



Naam Marieke ten Cate
Functie hoofd juridische zaken
Organisatie UWV



Naam Inge van der Meij
Functie manager inkoopadviseurs
Organisatie UWV



Naam Jan-Pieter Papenhuijzen
Functie partner en inkoopadviseur
Organisatie Significant Synergy

UWV INNOVEERT INKOOPTGOVERNANCE

Langdurige aanbestedingen leidden tot ontevredenheid bij zowel marktpartijen als medewerkers van UWV. Daarom is de inkoopgovernance compleet op de schop gegaan. Betrokkenen Marieke ten Cate, Inge van der Meij en Jan-Pieter Papenhuijzen doen verslag.

In de afgelopen jaren merkten de afdelingen Inkoop en Juridische Zaken van UWV dat de eigen medewerkers en marktpartijen in toenemende mate ontevreden waren over de onnodig lange tijdsduur van de aanbestedingen. Doorlooptijden van negen tot twaalf maanden waren geen uitzondering. In 2020 werd intern onderzoek gedaan naar de oorzaken en de reden waarom projecten om hier verandering in te brengen onvoldoende slaagden. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het besluitvormingstraject in de loop der jaren enorm uitgebreid en ingewikkeld is geworden. Versimpeling zou tot aanzienlijke tijdswinst kunnen leiden. Samen met Significant Synergy is gekeken naar het besluitvormingstraject en de verschillende stappen in de voorbereiding en uitvoering van het aanbestedingsproces. Doelstelling: versnellen, versimpelen en verantwoordelijkheden beleggen waar ze horen. Dit past ook bij de fase waarin UWV zich bevindt en waarin wordt toegewerkt naar 'vertrouwen in

vakmanschap'. Dat wordt onder meer vormgegeven door verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen.

Onnodig lang en belastend

Aanbestedingen ondersteunen is voor zowel Inkoop als Juridische Zaken een kernactiviteit. In de aanbestedingskalender staan op dit moment al meer dan 150 trajecten gepland en dat zullen er de komende jaren alleen maar meer worden. Verder is in de afgelopen jaren het besluitvormingsproces rondom aanbestedingen dusdanig uitgebreid dat dit ten koste gaat van de snelheid. Bij elk te doorlopen inkooptraject zijn diverse interne stakeholders betrokken die goedkeuring moeten geven. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen complexe en eenvoudige aanbestedingen. Het proces leidt vaak tot vertraging in het sluiten van contracten, een hoge werklust en minder werkplezier van de betrokken medewerkers. Het is bovendien een onnodige belasting van de raad van bestuur en de directies binnen het UWV.

Tweespoentraject

In een poging de trajecten soepeler en efficiënter te laten verlopen, hebben Inkoop en Juridische Zaken in de afgelopen jaren een paar pilots doorlopen, waaronder de 'flitsaanbesteding' en 'aanbesteding in 10 dagen'. De resultaten waren wisselend, maar in het algemeen had UWV hier meer van verwacht. In het voorjaar van 2021 zijn beide afdelingen met de consultants en experts van Significant Synergy aan de slag gegaan. Samen kwamen ze tot de conclusie dat het slim was om twee sporen te bewandelen in dit project.

