen leidt tot vergroting van de employability van de inkoopmedewerkers.

10.6 Ontzorgen van de moederorganisaties

Binnen het Einddocument haalbaarheidsonderzoek is vervolgens ook het ontzorgen van de moederorganisaties benoemd als één van de doelstellingen van SSC-Inkoop. Het voorliggend organisatieplan biedt meerwaarde op de volgende punten:

- In grotere mate ondersteunen, faciliteren en begeleiding door inkoop.

- De steeds pro-actievere rol van SSC-Inkoop (mede als gevolg van category-management, inkoopkalender en e-procurement) leidt tot ontzorgen moederorganisaties.
- Dit ontzorgen zal leiden tot minder ad-hoc vragen vanuit de lijn doordat er een pro-actieve identificatie en invulling van de behoefte vanuit de moederorganisaties zal gaan plaatsvinden.
- Tevens zal er door bundeling van volumes een verschuiving plaatsvinden naar grotere inkooptrajecten en een toename in aantal raamcontracten, waardoor er minder inkoopinspanning in de lijn nodig is. Kleinere inkooptrajecten worden nu vaak nog door de lijn zelf uitgevoerd.
- Door inkooptaken door SSC te laten verzorgen kunnen de moederorganisaties zich beter richten op core-business.

10.7 Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio

De laatste doelstelling uit het haalbaarheidsonderzoek heeft betrekking op het bevorderen van bestuurlijke samenwerking in de regio. Daarbij zijn de volgende punten van belang:

- Pro-actief werken vanuit inkoopkalender, zoals beschreven in dit organisatieplan, biedt regiogemeenten betere mogelijkheden om aan te haken, wat ook weer leidt tot een hoger gezamenlijk volume met bijbehorende voordelen voor de SSC-partners, alsmede verdeling van de inkoopkosten van het SSC over meerdere organisaties dan alleen de drie centrumsteden.
- Gezamenlijke inkoop biedt zicht op harmonisatiemogelijkheden binnen de lijn, hetgeen vanuit onder meer het hieraan verbonden besparingspotentieel leidt tot impulsen voor meer gezamenlijk beleid.

10.8 Besparingpotentieel uitgevoerde trajecten 2014 en 2015

Naast herijking aan de hand van de doelstellingen uit het haalbaarheidsonderzoek is het van belang om de bekijken wat inmiddels plaatsgevonden gezamenlijke inspanningen aan besparingspotentieel in beeld gebracht hebben. Dit is weergegeven in onderstaande tabel. Gepresenteerde bedragen zijn de som van in beeld gebrachte individuele én gezamenlijke trajecten. Streven is om door toenemende bundeling steeds meer nu nog individuele trajecten in gezamenlijkheid uit te voeren. In de onderstaande tabel is het gecalculerde besparingspotentieel voor de komende jaren weergegeven van de uitgevoerde individuele en gezamenlijke inkooptrajecten (status maart 2015). Voor een verdere verdieping op het besparingspotentieel in relatie tot de SSC-Inkoop Business Case wordt verwezen naar paragraaf 10.14.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Heerlen	€ 2.261.703	€ 1.853.365	€ 1.243.423	€ 913.280	€ 139.038	€ 75.138	€ 0
Maastricht	€ 1.756.538	€ 3.896.695	€ 2.441.334	€ 1.919.383	€ 1.371.255	€ 830.480	€ 760.000
Sittard-Geleen	€ 846.910	€ 1.598.553	€ 1.855.502	€ 1.018.249	€ 116.246	€ 106.931	€ 45.854
Totaal SSC-ZL	€ 4.865.152	€ 7.348.613	€ 5.540.259	€ 3.850.912	€ 1.626.539	€ 1.012.549	€ 805.854
Doelstelling cf DPA	€ 810.000	€ 3.260.000	€ 7.340.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000

Figuur 20: Gecalculerd besparingspotentieel

Opmerkingen bij de bovenstaande tabel:

- De doelstelling vanuit de DPA-prognose voor 2014 is gerealiseerd en voor 2015 op basis van het in beeld gebrachte potentieel haalbaar (daadwerkelijke verzilvering is inspanning van de moederorganisaties).
- Het totale potentieel van de reeds uitgevoerde trajecten is nog niet gecalculerd/ opgenomen in het overzicht (zie verderop in deze paragraaf). Dit wil zeggen dat van diverse uitgevoerde trajecten de cijfers nog niet beschikbaar zijn voor het SSC-project en derhalve nog niet in deze totaalcijfers zijn verwerkt. Dit betekent dat daadwerkelijke potentieel nog hoger ligt en zal toenemen in het overzicht als betreffende cijfers ook daadwerkelijk door de moederorganisaties aan het SSC beschikbaar zijn gesteld.

- Het uitvoeren van een gezamenlijk inkooptraject is geen eenmalige exercitie:
 - Enerzijds is het zaak om samen met de moederorganisaties de daadwerkelijke realisatie van het besparingspotentieel vanuit de gezamenlijke trajecten te bewaken.
 - Anderzijds zal bewaakt moeten worden wanneer een contract afloopt er een nieuw inkooptraject gestart moet worden. Dit betekent dat reeds uitgevoerde gezamenlijke trajecten op termijn opnieuw hun plek zullen krijgen op de inkoopkalender.
- Het besparingpotentieel neemt in het huidige overzicht af in de tijd:
 - Enerzijds komt dit doordat contracten een bepaalde looptijd hebben (meestal 2 tot 4 jaar) en besparingspotentieel na de afloop van deze contracten nog niet bekend is. Hierbij zou het uitgangpunt moeten zijn dat bij het uitvoeren van een nieuwe aanbesteding/bij het afsluiten van een nieuw contract minimaal de huidige gecontracteerde besparing opnieuw gerealiseerd wordt. T.o.v. de baseline (< 2015) zou dit betekenen dat de besparing opnieuw in het overzicht opgenomen zou moeten worden.
 - Anderzijds moeten de potentiële besparingen van nog uit te voeren (gezamenlijke) trajecten nog worden opgenomen in het overzicht. Zo zullen de trajecten die in de periode 2016 - 2020 vanuit de Inkoopkalender en vanuit Category Management worden opgestart leiden tot additioneel besparingspotentieel.

Dit maakt duidelijk dat hernieuwde, permanente inspanningen nodig zijn om het besparingspotentieel op peil te houden. De krachtenbundeling vraagt daarmee om een permanent karakter en daarmee ook een structurele organisatorische borging. Voortzetten van lichtere samenwerkingsvormen, meer geëigend voor kortere projectmatige samenwerking, zijn daardoor op termijn minder houdbaar.

De in figuur 20 genoemde gezamenlijke besparing heeft betrekking op de volgende uitgevoerde aanbestedingen, waarbij per aanbesteding is aangegeven wie heeft deelgenomen:

Product/Dienst	Sittard-Geleen	Heerlen	Maastricht	Provincie
Arbodiensten	J	J	J	J
Aanleg en onderhoud speeltoestellen	J	J	J	N
Elektriciteit en Gas	J	J	J	J
Drukwerk	J	J	N	J
Externe inhuur - uitzend- en payrollkrachten	J	J	J	N
Centrale repro	J	J	N	J
Postbezorging	J	J	N	J
Leerlingenvervoer	J	J	J	N
Koffieautomaten	N	N	J	J
Verkeersmanagement en beheer van verkeerslichten en andere verkeerssystemen	N	N	J	J
Verkiezingsmateriaal Provinciale Staten en Waterschappen 2015	J	J	J	N
Aansprakelijkheidsverzekering	J	J	N	J
BHV-opleidingen	J	J	J	N
Multifunctionals	N	N	J	J
Externe Inhuur – Juridische adviesdiensten	J	J	J	J

Daarbij dient te worden opgemerkt dat de volgende trajecten wel al zijn uitgevoerd maar het gecalculerde besparingspotentieel nog niet is bepaald/opgenomen in het overzicht:

Product/Dienst	Sittard-Geleen	Heerlen	Maastricht	Provincie
Beeldmateriaal (Luchtfoto's, obliekfoto's en panoramafoto's)	J	J	J	N
Advisering Bbz en IOAZ	J	N	J	N
Telefonie	J	J	N	N
Lease bedrijfsvoertuigen	J	J	J	N
Beschermende Kleding en PBM's	J	J	J	J
Uniformkleding	J	J	J	J
Onderhoud werktuigkundige en elektrotechnische installaties	J	J	J	J

Zoals al aangegeven: het spreekt voor zich dat als gevolg hiervan het gepresenteerde besparingspotentieel in werkelijkheid nog een stuk hoger zou moeten zijn. Omdat het echter nog aan de juiste cijfers ontbreekt, kunnen deze niet verwerkt worden.

10.9 Nieuwe gezamenlijke trajecten voor 2016

Naast rapporteren over reeds uitgevoerde trajecten is het van belang om aan te geven dat het aantal gezamenlijke trajecten niet opdroogt. Aan de aanvankelijke lijst van 21 trajecten (op basis van een eerste contractanalyse) zijn inmiddels diverse nieuwe gezamenlijke onderwerpen toegevoegd. Verwachting is dat door de beschreven aanpak in dit organisatieplan dit nog een stevige verdere ontwikkeling zal doormaken. Voor 2016 staan in ieder geval al de volgende gezamenlijke trajecten gepland:

Product/dienst
Ingenieursdiensten (adviesopdrachten)
Gezamenlijk e-Hrm system
Diagnostisch instrumentarium (3D participatiewet)
Planmatig onderhoud gebouwen
Openbare verlichting
E-Procurement (Inkoopstelsel)
Evenementen, Calamiteiten, Straatmeubilair
Externe inhuur - ICT-Consultancy/detachering
ICT - Hard-/software
Kantoorartikelen
Schoonmaak gebouwen
Secured Gateway
Stemmateriaal referendum Associatieverdrag Oekraïne 2016

Opmerkingen:

- Voor de bovenstaande producten/diensten zijn de aanbestedingstrajecten reeds gestart.
- Voor de genoemde trajecten is het besparingspotentieel nog niet bepaald. Vanuit de huidige werkwijze wordt het definitieve besparingspotentieel van een gezamenlijk inkooptraject samen met de moederorganisaties bepaald na afronding van het traject.

- De inkoopkalender voor 2016 moet nog verder worden aangevuld op basis van de individuele input vanuit de verschillende organisaties. Als uitkomst van deze exercitie zal de lijst waarschijnlijk nog groeien.

10.10 Productgroepen met potentieel

Vanuit het Category Management projectteam is er in aanvulling op de inkoopkalender gekeken welke inkoopclusters en productgroepen interessant zijn om al eerste vanuit het Category Management groeipad gezamenlijk op te pakken, gericht op verdere verruiming van het besparingspotentieel. Hierbij zijn in het verlengde van de categoriestructuur (zie bijlage 11.1) de volgende inkoopclusters en productgroepen geïdentificeerd:

- Facilitair:
 - Cluster Huisvesting/Vastgoed (€ 38,6 miljoen):
 - Onderhoud gebouwen/pandgebonden werkzaamheden (schilderwerk, schrijnwerk, onderhoud bouwkundig)
 - Cluster Uitbestede diensten (€ 6,5 miljoen):
 - Productgroepen n.t.b.
- HR:
 - Cluster Advies & Onderzoek (€ 41,1 miljoen):
 - Ingenieursadviesdiensten (pilot loopt)
 - Overige productgroepen n.t.b.
 - Personeelsgerelateerde zaken(€ 4,7 miljoen):
 - Studie & Opleiding
- ICT:
 - Cluster Hardware (€ 7,9 miljoen):
 - Hardware
 - Cluster Software (€ 9,3 miljoen):
 - Aanschaf, installatie en beheer Software
- GWW:
 - Cluster GWW middelen (€ 5,3 miljoen):
 - Productgroepen n.t.b.
 - Cluster Onderhoud & Beheer (€ 21,5 miljoen):
 - Groenvoorziening (pilot loopt)
- Sociaal Domein:
 - Clusters + productgroepen n.t.b.

