

BIJLAGE 1: NORMENKADER

| | Omschrijving | Mate waarin georganiseerd | Normenkader |
|-------------|--------------------------------|---------------------------|--|
| STRATEGISCH | Inkoopmissie en -visie | Onvoldoende | De inkoopmissie en -visie zijn niet beschreven en ook nog geen punt op de agenda van het management. |
| | | Redelijk | De inkoopmissie en -visie zijn nog niet vastgesteld maar zijn wel in ontwikkeling. <u>Of:</u> De inkoopmissie en -visie zijn formeel vastgesteld maar geven nog slechts beperkt richting aan de organisatie m.b.t. inkopen en aanbesteden. <u>Of:</u> De inkoopmissie en -visie zijn formeel vastgesteld maar dit is slechts bij een klein deel van de medewerkers bekend. |
| | | | Goed |
| | Inkoop- en aanbestedingsbeleid | Onvoldoende | Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is niet beschreven en ook nog geen punt op de agenda van het management. |
| | | Redelijk | Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is nog niet vastgesteld maar wel in ontwikkeling. <u>Of:</u> Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is formeel vastgesteld maar geeft nog slechts beperkt richting aan de organisatie m.b.t. inkopen en aanbesteden. <u>Of:</u> Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is formeel vastgesteld maar is slechts bij een klein deel van de medewerkers bekend. |
| | | | Goed |
| | Inkoopdoelstellingen | Onvoldoende | Er zijn geen inkoopdoelstellingen geformuleerd en dit is ook nog geen punt op de agenda van het management. |
| | | Redelijk | Er zijn wel inkoopdoelstellingen geformuleerd maar verantwoordelijke medewerkers worden hierop niet beoordeeld. <u>Of:</u> Er zijn wel inkoopdoelstellingen geformuleerd maar de mate van realisatie wordt niet gemeten. |
| | | | Goed |

| | Omschrijving | Mate waarin georganiseerd | Normenkader |
|-------------|--|---------------------------|--|
| STRATEGISCH | Plannen, budgetteren en monitoren | Onvoldoende | Er worden geen inkoopplannen opgesteld. <u>Of:</u> Er is geen mandaatregeling. |
| | | Redelijk | Er worden inkoopplannen opgesteld maar deze worden uitsluitend voor inkoop en aanbestedingsdoeleinden gebruikt. De inkoopplannen worden niet of nauwelijks meegenomen in budgettrondes. <u>En:</u> Er is wel een mandaatregeling vastgesteld maar deze wordt niet of nauwelijks gecontroleerd. |
| | | Goed | Inkoopplannen maken onderdeel uit van de budgettrondes en de mandaatregeling wordt op structurele wijze en volgens een vast protocol gecontroleerd. |
| | Leveranciers-management | Onvoldoende | Leveranciers worden niet beoordeeld op de geleverde prestaties. Incidenteel en op ad-hoc basis vinden gesprekken plaats met leveranciers maar de resultaten worden niet vastgelegd. |
| | | Redelijk | Een beperkt aantal leveranciers wordt beoordeeld, maar beoordeling vindt niet plaats volgens een gestructureerd proces. <u>Of:</u> Het presteren van een groot deel van de leveranciers wordt beoordeeld maar beoordeling vindt niet plaats volgens een gestructureerd proces. |
| | | Goed | Leveranciers worden volgens een gestructureerd proces beoordeeld. De resultaten worden volgens een standaard methodiek vastgelegd en gearchiveerd. |
| TACTISCH | Detailanalyse & specificatie behoefte | Onvoldoende | In de specificatie van de behoefte wordt uitsluitend uitgegaan van voortzetting van de huidige situatie. Nieuwe ontwikkeling in de markt dan wel in de eigen organisatie worden niet meegenomen. |
| | | Redelijk | In de specificatie van de behoefte wordt vooral uitgegaan van voortzetting van de huidige situatie. Algemeen bekende marktontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de eigen organisatie worden (in beperkte) meegenomen in de specificatie van de behoefte. |
| | | Goed | Specificatie van de behoefte vindt plaats door een gestructureerde analyse van ontwikkelingen in de markt en binnen de eigen organisatie. Out-of-the-box denken. |
| | Marktonderzoek, kwalificeren en selecteren | Onvoldoende | Leverancierskeuze is niet gebaseerd op een marktonderzoek. Alleen bekende leveranciers worden uitgenodigd om offerte uit te brengen. |
| | | Redelijk | Er worden niet alleen bekende maar ook (voor het waterschap) onbekende leveranciers uitgenodigd om offerte uit te brengen. Selectie van de leveranciers vindt echter niet plaats volgens een vast protocol. |
| | | Goed | Leveranciers worden uitsluitend op basis van een verkenning van de markt en volgens een vast protocol uitgenodigd offerte uit te brengen. |