FIGUUR: GOVERNANCE BIJ HET UWV NAAR INKOOPPORTFOLIO

		Exploitatie	Investerings
		(Jaarlijks terugkerende uitgaven, waardoor experimenterende contracten tijdig inzichtelijk zijn en aanbesteed kunnen worden. Ervaringen van lopende contracten en eerdere aanbestedingen inbrengen)	(Specifieke uitgaven gericht op projecten vanuit investeringsbegroting. De planning van projecten en inhoudelijke beleidskeuzes zijn van belang voor tijdige aanbesteding)
Ondersteunende processen (Dienstverlening niet direct aan klanten, of dienstverlening die daar geen directe invloed op heeft)	Niet ICT-gerelateerd	A: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door een repeterend karakter, structurele behoefte, gering imago- en strategisch belang en hoge voorspelbaarheid van behoefte en planning Financiële contractomvang varieert Tekenbevoegdheid hoofd inkoop Concreet voorbeeld: schoonmaakdiensten 	B: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door periodiek (vervangingen) of eenmalig voorkomend, gering strategisch belang, potentieel imago- en gering continuïteitsrisico Financiële contractomvang varieert Tekenbevoegdheid directeur FB Concreet voorbeeld: renovatie van panden
	ICT-gerelateerd	C: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door repeterend karakter, continuïteitsrisico op interne processen, gering strategisch belang, grote voorspelbaarheid van behoefte en karakter Financiële contractomvang varieert Tekenbevoegdheid hoofd inkoop ICT heeft een toetsende rol binnen het proces, o.a. op architectuur en security Concreet voorbeeld: mobiele telefoons 	D: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door periodiek (vervangingen) of eenmalig voorkomend, groot continuïteitsrisico op interne processen, potentiële politieke gevoeligheid en imago- en strategisch belang Financiële contractomvang is vaak groot Tekenbevoegdheid directeur FB en directeur ICT Concreet voorbeeld: kantoorautomatisering
Primair proces (Dienstverlening aan klanten, of dienstverlening die daar directe invloed op heeft)	Niet ICT-gerelateerd	E: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door repeterend en veelvoorkomend karakter, grote behoefte, complexer van aard gezien de omvang, hoge politieke gevoeligheid, grote impact op imago, grote impact op continuïteit, groot strategisch belang Financiële contractomvang is vaak groot Tekenbevoegdheid bij lid raad van bestuur (of gemandateerd aan hoofd inkoop). Concreet voorbeeld: re-integratiediensten 	F: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door periodiek (vervanging) of eenmalig, niet veel voorkomende behoefte, er kan sprake zijn van een kleine leveranciersmarkt, hoge politieke gevoeligheid, grote impact op imago, grote impact op continuïteit, groot strategisch belang Financiële contractomvang is vaak groot Tekenbevoegdheid bij lid raad van bestuur (of gemandateerd aan directeur FB). Concreet voorbeeld: tolkdiensten
	ICT-gerelateerd	G: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door: grote behoefte, veelvoorkomend karakter, hoge politieke gevoeligheid, grote impact op imago, grote impact op continuïteit, groot strategisch belang Financiële contractomvang is veelal hoog Tekenbevoegdheid op bestuursniveau (of gemandateerd aan hoofd inkoop) ICT heeft minimaal een toetsende rol binnen het proces, o.a. op architectuur en security Concreet voorbeeld: inlogportalen voor burgers (UWV.nl) 	H: <ul style="list-style-type: none"> Opdrachten binnen deze categorie laten zich kenmerken door niet veel voorkomende unieke behoefte, hoge politieke gevoeligheid, grote impact op imago, grote impact op continuïteit, groot strategisch belang en mogelijk een kleine leveranciersmarkt Financiële contractomvang is vaak groot Tekenbevoegdheid bij lid raad van bestuur (of gemandateerd aan directeur FB en directeur ICT). ICT heeft minimaal een toetsende rol binnen het proces, o.a. op architectuur, security Concreet voorbeeld: datacenter

Bron: UWV en Significant Synergy, 2021.

Eenzijds zouden het bestaande inkoopproces en alle fases daarbinnen onder de loep genomen worden, en anderzijds zou gekeken worden naar de besluitvorming in en rondom deze processen. De inkoopprocessen zelf zijn in een nieuw lean ontwerp versimpeld; overbodige stappen zijn uit het proces gehaald en templates aangepast. Dat was al snel inzichtelijk gemaakt en besloten. De echte gamechanger was een wijziging in het mandaat rondom besluitvorming binnen inkooptrajecten.