Opmerkingen:

- Bij het identificeren van inkoopclusters en productgroepen is kwalitatief gekeken naar het verwachte potentieel van samenwerking en naar de eenvoud van realisatie.
- De bij de inkoopclusters genoemde spend is gebaseerd op de over 2013 uitgevoerde spend analyse. Een kleine procentuele besparing op deze spend leidt tot significante besparingen. Hierbij geldt de opmerking dat besparingspotentieel dat vanuit Category Management wordt geïdentificeerd niet alleen betrekking heeft op het uitvoeren van nieuwe inkooptrajecten maar vaak ook op de uitnutting van huidige contracten en op de mogelijkheden tot procesverbetering.

- Voor de Groenvoorziening en voor de Ingenieursadviesdiensten zijn reeds Category Management pilot projecten opgestart. Het opstarten van een gezamenlijk inkooptraject is een mogelijke uitkomst van een Category Management (pilot) project.
- De ervaring uit zowel de gezamenlijke inkooptrajecten als vanuit de category management pilots laat zien dat inkoop samenwerking ook leidt tot kennisdeling en een intensivering van de samenwerking aan de kant van de Business.

10.11 Randvoorwaarden

Uit het haalbaarheidsonderzoek (2013) is gebleken dat door het efficiënt centraal uitvoeren van inkoopprocessen én bundeling van inkoopvolumes op kwalitatief, procesmatig en financieel gebied veel voordeel valt te behalen, mits voldaan is aan het invullen van noodzakelijke randvoorwaarden. Hierbij gaat het om de volgende randvoorwaarden, waarbij per randvoorwaarde is aangegeven wat de huidige status is en/of in hoeverre het Organisatieplan Inkoop invulling gaat geven aan de randvoorwaarde:

- **Uniform inkoopbeleid**
Gerealiseerd, in 2014 op voorstel vanuit het SSC-project door de colleges en raden vastgesteld.
- **Uniforme inkoopvoorwaarden**
Eveneens gerealiseerd, collegebesluitvorming eind 2015.
- **Centrale inkoop met gedwongen winkelnering**
Gerealiseerd, als uitgangspunt onderschreven door colleges en raden en geborgd in de tekst van de gemeenschappelijke regeling.
- **Eenduidige positionering: inkoop in de 'lead' in plaats van de inkopende lijnmanager**
Deze randvoorwaarde heeft z'n uitwerking gekregen in voorliggend organisatieplan, resulterend in rolverandering van aanbesteder naar inkoper en verschuiving van de focus naar het begin van het inkoopproces.
- **Adequate ondersteuning vanuit de disciplines financiën en ICT om het inkoopproces goed te ondersteunen en te monitoren (waaronder gezamenlijk contractmanagementsysteem)**
Begin 2016 start de aanbesteding van een e-procurementsysteem voor SSC-Inkoop, dat door koppelingen met onder meer financiële administratie een goede basis voor monitoring oplevert, inclusief contract- én leveranciersmanagement. Afstemming met genoemde disciplines heeft, voor zover nodig in de voorfase van de aanbesteding, al plaatsgevonden en is voor het vervolgtraject (waaronder implementatie) voorzien.
- **Heldere en efficiënte inkoopprocedures**
Bij het totstandkomen van dit organisatieplan alsmede het gedurende 2014 en 2015 al in gezamenlijkheid werken heeft al een eerste standaardisatie van processen plaatsgevonden. Dit zal zich voortzetten in de komende periode, waarmee ook aan de randvoorwaarde wordt voldaan.
- **Duidelijke mandatering en besluitvorming inkoopprocedures**
Dit thema krijgt z'n uitwerking in de implementatie, onder meer in het kader van de inrichting van de in dit organisatieplan gepresenteerde demand- en supply-organisatie.
- **Voldoende inkoopcapaciteit binnen SSC-ZL, zowel kwantitatief als kwalitatief**
Dit organisatieplan leidt tot een functieboek (deel 2), waarvan de aantallen zijn afgestemd op het verwachte volume. Daarmee is in kwantitatieve zin aan deze randvoorwaarde voldaan. Om hieraan ook in kwalitatieve zin te voldoen is investeren in ontwikkeling van belang. Dit is belegd in het meerjarig groeipad, zoals beschreven in dit organisatieplan.

- **Gezamenlijk e-procurementsysteem**

Zoals al aangegeven, start binnenkort de aanbesteding. Hiermee is een belangrijke stap gezet om aan deze randvoorwaarde te voldoen.

Aanvullend aan de lijst van randvoorwaarden van DPA uit 2013 worden de volgende belangrijke randvoorwaarden onderscheiden voor de succesvolle realisatie van de genoemde meerwaarde:

- Commitment op het Organisatieplan Inkoop en verschuiving in focus naar de realisatie van het plan (van denken naar doen) en daarmee ook de bereidheid vanuit de moederorganisaties (met name budgethouders) om ook op de in dit organisatieplan beschreven manier te gaan werken.
- Tijdig én succesvol inregelen van de relatie tussen SSC-Inkoop en de moederorganisatie (Inrichten Demand Organisaties en Account organisatie)
- Tijdige uitbreiding van de formatie (zoals beschreven in het Functieboek).
- Blijvende aandacht (inclusief benodigde middelen) voor het transformatieproces vanaf de startdatum en de realisatie van het beschreven groeipad.
- Verbetering van de procesgang rondom het verzilveren van besparingspotentieel, om te voorkomen dat een te groot volume aan besparingspotentieel onbenut blijft.
- Tijdige en volledige inkoopkalenders vanuit de moederorganisaties, teneinde het SSC in staat te stellen om vroegtijdig bundelingen te identificeren en op te pakken.

Genoemde punten vragen nog nadrukkelijk om aandacht in het vervolgtraject.

10.12 Meerwaarde van een eigenstandige SSC-organisatie

Het laatste aspect waarin we in dit derde deel van het organisatieplan aandacht willen besteden is de vraag in hoeverre bundeling van inkooptaken binnen een zelfstandige SSC-organisatie meerwaarde oplevert boven voortzetting van huidige minder vergaande vormen van samenwerking tussen de moederorganisaties.

Samenwerking tussen overheden is geen nieuw verschijnsel. Wel is hierin duidelijk een groeiende trend waarneembaar, ingegeven door met name de noodzaak tot het realiseren van besparingen of het streven naar betere kwaliteit van de dienstverlening. In de literatuur worden op basis van onderzoek naar deze groeiende samenwerkingspraktijk vier organisatiekundige varianten voor samenwerking tussen overheden (doorgaans gemeenten) onderscheiden: het Netwerkconcept, de Centrumgemeenteconstructie, het Matrixmodel en het Shared Service Center. Deze vier basisvormen worden in deze paragraaf beschreven om vervolgens deze te toetsen en te wegen aan de hand van de geformuleerde SSC-doelstellingen.

Netwerkconcept

Het Netwerkconcept is de meest lichte vorm van samenwerking. Deze variant kent een losse structuur en vergt geen aanpassing van de organisaties: de aan de samenwerking deelnemende organisaties blijven intact, maar op een aantal gebieden opereren ambtenaren gezamenlijk, doorgaans binnen werkgroepen en met gesloten beurzen. De voordelen van de samenwerking zijn vooral kwalitatief van aard: het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen staan centraal. Het Netwerkconcept is een goede formule als de partners de tijd hebben om naar elkaar toe te groeien en de noodzaak om schaalvoordelen te realiseren niet urgent is. Kostenbesparingen zullen slechts in beperkte mate worden gerealiseerd. Er treedt bijvoorbeeld geen personeelsreductie op. Ook andere voordelen van opschaling, zoals besparingen op investeringen en ontwikkelmogelijkheden voor personeel blijven beperkt. Aan het Netwerkconcept kleeft tenslotte het risico van vrijblijvendheid.

Centrumgemeenteconstructie

Bij de centrumgemeenteconstructie brengen gemeenten in een bepaalde regio taken en medewerkers onder bij één van hen, doorgaans de centrumgemeente. Deze gaat die vervolgens in opdracht van de andere deelnemers uitvoeren op basis van 'service level agreements'. Hierdoor ontstaat een nauwere verbondenheid tussen de samenwerkende organisaties.

De voordelen van de centrumgemeenteconstructie zijn duidelijk. Er wordt gebruik gemaakt van de specifieke sterke punten van één van de partners en er gaat minder tijd zitten in het hoe en waarom van de samenwerking. Doel is vooral om de kwetsbaarheid van doorgaans de overige (doorgaans kleinere) ambtelijke organisaties in de regio te verkleinen en om schaalvoordelen te behalen. Voor de kleinere deelnemers uit de regio ligt immers een hogere graad van professionalisering binnen handbereik. Het ligt voor de hand om voor de Centrumgemeenteconstructie te kiezen als de samenwerking vooral gericht is op operationele activiteiten of projectmatige werkzaamheden. De centrumgemeente ziet zich hierin wel voor een grotere verantwoordelijkheid en groter bedrijfsrisico geplaatst, voor de overige deelnemers ontstaat afhankelijkheid van de centrumgemeente.

Matrixmodel

Het Matrixmodel is in feite een intensivering van voorgaande modellen. Hierbij nemen de samenwerkingspartijen via een onderlinge verdeling verschillende taken voor hun rekening. Medewerkers van één bepaalde discipline worden naar één van de deelnemende organisaties gedetacheerd of daar in dienst genomen. De integrale verantwoordelijkheid van elke samenwerkingspartij voor de elders ondergebrachte taken krijgt vorm in onderling af te sluiten leveringscontracten. De onderlinge afhankelijkheid is groter dan bij de centrumgemeenteconstructie, omdat iedere organisatie in beginsel een gezamenlijke taak op zich neemt. Door de fysieke en organisatorische scheiding bestaat de mogelijkheid dat ambtelijke verkokering toeneemt. Er treedt namelijk een dubbele cultuurbreuk op: door specialisatie en door positionering in verschillende organisaties met eigen bedrijfsculturen. De potentiële voordelen zijn groter dan bij de Netwerkconstructie, de mate van vrijblijvendheid is lager omdat tussen de deelnemers onderlinge afhankelijkheid ontstaat. Het Matrixconcept leent zich, zo lijkt op het eerste gezicht, tot een eenvoudige uitruil. Kostenverrekening van diensten met gesloten beurzen lijkt dan de oplossing. Hoewel dit bij meer projectmatige activiteiten wel zou kunnen, is het echter geen optie om op lange termijn volgens dit principe van uitruil te werken. Verzakelijking in de vorm van dienstverleningscontracten en kostenverrekening, zoals gebruikelijk bij Shared Service Centers, is dan meer geëigend.

Shared Service Center

Bij een Shared Service Center worden de krachten van de afzonderlijke ambtelijke organisaties gebundeld binnen één nieuwe, gezamenlijke organisatie, die vervolgens in opdracht van de moederorganisaties werkt. De medewerkers uit deze moederorganisaties worden overgeheveld naar de nieuwe organisatie. Zij werken vervolgens voor verschillende opdrachtgevers. Het SSC is met name geschikt om structureel schaalvoordelen en kostenvoordelen te realiseren, de dienstverlening te professionaliseren en de kwetsbaarheid van de moederorganisaties te beperken. Alle deelnemers worden afhankelijk van het samenwerkingsverband en hebben daarmee een gedeeld belang om de aansturing hiervan goed te organiseren. Het SSC heeft resultaatverantwoordelijkheid, maar blijft 'eigendom' van de deelnemende organisaties.

Het aantrekkelijke van het SSC ligt in de combinatie van meerdere eigenschappen. Allereerst schaalgrootte, waardoor doelstellingen als kostenbesparing, professionalisering, kwetsbaarheidsreductie en verbetering van de dienstverlening kunnen worden gerealiseerd. Door het onderbrengen van taken in een afzonderlijke organisatie kan een sterkere focus op professionalisering, innovatie en dienstverlening makkelijker worden gerealiseerd.

