



Rekenkamer
ROTTERDAM

integriteitrisico's inkoop en aanbestedingen

april 2015

1 inleiding

1-1 aandacht voor integriteit

Op 19 maart 2015 heeft de rekenkamer het rapport 'handelen in vertrouwen' gepubliceerd. In dit rapport is uitgebreid aandacht besteed aan de wijze waarop de gemeente Rotterdam vorm en inhoud geeft aan integriteit binnen het subsidieproces. Uit het onderzoek bleek onder meer dat het denken over integriteit in de gemeente Rotterdam te kort schiet. Integriteitrisico's in het subsidieproces werden onvoldoende onderkend. Wel constateerde de rekenkamer dat de gemeente met de opzet van een nieuwe organisatiestructuur integriteit meer plaats geeft binnen de organisatie.

Het belang van integriteit blijkt ook de laatste tijd weer uit verschillende mediaberichten over integriteitsschendingen door ambtenaren, bestuurders en raadsleden bij benoemingen en gunningen. Ook bij inkoop- en aanbestedingsprocedures komen, zo blijkt in de praktijk, met enige regelmaat integriteitsschendingen voor.

In het najaar van 2014 is Rotterdam op vervelende wijze in het nieuws gekomen naar aanleiding van een Zembla-uitzending over vermeende fraude. Het betrof een situatie waarin volgens Zembla oneigenlijke contacten hebben plaatsgevonden tussen ICT-leverancier Ordina en de opdrachtgever gemeente Rotterdam gedurende een aanbesteding of een situatie waarin (vertrouwelijke) informatie is of kan zijn gedeeld. Deze specifieke zaak heeft de gemeente door Concern Audit laten onderzoeken. Ook is Concern Audit een onderzoek gestart naar ICT-aanbestedingen. Het college van B en W verzoekt ACM en de rijksrecherche om nog nader onderzoek te doen naar de ICT-aanbestedingen.¹

Naar aanleiding van deze zaak liet de verantwoordelijk wethouder Organisatie aan de raad weten dat het inkoopproces en het beheer van contracten kwetsbaar is en dat deze binnen de organisatie niet eenduidig geregeld zijn. Hiertoe is aan een interim directeur inkoop opdracht gegeven een verbeterplan op te stellen. Dit verbeterprogramma is inmiddels opgesteld en in uitvoering.

Het proces van inkoop en aanbesteden is een belangrijk kernproces van de gemeente Rotterdam. Inkopen en aanbestedingen zijn instrumenten om bij te dragen aan het realiseren van de collegedoelstellingen. Met inkoop en aanbestedingen is jaarlijks een bedrag van ruim € 1,2 miljard gemoeid.

Aangezien de financiële omvang en complexiteit van het proces van inkoop en aanbestedingen groot zijn, brengt uitvoering van dit proces diverse risico's met zich mee. Dit betreft niet alleen financiële, operationele en bestuurlijke risico's, maar ook integriteitrisico's. Het is van groot belang dat de gemeente zich bewust is van zowel ambtelijke als bestuurlijke integriteitrisico's, opdat toereikende maatregelen kunnen en moeten worden genomen om deze tot een acceptabel niveau te reduceren.

¹ Bronnen: Zembla, 8 april 2015; Binnenlands Bestuur, 10 april 2015.

Mede door de kwestie rondom ICT-aanbestedingen besteedt Rotterdam momenteel veel aandacht aan het onderwerp integriteit en integriteitrisico's rondom inkoop en aanbestedingen.

Naar aanleiding van de kwestie rondom ICT-aanbestedingen en de resultaten uit het onderzoek 'handelen in vertrouwen'; in combinatie met het financieel belang, heeft de rekenkamer besloten een nader onderzoek uit te voeren naar het inkoop- en aanbestedingsproces. Daartoe wordt, conform de opzet van het onderzoek naar integriteitrisico's in het subsidieproces, een integriteitrisicoanalyse uitgevoerd op het inkoop- en aanbestedingsproces. Met het oog op huidige ontwikkelingen en door de gemeente genomen maatregelen zal de rekenkamer in dit onderzoek ook expliciet aandacht besteden aan het door het college ingezette verbetertraject op de inkoop en aanbestedingen.

1-2 leeswijzer

In dit onderzoeksvorstel wordt in hoofdstuk 2 kort de context geschetst van het proces en de materiele omvang van inkoop en aanbestedingen in de gemeente Rotterdam. In hoofdstuk 3 zijn de doel- en vraagstelling van dit onderzoek opgenomen en wordt het onderzoek afgebakend. In hoofdstuk 4 zijn de onderzoeks aanpak en de bijbehorende planning opgenomen.

2 context Rotterdamse inkoop en aanbestedingen

2-1 inleiding

De gemeente Rotterdam geeft op haar intranet aan dat er verschillende definities zijn voor inkopen:

- Inkopen omvat alle activiteiten die in een organisatie worden uitgevoerd om werken, leveringen of diensten van externe bronnen te betrekken.
- Inkopen is ervoor zorgen dat de juiste leveringen en/of diensten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd en plaats in de juiste hoeveelheden en tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie.
- Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.²

Het inkoopproces wordt door de gemeente onderverdeeld in drie fases, te weten:

- voorbereiden inkoopopdracht;
- doorlopen aanbestedingsprocedure;³
- uitvoering inkoopopdracht.

In elk van deze fases wordt een serie aan handelingen verricht. Te denken valt bijvoorbeeld aan informatie-inwinning over de inkoopbehoefte, het vaststellen van de kaders waarbinnen moet worden ingekocht, het schrijven van een aanbestedingsopdracht en het uitzetten van de opdracht.