Lage mandatering

De aanbestedingen van UWV verschillen van elkaar in aard, omvang, complexiteit en bestuurlijke gevoeligheid. Ondanks deze verschillen werd voor elke aanbesteding altijd hetzelfde besluitvormingsproces doorlopen, omdat alleen gekeken werd naar financiële omvang van de opdrachtwaarde. Aan de hand hiervan werd bepaald of een inkooptraject voorgelegd diende te worden aan de raad van bestuur of niet. Gezien de lage mandatering van het hoofd inkoop en de directeur facilitair bedrijf (inkoop valt binnen het facilitair bedrijf) moesten inkooptrajecten in 80 procent van de gevallen voorgelegd worden aan de raad van bestuur.

Politieke gevoeligheid

Een oplossing zou kunnen zijn om het mandaat aan te passen. De brainstormsessies leidden echter tot het inzicht dat dit niet past bij 'vertrouwen in vakmanschap' en ook niet bij een meer risicogestuurde organisatie. Daarom is een governanceoplossing bedacht die nog een stap verder gaat. Een oplossing die werkt vanuit een risicogestuurde besluitvorming waarbij bedragen in eerste instantie geen rol spelen. Om de verschillende soorten aanbestedingen van UWV in kaart te brengen, is een grid opgesteld (zie vorige pagina). Hierin zijn per type aanbesteding de kenmerken en bijbehorende risico's uitgewerkt. Bij de indeling van het grid is ervoor gekozen om binnen het gehele inkoopportfolio aan aanbestedingen onderscheid te maken tussen het primaire proces en ondersteunende processen (verticaal), exploitatie of investeringen (horizontaal), en de vraag of er een ICT-component is.

Onderscheid maken

De reden dat bij de indeling van de aanbestedingen onderscheid is gemaakt tussen ondersteunende processen en het primaire proces (zaken die direct invloed hebben op klanten van UWV), is dat politieke gevoeligheid en strategisch belang van UWV sterk verschillen in deze typen aanbestedingen. Daarnaast zijn exploitatiecontracten vaak al eens eerder in de markt gezet, iets wat bij investeringen anders ligt. Daarnaast maakt verwevenheid met ICT-infrastructuur dat bepaalde aanbestedingen betrokkenheid van de ICT-kolom vragen. De indeling in categorieën in het grid leidt ertoe dat een aanbesteding voor bijvoorbeeld schoonmaakdiensten in cel A valt. Een aanbesteding voor inlogportalen voor klanten van UWV daarentegen, een ICT-aanbeste-



ding die het primaire proces raakt, valt in cel G. Een dergelijke aanbesteding wordt gekenmerkt door een hoge politieke gevoeligheid en heeft een grote impact op de continuïteit. De indeling van aanbestedingen aan de hand van het grid leidt er dan ook toe

“Gamechanger was een wijziging in het mandaat rondom besluitvorming”

dat er differentiatie komt in het besluitvormingsproces bij verschillende type aanbestedingen. De indeling heeft bovendien consequenties voor het niveau waarop de tekenbevoegdheid wordt belegd.

Groot succes

UWV is een grote organisatie met ruim 20.000 medewerkers in verschillende divisies en organisatieonderdelen, die deels een eigen werkwijze hebben. Naast het bedenken van een passende oplossing lag naar verwachting de grootste uitdaging voor de projectgroep in het interne stakeholdermanagement. Het meekrijgen van alle betrokkenen en belanghebbenden vergde inderdaad wel wat tijd en inspanning, maar de projectgroep kreeg van de medewerkers vooral terug dat zij heel blij waren met een versimpeling en vereenvoudiging van de governance rondom aanbestedingen. Eind oktober 2021 is het voorstel goedgekeurd door de raad van bestuur, een groot succes voor de afdelingen Inkoop en Juridische zaken van UWV.

Delen

Momenteel loopt de implementatie, en de inhoud en toepassing van het grid worden eind dit jaar geëvalueerd. Waarbij het de verwachting en de hoop natuurlijk is om nog verder te kunnen versimpelen en optimaliseren. Wij voorzien dat het ontwikkelde grid ook voor andere, grotere aanbestedende diensten interessant kan zijn. Daarom willen we het plan van aanpak, het resultaat en de leerpunten binnenkort ook gaan delen in het ZBO Inkoop Network, waar UWV al jaren lid van is. ●