Ten opzichte van het Matrixconcept een de Centrumgemeenteconstructie heeft toe- en uittreding van partners minder ingrijpende gevolgen. Het concept is tenslotte relatief eenvoudig uitbreidbaar met andere taakvelden. Bij routinematige en gestandaardiseerde activiteiten is de te behalen efficiëntiewinst het grootst. Invoering van een SSC is echter een complexe operatie en bepaald geen sinecure. Het SSC roept dan ook specifieke sturingsvragen op voor zowel het SSC als de deelnemende organisaties en betekent voor beide een bewuste keuze voor een andere manier van werken. Dit betekent dus ook een ontwikkelopgave voor de moederorganisaties. De kwaliteiten van een SSC komen immers alleen maar tot hun recht als daar een hoogwaardig apparaat bij de moederorganisaties tegenover staat, dat de juiste opdrachten weet te formuleren, beslissingen neemt en de andere manier van werken ook in praktijk wil en moet brengen. Een zakelijke opstelling (zonder te vervallen in rigide dienstverlening en onnodige bureaucratie) en het wederzijds respecteren van de spelregels is een belangrijke garantie tot succes.

Weging doelen en vormen

Al in het eind 2011 door de colleges vastgestelde visiedocument 'Samenwerking in breder perspectief' is bestuurlijk geconcludeerd dat het Shared Service Center de meest geschikte vorm is om de beoogde samenwerking tussen de moederorganisaties op het gebied van bedrijfsvoeringstaken vorm en inhoud te geven. Bij deze vorm werken de partijen echt samen, terwijl ze bij andere varianten eerder als contractpartijen tegenover elkaar komen te staan met als risico dat de samenwerkingsambitie verdwijnt en de initiatiefnemers vooral als wederzijdse opdrachtgevers en opdrachtnemers tegenover elkaar komen te staan. Een tweede belangrijk argument voor een SSC is dat hierin ten opzichte van andere modellen naast opdrachtgeverschap ook sprake is van eigenaarschap.

Het besluit van de colleges om te kiezen voor een Shared Service Center als samenwerkingsvorm kan vanuit een nadere analyse van de samenwerkingsvormen op basis van de eerder in dit organisatieplan beschreven samenwerkingsdoelen verder worden verscherpt. Dit is gebeurd door de verschillende modellen per doelstelling van een waardering te voorzien door de verschillende modellen per doelstelling van een waardering te voorzien, met onderstaande tabel als uitkomst. Hieruit blijkt dat bezien per afzonderlijke doelstelling weliswaar ook andere modellen gehanteerd kunnen worden, maar dat op het totaal de vorm van het Shared Service Center het meest geëigend model naar voren komt.

	Netwerkoncept	Centrumgemeente-constructie	Matrixmodel	Shared Service Center
Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering	+	+	+	+
Professionalisering en innovatie	0	+	+	++
Ontzorgen van de moederorganisaties	0	0	0	+
Kwetsbaarheidsreductie	+	+	+	+
Aantrekkelijk werkgeverschap	0	+	+	+
Een sterker Zuid-Limburg	0	0	0	+

10.13 Business Case SSC-Inkoop

In het verlengde van het besparingspotentieel voor de moederorganisaties (zie paragraaf 10.2.2. en paragraaf 10.8) en het in dit organisatieplan geschetste organisatieontwerp wordt er in deze paragraaf stilgestaan bij de Business Case van SSC-Inkoop voor de drie moederorganisaties.

De Business Case bestaat uit vier onderdelen:

1. Kosten SSC-Inkoop: formatiekosten, formatiegerelateerde kosten, kosten e-procurement, transitie- en implementatiekosten
2. Baten SSC-Inkoop: formatiegerelateerde baten, baten gezamenlijk inkoop besparingspotentieel
3. Resultaat Business Case: het verschil tussen de Kosten en de Baten van SSC Inkoop
4. Gevoeligheidsanalyse Business Case: analyse op basis van variatie in het besparingspotentieel

De vier onderdelen van de Business Case zijn hieronder in detail weergegeven.

Kosten SSC-Inkoop:

Formatie SSC Inkoop	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Hoofd Inkoop - schaal 13	1FTE, start 1 april 2016	€ 72.750	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000
Secretariële ondersteuning - schaal 6	1FTE, start 1 okt. 2016	€ 10.500	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000
Medewerker Inkoopcontrol & Kwaliteit (schaal 11)	1 FTE, start 1 okt. 2016	€ 20.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000
Contractbeheerder (schaal 7)	1 FTE, start 1 okt. 2016	€ 12.250	€ 49.000	€ 49.000	€ 49.000	€ 49.000
Medewerker juridische advisering (schaal 12)	0,5 FTE, start 1 okt. 2016	€ 11.250	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
Functioneel beheerder e-procurement (schaal 9)	0,5 FTE, start 1 okt. 2016	€ 7.875	€ 31.500	€ 31.500	€ 31.500	€ 31.500
Category Manager + Senior Inkoopadviseur (schaal 12)	5 FTE, start 1 okt 2016 (combinatiefunctie)	€ 112.500	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000
Senior inkoopadviseur (GWW) (schaal 11)	1FTE, start 1 okt. 2016	€ 20.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000
Senior inkoopadviseur + inkoopadviseur (Fac. + SD) (schaal 11)	2FTE, start 1 okt. 2016 (combinatiefunctie)	€ 40.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000
Inkoopadviseur (schaal 10)	10FTE, start 1 okt. 2016	€ 175.000	€ 700.000	€ 700.000	€ 700.000	€ 700.000
Subtotaal		€ 482.125	€ 1.734.500	€ 1.734.500	€ 1.734.500	€ 1.734.500
Overige formatiegerelateerde Kosten	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Reiskosten	verschil in woon-werk reiskosten i.r.t.. plaats van vestiging	PM	PM	PM	PM	PM
Huisvesting/werkplek	kosten per SSC Inkoop FTE ntb	PM	PM	PM	PM	PM
ICT middelen	kosten per SSC Inkoop FTE ntb	PM	PM	PM	PM	PM
Overige materiële (kantoor)kosten	abbonementen, NEVI lidmaatschap, etc. (kosten ntb)	PM	PM	PM	PM	PM
Rugzakjes medewerkers	ntb, bekend in juni 2016	PM	PM	PM	PM	PM
Overige personeelskosten	training, teamuitjes, bloemetjes, etc. (normbedrag ntb)	PM	PM	PM	PM	PM
Vervanging bij ziekte	5% van loonsom	€ 24.106	€ 86.725	€ 86.725	€ 86.725	€ 86.725
Subtotaal		€ 24.106	€ 86.725	€ 86.725	€ 86.725	€ 86.725
Kosten E-procurement	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Basis pakket - licentiekosten		€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Investering aanschaf systeem	Januari t/m juni 2016	€ 60.000				
Kosten aanbesteding	Januari t/m juni 2016	€ 20.000				
Kosten projectleider en projectmedewerker implementatie	Juli t/m december 2016	€ 45.000				
Subtotaal		€ 175.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Transitie- en implementatiekosten	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Externe capaciteit t.b.v. implementatie 2016	Januari t/m april 2016	€ 100.000				
Projectmedewerker Inkoop	Januari t/m september 2016	€ 72.000				
Mdw. Bedrijfsbureau (multifunctioneel inzetbaar, schaal 7)	maart t/m september 2016	€ 28.583				
Contractbeheerder (schaal 7)	juli t/m september 2016	€ 12.250				
Functioneel beheerder e-procurement (schaal 9)	juli t/m september 2016	€ 15.750				
Opleidingskosten	Opleidingskosten in het kader van de transitie	€ 50.000	€ 50.000			
Spandanalyse over 2014 en 2015	Q2 2016	€ 10.000				
Spandanalyse over 2016 en 2017	Q1 2018			€ 10.000		
Subtotaal		€ 288.583	€ 50.000	€ 10.000	€ -	€ -
Totale Kosten SCC Inkoop	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Formatie SSC Inkoop		€ 482.125	€ 1.734.500	€ 1.734.500	€ 1.734.500	€ 1.734.500
Overige formatiegerelateerde Kosten		€ 24.106	€ 86.725	€ 86.725	€ 86.725	€ 86.725
Kosten E-procurement		€ 175.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Transitie- en implementatiekosten		€ 288.583	€ 50.000	€ 10.000	€ -	€ -
Totaal		€ 969.815	€ 1.921.225	€ 1.881.225	€ 1.871.225	€ 1.871.225

Baten SSC-Inkoop:

Baten formatie	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Plaatsing medewerkers vanuit moederorganisaties naar SSC	vanaf 1 okt 2016	€ 274.515	€ 1.098.060	€ 1.098.060	€ 1.098.060	€ 1.098.060
Overige formatiegerelateerde kosten huidige formatie	kosten ntb	PM	PM	PM	PM	PM
Maastricht huurt structureel 1 FTE in: straks niet meer nodig	1350 uur tegen 75 euro/uur, baten vanaf 1 okt.2016	€ 25.313	€ 101.250	€ 101.250	€ 101.250	€ 101.250
Doorbelasting aan Provincie (deelname gezamenlijke trajecten)	vanaf 1 okt. 2016	€ 22.500	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Hoofd Inkoop vervangt huidige leidinggevende capaciteit	vanaf 1 okt 2016	€ 24.250	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000
Secretariële ondersteuning vervangt huidige ondersteuning	vanaf 1 okt 2016	€ 10.500	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000
Subtotaal		€ 357.078	€ 1.428.310	€ 1.428.310	€ 1.428.310	€ 1.428.310

Inkoopbesparingspotentieel	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Individueel inkoopbesparingspotentieel	Conform DPA Analyse (2013) - 2/3 van het totaal	€ 4.893.333	€ 6.986.667	€ 6.986.667	€ 6.986.667	€ 6.986.667
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	Conform DPA Analyse (2013) - 1/3 van het totaal	€ 2.446.667	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333
Subtotaal		€ 7.340.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000

Totale baten SSC Inkoop	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Baten formatie		€ 357.078	€ 1.428.310	€ 1.428.310	€ 1.428.310	€ 1.428.310
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde		€ 2.446.667	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333
Totaal		€ 2.803.744	€ 4.921.643	€ 4.921.643	€ 4.921.643	€ 4.921.643

Resultaat Business Case:

Resultaat Business Case	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Vershil formatie- & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde		€ 2.446.667	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333
Resultaat Business Case - per jaar		€ 1.833.930	€ 3.000.418	€ 3.040.418	€ 3.050.418	€ 3.050.418
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ 1.833.930	€ 4.834.348	€ 7.874.766	€ 10.925.185	€ 13.975.603

Gevoeligheidsanalyse:

Scenario A - 25%	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Vershil Formatie & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	25% van het door DPA vastgestelde potentieel	€ 611.667	€ 873.333	€ 873.333	€ 873.333	€ 873.333
Resultaat Business Case		€ -1.070	€ 380.418	€ 420.418	€ 430.418	€ 430.418
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ -1.070	€ 379.348	€ 799.766	€ 1.230.185	€ 1.660.603

Scenario B - 50%	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Vershil formatie- & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	50% van het door DPA vastgestelde potentieel	€ 1.223.333	€ 1.746.667	€ 1.746.667	€ 1.746.667	€ 1.746.667
Resultaat Business Case		€ 610.596	€ 1.253.752	€ 1.293.752	€ 1.303.752	€ 1.303.752
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ 610.596	€ 1.864.348	€ 3.158.100	€ 4.461.851	€ 5.765.603

Scenario C - 100%	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Vershil Formatie & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	100% van het door DPA vastgestelde potentieel	€ 2.446.667	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333	€ 3.493.333
Resultaat Business Case		€ 1.833.930	€ 3.000.418	€ 3.040.418	€ 3.050.418	€ 3.050.418
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ 1.833.930	€ 4.834.348	€ 7.874.766	€ 10.925.185	€ 13.975.603

Scenario D - 150%	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Vershil Formatie & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	150% van het door DPA vastgestelde potentieel	€ 3.670.000	€ 5.240.000	€ 5.240.000	€ 5.240.000	€ 5.240.000
Resultaat Business Case		€ 3.057.263	€ 4.747.085	€ 4.787.085	€ 4.797.085	€ 4.797.085
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ 3.057.263	€ 7.804.348	€ 12.591.433	€ 17.388.518	€ 22.185.603