| | Omschrijving | Mate waarin georganiseerd | Normenkader |
|--------------|---|---------------------------|--|
| TACTISCH | (EU) aanbesteden | Onvoldoende | (EU) aanbesteden heeft geen aandacht. Er wordt ingekocht volgens niet-éénduidige inkoopprocedures. Geen controle op rechtmatigheid. |
| | | Redelijk | Er zijn duidelijke drempels en procedures voor aanbesteden maar procedures worden niet of nauwelijks gecontroleerd en geëvalueerd. |
| | | Goed | Er zijn duidelijke drempels en procedures voor aanbesteden. Bewaking van de procedures en rechtmatigheid is geborgd in de organisatie. |
| | Contracteren | Onvoldoende | Afspraken worden niet schriftelijk vastgelegd of niet vastgelegd in een door alle betrokken partijen getekend contract. Er is geen mandaatregeling |
| | | Redelijk | Afspraken worden vastgelegd in een contract maar het contract wordt niet juridisch getoetst. <u>Of:</u> Afspraken worden wel vastgelegd in een contract maar hiervoor worden veelal leverancierscontracten en leveranciersvoorwaarden gebruikt. |
| | | Goed | Afspraken worden juridisch getoetst en in een door alle betrokken partijen getekend contract vastgelegd. In slechts een beperkt aantal gevallen wordt gebruik gemaakt van andere inkoopvoorwaarden dan de eigen inkoopvoorwaarden van het waterschap. Ondertekening vindt plaats volgens een vastgestelde mandaatregeling. |
| | Evaluatie en beheer | Onvoldoende | Afgesloten contracten worden niet beheerd. |
| | | Redelijk | Contracten worden gestructureerd vastgelegd maar bewaking van expiratedata en verlengingsopties vindt niet of nauwelijks plaats. |
| | | Goed | Alle contracten worden gestructureerd vastgelegd en expiratedata en verlengingsopties worden actief beheerd. De overeengekomen inkoopcondities worden op structurele wijze in de organisatie getoetst. |
| OPERATIONEEL | Opstellen en autoriseren bestelaanvraag | Onvoldoende | Er is geen sprake van beperking van bevoegdheden om bestelaanvragen op te stellen en te autoriseren. Geen gestructureerd proces. |
| | | Redelijk | Het aantal medewerkers dat bevoegd is bestelaanvragen op te stellen en te autoriseren is beperkt. Er is echter geen sprake van een gestructureerd proces. <u>Of:</u> Opstellen en autoriseren verloopt via een gestructureerd proces maar het aantal medewerkers dat bevoegd is, is niet beperkt. |
| | | Goed | Het aantal medewerkers dat bevoegd is bestelaanvragen op te stellen en te autoriseren is beperkt. Opstellen en autoriseren bestelaanvragen verloopt via een gestructureerd proces. |

| | Omschrijving | Mate waarin georganiseerd | Normenkader |
|--------------|--------------------------------|---------------------------|---|
| OPERATIONEEL | Plaatsen & bewaken opdrachten | Onvoldoende | Er is geen sprake van beperking van de mogelijkheden om opdrachten te plaatsen. Plaatsen en bewaken van opdrachten verloopt niet via een gestructureerd proces. |
| | | Redelijk | Het aantal medewerkers dat bevoegd is bestelopdrachten te plaatsen en bewaken is beperkt. Er is echter geen sprake van een gestructureerd proces. <u>Of:</u> Plaatsen en bewaken opdrachten verloopt via een gestructureerd proces maar het aantal medewerkers dat bevoegd is, is niet beperkt. |
| | | Goed | Het aantal medewerkers dat bevoegd is bestelopdrachten te plaatsen en bewaken is beperkt. Plaatsen en bewaken opdrachten verloopt via een gestructureerd proces. |
| | Ontvangst goederen of diensten | Onvoldoende | Een groot deel van de medewerkers mag bestelde goederen of diensten in ontvangst nemen. |
| | | Redelijk | Slechts een beperkt aantal medewerkers mag bestelde goederen of diensten in ontvangst nemen maar dit verloopt niet volgens een gestructureerd proces. |
| | | Goed | Slechts een beperkt aantal medewerkers mag bestelde goederen of diensten in ontvangst nemen. De specificaties van de ontvangen goederen en diensten worden bij ontvangst grondig gecontroleerd en binnengeboekt volgens een gestructureerd proces. |
| | Logistieke afhandeling | Onvoldoende | Logistieke stromen zijn niet gestructureerd en ondoorzichtig. |
| | | Redelijk | Logistieke stromen zijn gestructureerd maar niet geformaliseerd. Is er geen of nauwelijks sprake van voorraadbeheer. |
| | | Goed | Logistieke stromen zijn gestructureerd en geformaliseerd. Voorraadbeheer is georganiseerd. Daar waar mogelijk zijn (administratieve) processen gestandaardiseerd en geautomatiseerd. |
| | Factuurafhandeling | Onvoldoende | Factuurafhandeling is niet of nauwelijks gestructureerd. Facturen worden niet of nauwelijks gecontroleerd. |
| | | Redelijk | Het (administratieve) proces is nauwelijks of niet geautomatiseerd. Facturen worden handmatig gecontroleerd door de budgethouder. |
| | | Goed | Daar waar mogelijk zijn (administratieve) processen gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Facturen worden getoetst aan de gemaakte inkoopafspraken. |