Scenario E - 200%	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Vershil Formatie & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	200% van het door DPA vastgestelde potentieel	€ 4.893.333	€ 6.986.667	€ 6.986.667	€ 6.986.667	€ 6.986.667
Resultaat Business Case		€ 4.280.596	€ 6.493.752	€ 6.533.752	€ 6.543.752	€ 6.543.752
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ 4.280.596	€ 10.774.348	€ 17.308.100	€ 23.851.851	€ 30.395.603

Aannames Business Case:

Bij het opstellen van de Business Case zijn de volgende aannames gemaakt

- Secretariële ondersteuning = kostenneutraal (nu hebben de medewerkers ook secretariële ondersteuning)
- Hoofd Inkoop = kostenneutraal (nu is er ook leidinggevende capaciteit beschikbaar)
- Met de formele plaatsing vervallen de overige formatiegerelateerde kosten binnen de moederorganisaties (huisvesting, werkplek, ICT middelen etc.)
- Structurele Inhuur is niet meer nodig als de SSC-Inkoop formatie volledig is ingevuld
- De kosten en de baten van het e-procurement pluspakket zijn nog niet opgenomen en moeten t.z.t. worden bepaald
- Voor deelname aan de gezamenlijke trajecten vindt vanaf 1 oktober doorbelasting aan de Provincie plaats (exacte kosten ntb, voor nu wordt uitgegaan van het werkvolume van 1 FTE schaal 12)

Opmerkingen bij de Business Case:

- De overige formatiegerelateerde kosten moeten nog in detail bepaald worden in overleg met de moederorganisaties en zijn als PM post in de Business Case opgenomen. De verwachting is dat de impact van deze formatiegerelateerde kosten op het resultaat van de Business Case beperkt zal zijn aangezien er nu ook door de moederorganisaties formatiegerelateerde kosten worden gemaakt. Het verschil in kosten zal met name bepaald worden door het verschil in omvang van de formatie.
- In navolging van de aannahme door DPA dat 2/3 van het totale besparingspotentieel ook individueel gerealiseerd zou kunnen worden (zie ook paragraaf 10.2.2.) is aan de batenkant in de Business Case slechts 1/3 van het totale besparingpotentieel opgenomen als zijnde de potentiële meerwaarde van SSC Inkoop.
- De gevoeligheidsanalyse laat zien dat de Business Case solide is. Zelfs in het meest ongunstige scenario waarbij er slechts 25% van het beoogde besparingspotentieel wordt bereikt heeft de Business Case nog een positief resultaat van 1,66 miljoen euro.
- Wat verder opvalt is dat er een gezonde verhouding bestaat tussen de additionele kosten en de baten van SSC Inkoop. De totale additionele kosten in de periode 2016 -2020 bedragen 2,44 miljoen. Het verwachte resultaat van de Business Case bedraagt 13,97 miljoen euro in de periode 2016-2020. Dit betekent een ROI (Return on Investment = rendement) van 572%. Zelf in het meest ongunstige scenario uit de gevoeligheidsanalyse (scenario A) bedraagt het rendement nog $1,66/2,44 * 100 = 68\%$.

10.14 Business Case in relatie tot gerealiseerd besparingspotentieel

In deze paragraaf wordt de Business case uit paragraaf 10.13 vergeleken met het tot nu toe door Inkoop gerealiseerde besparingspotentieel.

In de onderstaande tabel is het door Inkoop gerealiseerde besparingspotentieel weergegeven (status maart 2016), waarbij er onderscheid is gemaakt tussen het besparingspotentieel uit individuele Inkooptrajecten en het besparingspotentieel uit gezamenlijke inkooptrajecten.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal individueel SSC-ZL	€ 4.084.450	€ 3.690.653	€ 1.283.494	€ 911.045	€ 921.000	€ 760.000	€ 760.000
Heerlen	€ 1.980.573	€ 999.997	€ 304.926				
Maastricht	€ 1.365.152	€ 2.480.596	€ 968.035	€ 903.535	€ 921.000	€ 760.000	€ 760.000
Sittard-Geleen	€ 738.725	€ 210.061	€ 10.533	€ 7.510			
Totaal gezamenlijk SSC-ZL	€ 780.702	€ 3.657.959	€ 4.256.766	€ 2.939.866	€ 705.539	€ 252.549	€ 45.854
Heerlen	€ 281.130	€ 853.368	€ 938.498	€ 913.280	€ 139.038	€ 75.138	
Maastricht	€ 391.386	€ 1.416.099	€ 1.473.299	€ 1.015.848	€ 450.255	€ 70.480	
Sittard-Geleen	€ 108.185	€ 1.388.492	€ 1.844.969	€ 1.010.739	€ 116.246	€ 106.931	€ 45.854
Totaal SSC-ZL	€ 4.865.152	€ 7.348.613	€ 5.540.259	€ 3.850.912	€ 1.626.539	€ 1.012.549	€ 805.854
Doelstelling cf DPA	€ 810.000	€ 3.260.000	€ 7.340.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000	€ 10.480.000

Figuur 21: Overzicht besparingspotentieel uit individuele en gezamenlijke inkooptrajecten (status maart 2016)

In relatie tot de SSC-Inkoop Business Case zijn primair de besparingen uit de gezamenlijke trajecten van belang. De bovenstaande tabel laat zien dat het besparingspotentieel uit de gezamenlijke trajecten is toegenomen in de periode 2014-2016. Zoals reeds in paragraaf 10.8 aangegeven zal het besparingspotentieel in het overzicht nog verder toenemen: enerzijds doordat nog niet van alle uitgevoerde inkooptrajecten de cijfers bekend zijn en anderzijds doordat nog uit te voeren inkooptrajecten in de periode 2016-2020 zullen leiden tot additioneel besparingspotentieel. In dit kader is het de verwachting dat het besparingpotentieel uit de gezamenlijke trajecten voor 2016 zal oplopen naar minimaal 5 miljoen euro. Tevens is het de verwachting dat voor de periode 2017-2020 dit besparingspotentieel minimaal opnieuw gerealiseerd kan worden, maar naar alle waarschijnlijk verder zal toenemen. Groei in het besparingpotentieel vanuit gezamenlijke trajecten wordt veroorzaakt door de professionalisering van Inkoop (zoals geschetst in dit organisatieplan) en door een steeds groter aandeel van het Inkoopvolume dat via gezamenlijke trajecten tot stand komt (door intensivering van de samenwerking en verdere bundeling van inkoopvolumes). In dit kader is het tevens van belang dat SSC-Inkoop en de moederorganisaties blijvend inzicht houden in het inkoopvolume en het besparingspotentieel vanuit de individuele trajecten. Tot slot geldt de opmerking dat ten tijde van het haalbaarheidsonderzoek en het door DPA in kaart brengen van het besparingpotentieel (2013) uit werd gegaan van een eerdere professionalisering van Inkoop middels SSC vorming.

Een repeterend besparingpotentieel uit de gezamenlijke trajecten van 5 miljoen per jaar in de periode 2016-2020 betekent een totaal besparingspotentieel uit gezamenlijke trajecten van 25 miljoen euro in een periode van 5 jaar. In navolging van de in de Business Case opgenomen aanname dat 2/3 ook individueel gerealiseerd zou kunnen worden, betekent dit een SSC-Inkoop meerwaarde van $1/3 * 5$ miljoen = 1,66 miljoen per jaar. Qua Business Case zou dit een resultaat betekenen van 5,8 miljoen euro (zie het onderstaande overzicht) en een ROI van 240%. Dit resultaat is vergelijkbaar met het 50% scenario uit de gevoeligheidsanalyse (scenario B).

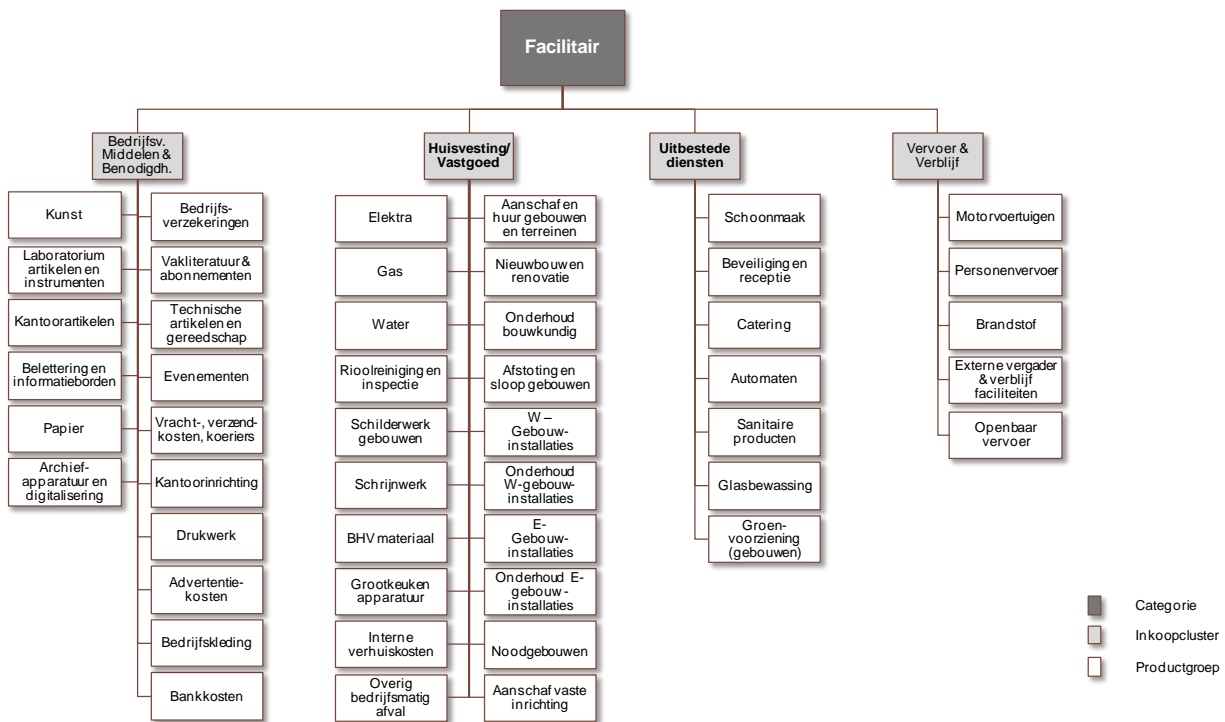
Toetsing o.b.v. besparingspotentieel (status maart 2016)	Opmerkingen	2016	2017	2018	2019	2020
Verschil Formatie & formatiegerelateerde kosten		€ -149.154	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915	€ -392.915
Transitie- en implementatiekosten		€ -288.583	€ -50.000	€ -10.000	€ 0	€ 0
Kosten E-procurement		€ -175.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000	€ -50.000
Gezamenlijk inkoopbesparingspotentieel - Meerwaarde	o.b.v. het besparingspotentieel overzicht (status maart 16)	€ 1.666.667	€ 1.666.667	€ 1.666.667	€ 1.666.667	€ 1.666.667
Resultaat Business Case		€ 1.053.930	€ 1.173.752	€ 1.213.752	€ 1.223.752	€ 1.223.752
Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2016-2020)		€ 1.053.930	€ 2.227.681	€ 3.441.433	€ 4.665.185	€ 5.888.936

11 Bijlagen

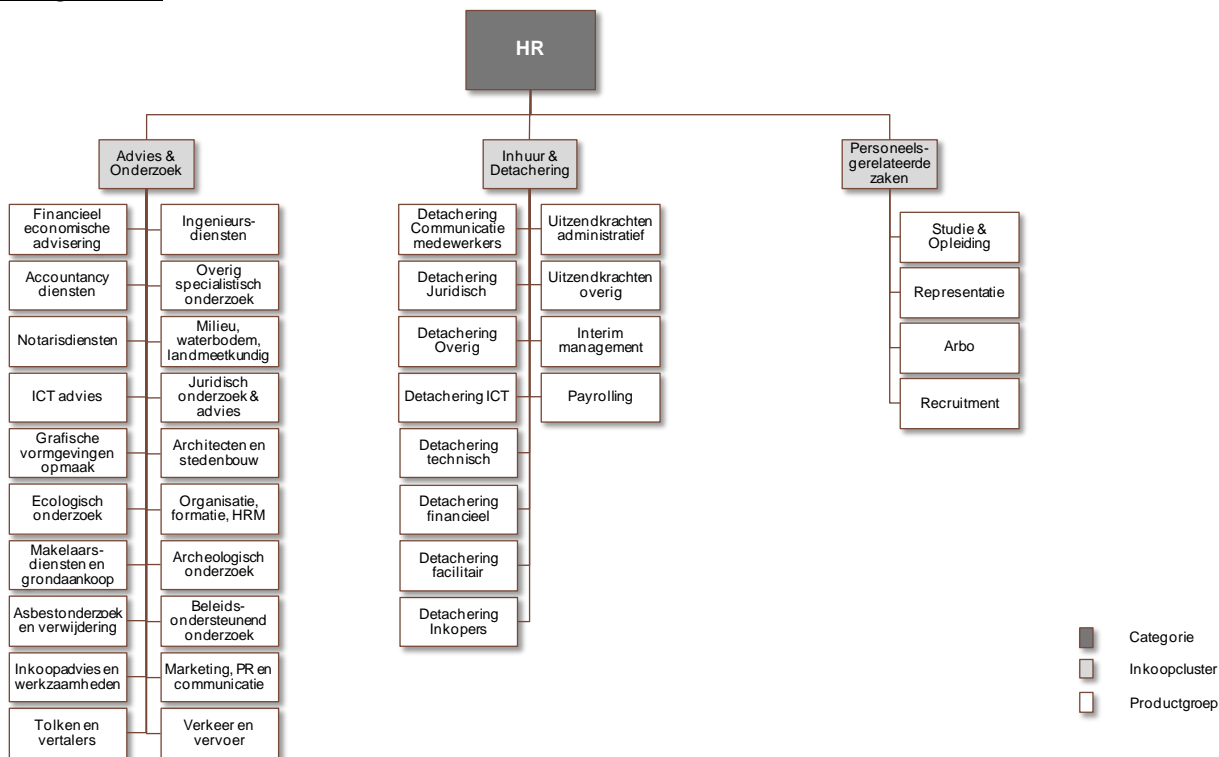
11.1 Nadere verfijning categorie indeling

In hoofdstuk 6 is een indeling van inkooptrajecten naar categorieën gepresenteerd, die gehanteerd zal worden bij de start van SSC-Inkoop. In deze bijlage volgt een nadere verfijning van deze categorieën.

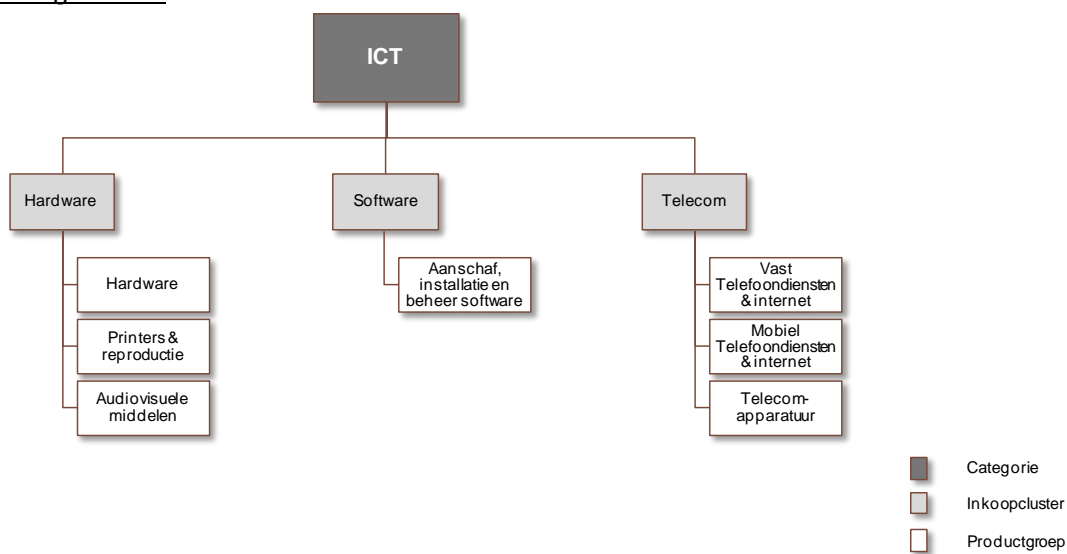
Categorie Facilitair:



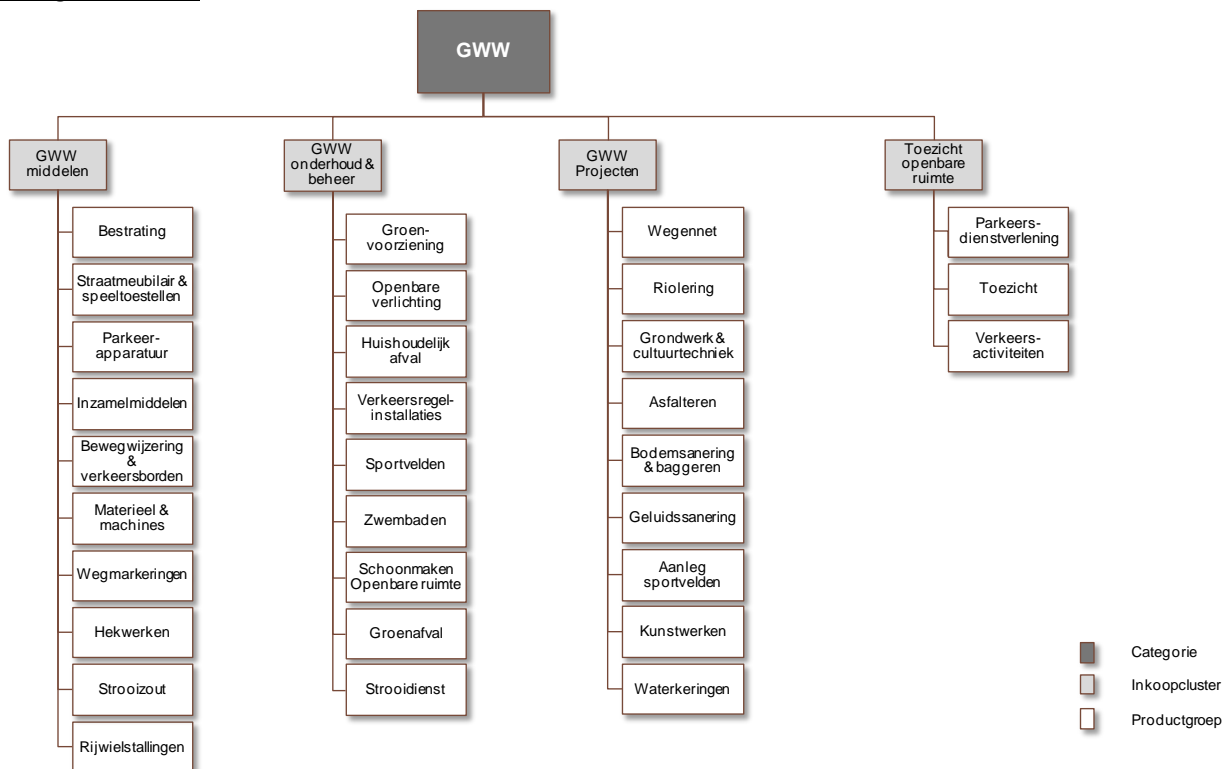
Categorie HR:



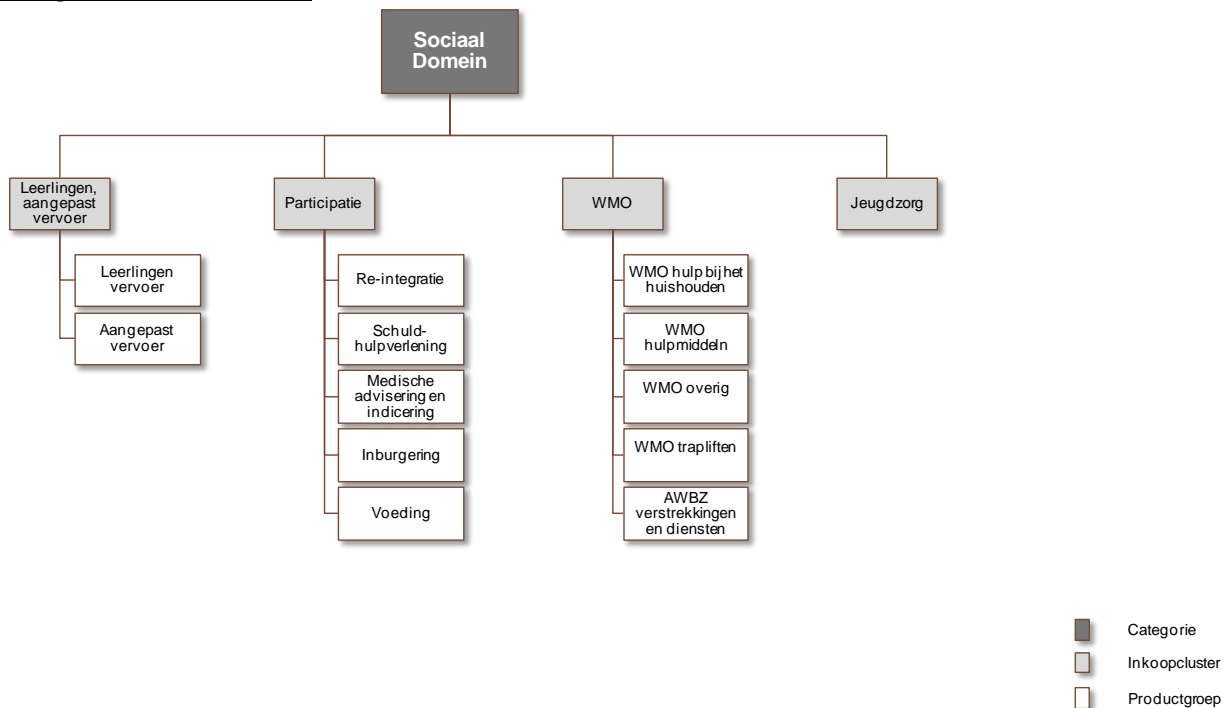
Categorie ICT:



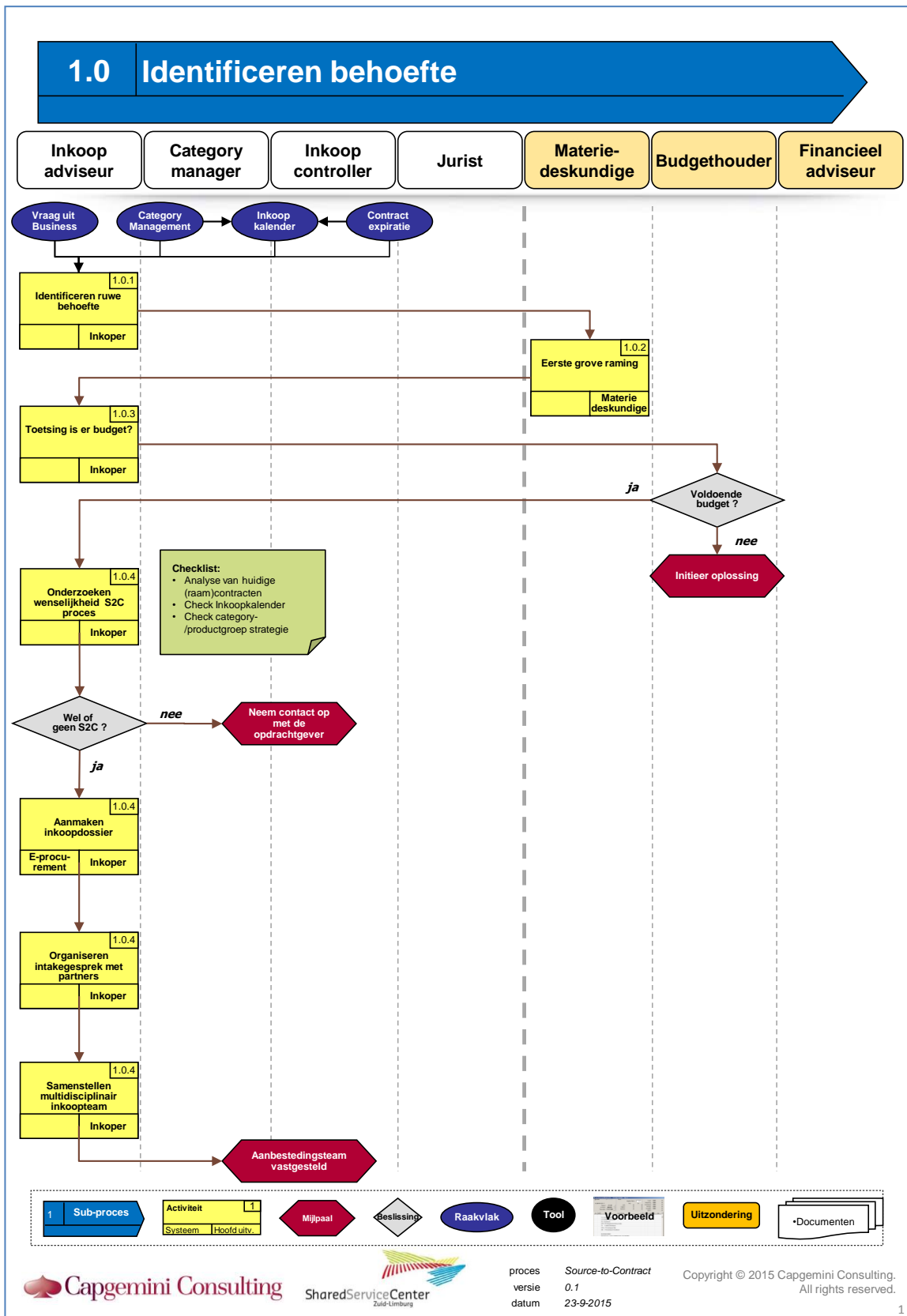
Categorie GWW:



Categorie Sociaal Domein:



11.2 Procesflows



1.1 Analyseren behoefte & markt

Inkoop adviseur

Category manager

Inkoop controller

Jurist

Materie-deskundige

Budgethouder

Financieel adviseur

1.0 Identificeren behoefte

1.1.1
Uitvoeren interne analyse
Inkoper

1.1.2
Uitvoeren externe analyse
Inkoper

1.1.3
Uitvoeren integrale kosten analyse
Inkoper

1.1.4
Uitvoeren analyse deelname regio
Inkoper

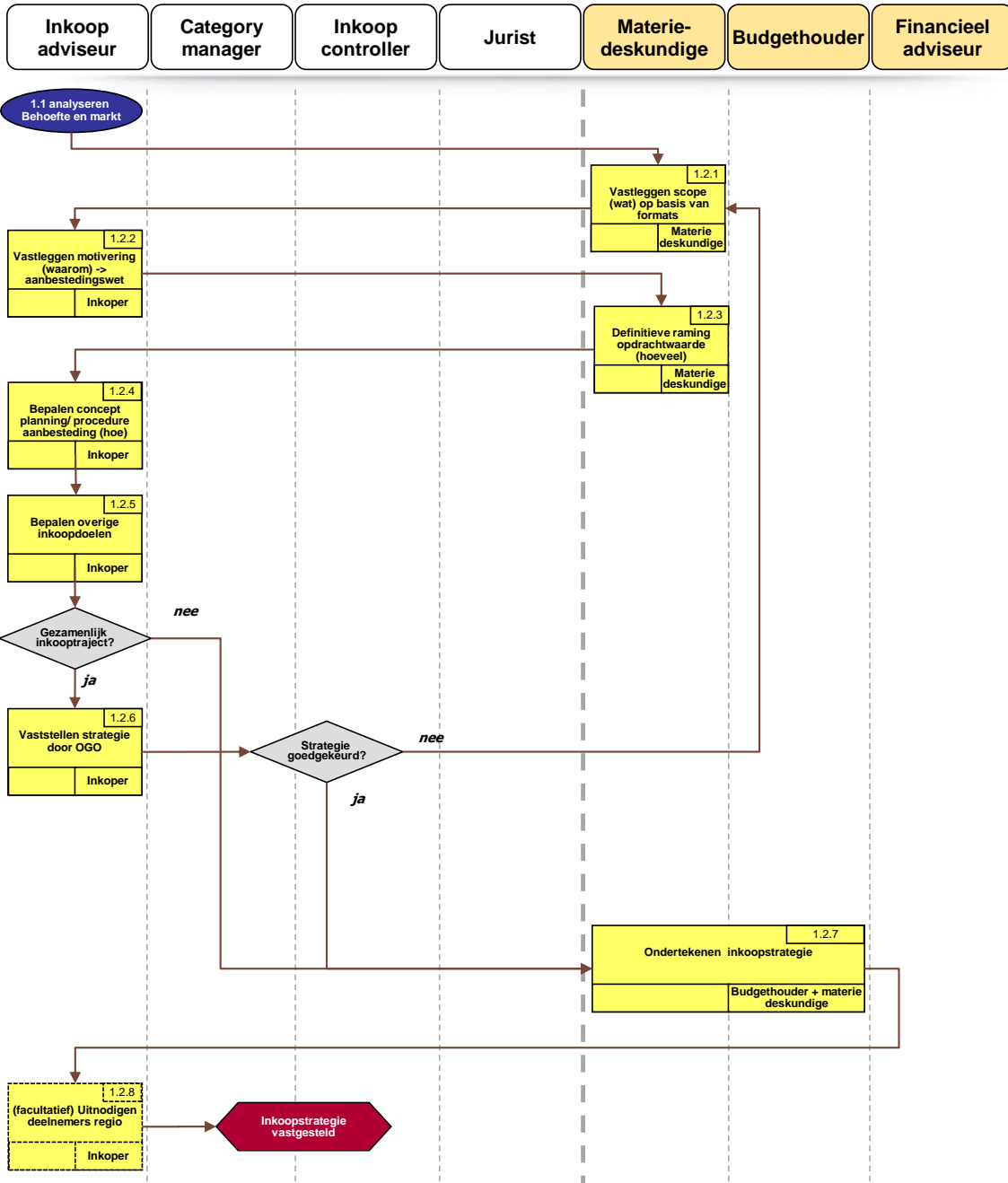
Behoeft en markt geanalyseerd

Toelichting link category management:

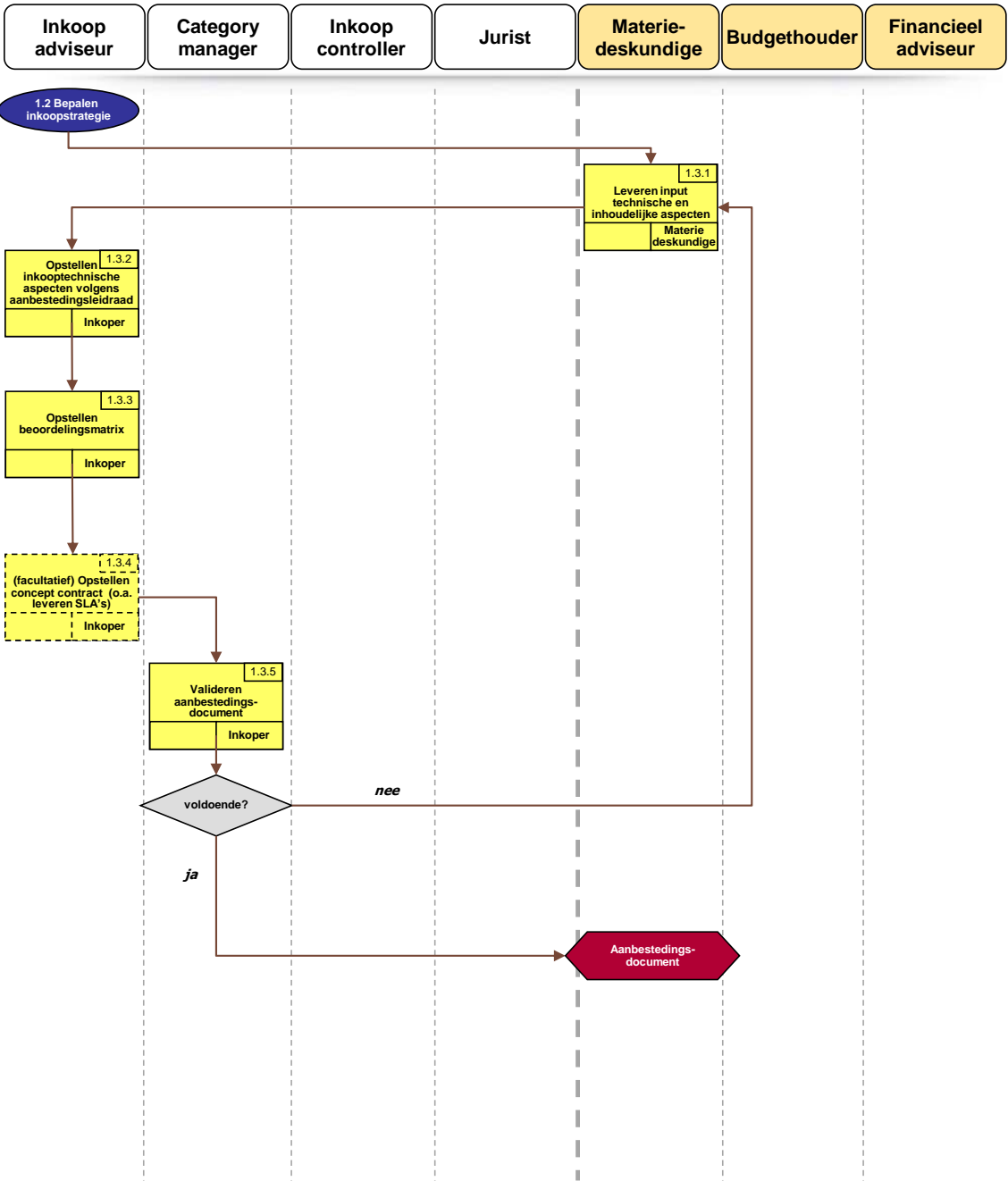
- Vanuit category management wordt er proactief een productgroep profiel en strategie document opgesteld. Voor het opstellen van dit document zijn diverse analyses uitgevoerd (intern, extern, integrale kosten)
- De output vanuit category management dient hier als input en wordt waar nodig aangevuld en aangescherpt



1.2 Bepalen inkoopstrategie/ voorbereiden aanbesteding

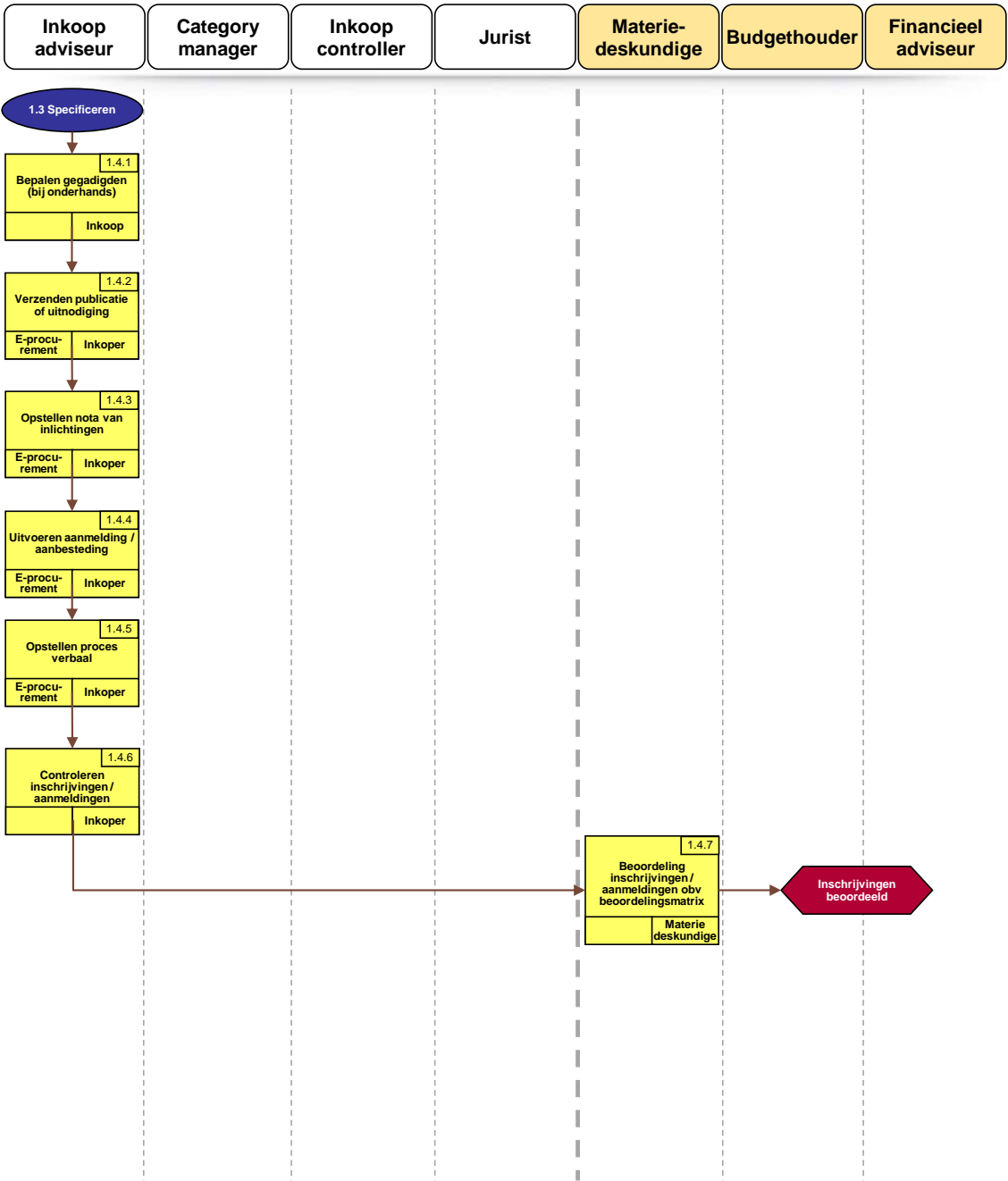


1.3 Specificeren



1 Sub-proces
Activiteit 1
Mijlpaal
Bestissing
Raakvlak
Tool
Voorbeeld
Uitzondering
Documenten

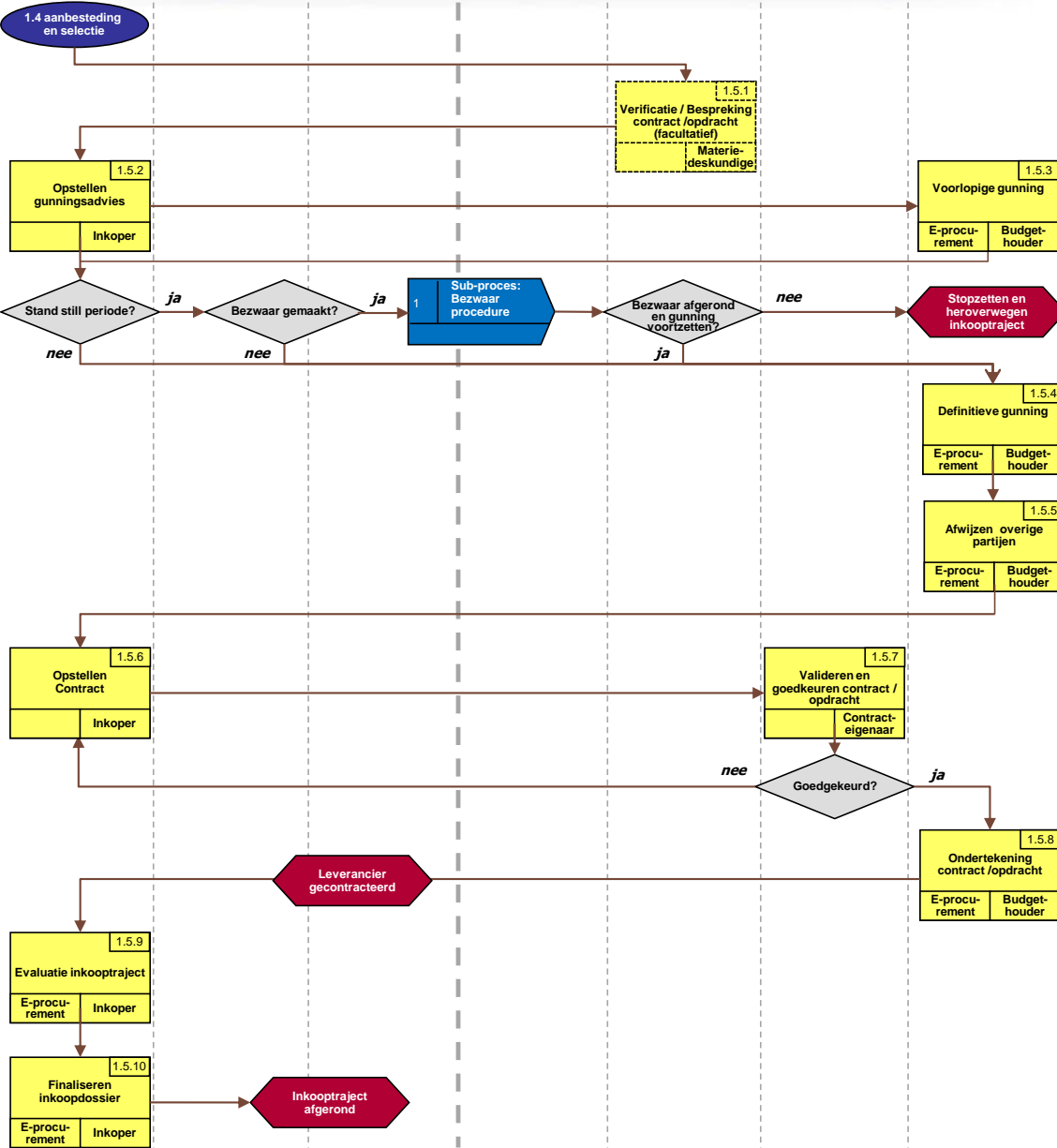
1.4 Uitvoering aanbesteding en selectie



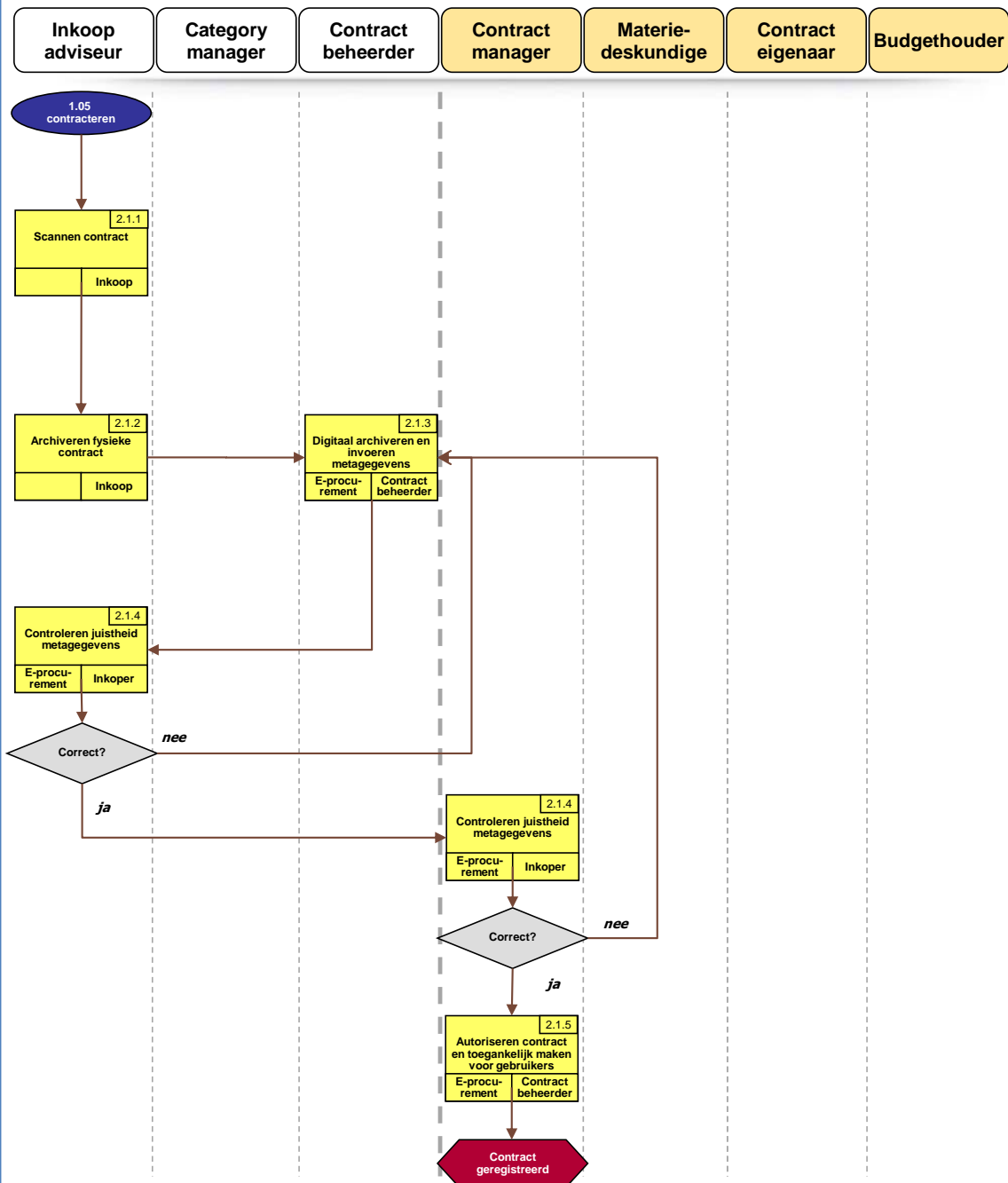
Legend for process elements:

- 1 Sub-proces
- Activiteit (1) / System / Hoofduitv.
- Mijlpaal
- Bestissing
- Raakvlak
- Tool
- Voorbeeld
- Uitzondering
- Documenten

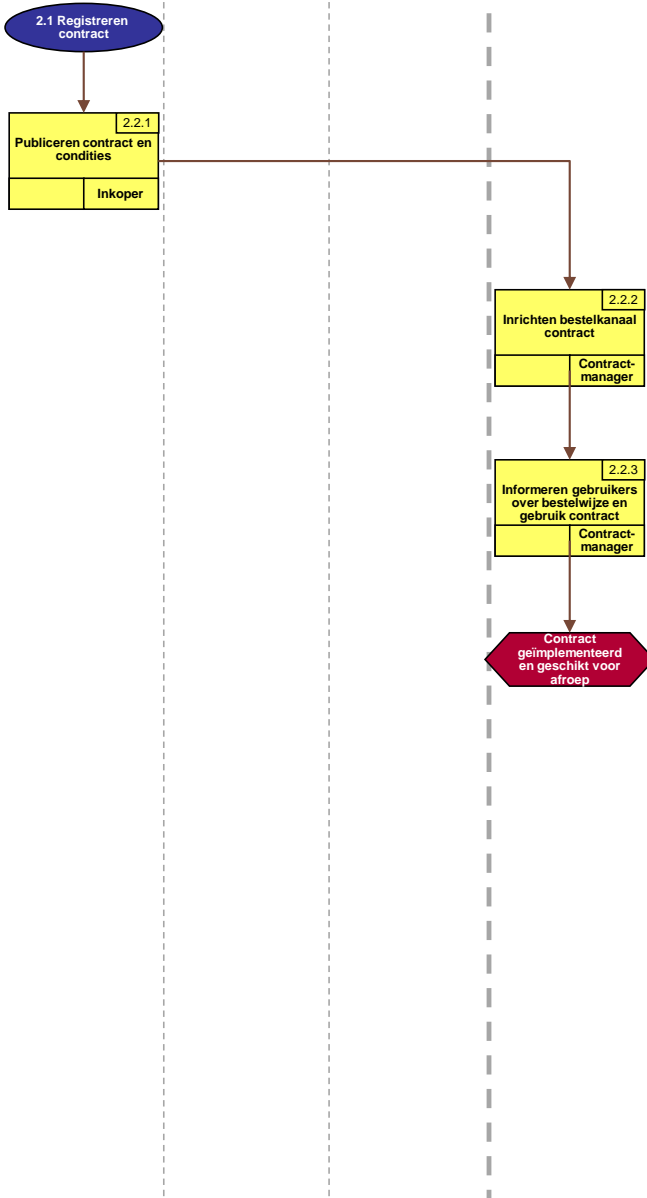
1.5 Contracteren



2.1 Registreren contract



2.2 Implementeren contract

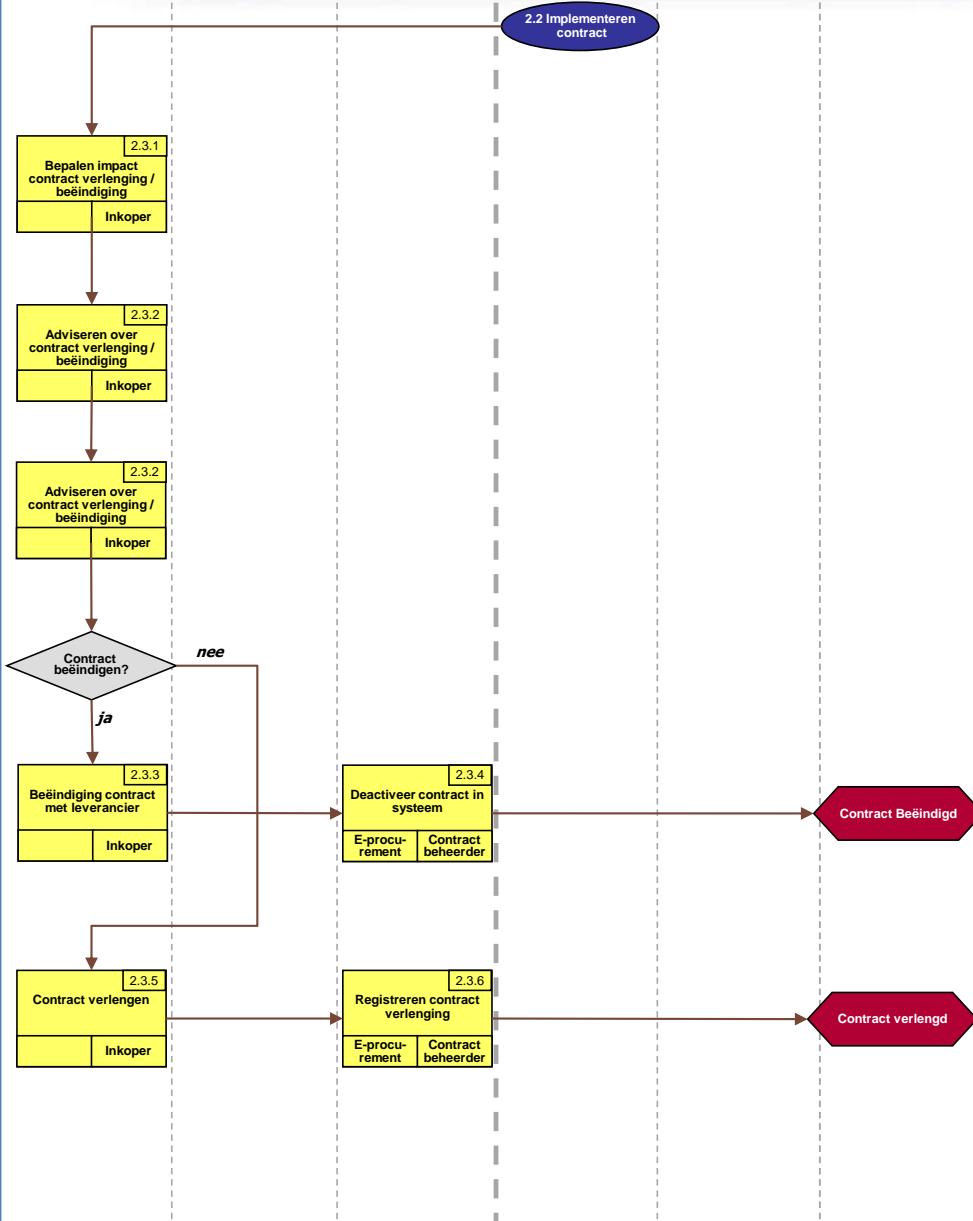


Toelichting verantwoordelijkheden:

- Op de startdatum van het SSC Inkoop zijn zowel het contract management proces als het operationele inkoopproces niet belegd binnen het SSC Inkoop. Deze processen blijven voorlopig de verantwoordelijk van de Business.
- Processtap 2.2.1 heeft betrekking op het zorgen van bekendheid en vindbaarheid van het contract bij de Business. Als de rol van contract manager duidelijk belegd is bij de Business kan deze stap ook worden uitgevoerd door de Contract manager.



2.3 Contract verlengen / beëindigen



11.3 Rollen & Verantwoordelijkheden per processtap – RACI

#	Processtap	Opmerkingen	Inkoop adviseur	Category Manager	Materie-deskundige	Budget-houder	Contract-beheerder	Inkoop-controller	Contract-eigenaar	Contract manager	Jurist	Financieel adviseur
1.0 Identificeren behoeftes												
1.0.1	Identificeren ruwe behoefte v/d business	Diverse triggers mogelijk (bv. contractbeheer, planning)	R	A	C	C						
1.0.2	Eerste grove raming		C		R	A						
1.0.3	Toetsen budget	Is er budget aanwezig?	R	A		C						
1.0.4	Onderzoeken wenselijkheid S2C proces	bijvoorbeeld is er al een raamcontract? Make or buy? Link naar categorymanagement en tenderkalender	R	A								
1.0.5	Aanmaken inkoopdossier	link met e-procurement	R	A				I				
1.0.6	Organiseren intakegesprek met partners	kader SSC Zuid-Limburg	R	A	C							
1.0.7	Samenstellen multidisciplinair inkoopteam		R	A								
1.1 Analyseren behoeftes & Markt												
1.1.1	Uitvoeren interne analyse (vraagkant - Business)	o.a. Stakeholders, Spend, Contracten (link met category management)	R	A	C							
1.1.2	Uitvoeren externe analyse (aanbodzijde - markt)	o.a. Leveranciers(markt) analyse, shortlist, profiel opstellen (link met category management)	R	A	(C)							
1.1.3	Analyseren integrale kosten	Prijddrivers en interne Kostendrivers (link met category management)	R	A	(C)							
1.1.4	Uitvoeren analyse deelname regio	link met categorie management	R	A	C							
1.2 Bepalen inkoopstrategie / voorbereiding												
1.2.1	Vastleggen scope (wat)	Op basis van formats	C		R	A						
1.2.2	Vastleggen motivering (waarom)	in kader van Aanbestedingswet	R	A	C						(C)	
1.2.3	Definitieve raming opdrachtwaarde (hoeveel)		C		R	A						(C)
1.2.4	Bepalen (concept) planning / procedure aanbesteding (hoe)	cf Richtlijnen Gids Proportionaliteit	R	A	C							
1.2.5	Bepalen overige inkoopdoelen	Bijv. MVO, aandacht voor regionale MKB	R	A	C							
1.2.6	Vaststellen strategie door OGO	vooraf in kernteam agenderen	R	A								
1.2.7	Ondertekenen inkoopstrategie	na goedkeuring OGO	C		R	A		I				
1.2.8	Uitnodigen deelnemers regio	facultatief	R	A								
1.3 Specificeren												
1.3.1	Leveren input technische en inhoudelijke aspecten	programma van eisen en bijlagen	C		R	A					(C)	(C)
1.3.2	Opstellen inkooptechnische aspecten	aanbestedingsleidraad	R	A	C							
1.3.3	Opstellen beoordelingsmatrix		R	A	C						(C)	(C)
1.3.4	Opstellen concept contract	facultatief (o.a. leveren SLA's)	R	A	C						(C)	
1.3.5	Valideren aanbestedingsdocument		C	R								
1.4 Selecteren en uitvoeren aanbesteding												
1.4.1	Bepalen gegadigden	bij onderhandse aanbestedingen	R	A	C							
1.4.2	Verzenden publicatie of uitnodiging	link met e-procurement	R	A								
1.4.3	Opstellen nota van inlichtingen	link met e-procurement	R	A	C						(C)	(C)
1.4.4	Uitvoeren aanmelding / aanbesteding	link met e-procurement	R	A								
1.4.5	Opstellen proces verbaal	link met e-procurement	R	A								
1.4.6	Controleren inschrijvingen / aanmeldingen		R	A	C							
1.4.7	Beoordelen inschrijvingen / aanmeldingen	op basis van beoordelingsmatrix	C		R	A					(C)	(C)
1.5 Contracteren												
1.5.1	Verificatie / bespreking contract / opdracht	facultatief	C		R	A						
1.5.2	Opstellen gunningsadvies		R	A	I							
1.5.3	Voorlopige gunning	link met e-procurement	C		C	R						
1.5.4	Definitieve gunning	link met e-procurement	C		C	R						
1.5.5	Afwijzen overige partijen	link met e-procurement	C		C	R						
1.5.6	Opstellen contract	Afhankelijk van waar de contractmanagementrol en het contracteigendom zijn ingericht	R	A							C	
1.5.7	Valideren en goedkeuren contract / opdracht	Afhankelijk van waar de contractmanagementrol en het contracteigendom zijn ingericht	C	C					R		C	
1.5.8	Ondertekenen contract / opdracht	link met e-procurement	C		C	R						
1.5.9	Evaluatie inkooptraject	link met e-procurement	R	A	C	I		I				
1.5.10	Finaliseren inkoopdossier	checklist - link met Proces archivering	R	A	C							
2.1 Registreren contract												
2.1.1	Scannen contract		R	A								
2.1.2	Archiveren fysieke contract	link met proces Archivering	R	A								
2.1.3	Digitaal archiveren en invoeren metagegevens	link met e-procurement		A			R					
2.1.4	Controleren juistheid metagegevens		R	A							R	
2.1.5	Autoriseren Contract	Digitaal toegankelijk maken voor juiste personen	C	A			R				C	
2.2 Implementeren contract												
2.2.1	Publiceren contract en condities	zorg voor bekendheid/vindbaarheid contract bij de Business	R								R	
2.2.2	Inrichten bestelkanaal voor het contract	link met verplichtingenadministratie / fin. systeem									R	
2.2.3	Informeren gebruikers over bestelwijze en gebruik contract										R	
2.3 Contract verlengen/beëindigen												
2.3.1	Bepalen impact contract verlenging/beëindiging		R	A								
2.3.2	Adviseren over verlenging/beëindiging contract		R	A	C				I		C	
2.3.3	Beëindiging contract met leverancier		R	A								
2.3.4	Deactiveren contract in systeem			A			R					
2.3.5	Verlengen contract		R	A								
2.3.6	Registreren contract verlenging			A			R					