2-2 beleid

Om het proces van inkoop en aanbestedingen rechtmatig en doelmatig te laten verlopen heeft de gemeente een beleidskader opgesteld. Rotterdam heeft begin 2014 het huidige inkoop- en aanbestedingsbeleid vastgesteld. Dit beleidsdocument schetst de doelstellingen, uitgangspunten en kaders waarbinnen inkoop in de gemeente Rotterdam plaatsvindt. Een nadere uitwerking van dit beleid is opgesteld in de Algemene Regeling Inkoop en de daarbij horende uitwerkingsnota's.

De voornaamste doelen van de gemeente Rotterdam in haar inkoopbeleid zijn:⁴

- inkopen tegen de meest optimale (integrale) prijs-kwaliteitverhouding;
- rechtmatig en doelmatig inkopen, zodat gemeenschapsgelden op controleerbare en verantwoorde wijze worden aangewend en besteed;
- een integere, betrouwbare, zakelijke en professionele opdrachtgever zijn;
- terwijl een administratieve lastenverlichting wordt nagestreefd.

De gemeente stelt dat het inkoopbeleid de volgende doelstellingen nastreeft:

- verlagen van integrale inkoopkosten;
- verminderen van toeleveringsrisico's;
- verhogen van product- en leverancierskwaliteit;
- beter functioneren van de inkoopfunctie en het bedrijfsproces.

² Bron: <http://sjaan.rotterdam.nl/serviceorganisatie:veelgestelde vragen:watmoetikwetenoverinkoop>.

³ Aanbestedingen zijn een specifieke vorm van inkopen.

⁴ Bron: Inkoop- en aanbestedingsbeleid, Dienstencentrum Inkoop, Gemeente Rotterdam, januari 2014, pag.9.

Daarnaast kent de gemeente Rotterdam specifieke doelstellingen op de volgende gebieden:

- goede kwaliteit tegen laagste prijs;
- duurzaamheid;
- innovatie;
- sociale criteria;
- MKB betrekken.⁵

Een deel van deze doelstellingen is expliciet vastgelegd in vier uitgangspunten die leidend zijn voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid te weten: ethisch-maatschappelijke, economische, juridische en organisatorische. Zo moet een aanbesteding voldoen aan de relevante wet- en regelgeving en beleidsregels, moeten economische belangen worden nagestreefd, evenals ethisch maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld duurzame inkoop en eisen aan de social return).

2-3 organisatie en governance

Het beleid wordt uitgevoerd door de clusters, de bestuursdienst en de Rotterdamse Service Organisatie (RSO). De clusters stellen eerst een behoefte voor inkoop vast. Het cluster bepaalt of er al dan niet moet worden ingekocht en kan besluiten om tot inkoop over te gaan. Er wordt een producteigenaar binnen het cluster aangewezen die verantwoordelijk wordt voor het omschrijven en vaststellen van de behoefte, en het doorzetten aan de centrale inkooporganisatie van RSO (in geval van grotere aankopen; kleinere aankopen worden door het cluster zelf afgehandeld. RSO voert in deze gevallen een summiere toets uit op de rechtmatigheid van de aankoop). De centrale inkooporganisatie binnen RSO is de plek met kennis van het inkoopproces en waar, in uitvoerende zin, de feitelijke inkoophandelingen plaatsvinden en de benodigde infrastructuur wordt ingericht en onderhouden. De inkooporganisatie ziet toe op het efficiënt doorlopen van het inkoopproces en is verantwoordelijk voor het administratief contractbeheer. Na de inkoop wordt de producteigenaar uit het cluster verantwoordelijk voor het organiseren van contractmanagement en het operationeel contractbeheer.

Binnen het concern is de concernproceseigenaar (CPE) inkoop belast met de kaderstelling en controle op inkoop en aanbesteden. Deze functionaris is door de concerndirectie aangesteld. De CPE dient er voor zorg te dragen dat binnen alle clusters het inkoopbeleid goed wordt ingevoerd en uitgevoerd.

ASR voert audits uit op het inkoop en aanbestedingsproces en rapporteert over de rechtmatigheid en doelmatigheid van het proces.

2-4 registratie

Het inkoopproces wordt binnen het cluster gestart in het eigen desbetreffende registratiesysteem (bijvoorbeeld het zorgsysteem). Daar wordt het inkoopproces gestart. De afhandeling van facturen vindt plaats in Oracle.

⁵ Bron: <http://sjaan.rotterdam.nl/serviceorganisatie:veelgestelde vragen:watmoetikwetenoverinkoop>

Doelstelling is om clusterbreed het programma Planon te gaan installeren. De inkoopbehoefte moet dan in Planon worden ingevoerd, waarna dat programma alle gegevens automatisch zou moeten transporteren naar Oracle. Deze mogelijkheid zal pas over enige jaren worden gerealiseerd. Vooralsnog registreren de clusters alles in het eigen registratiesysteem en moeten de gegevens handmatig overzetten in Oracle, en waar al beschikbaar ingevoerd in Planon.⁶

2-5 verbeterprogramma Inkoop 2015-2017

Uit onderzoek door ASR blijkt dat het inkoop en aanbestedingsproces door de clusters verschillend wordt uitgevoerd. De kwaliteit van de uitvoering is niet op orde. Daarom heeft het college besloten een verbeterprogramma op te starten.⁷

Het in gang gezette verbeterprogramma heeft drie doelstellingen:

- de binnen de inkoopketen behorende werkprocessen zijn duidelijk, efficiënt en effectief ingericht, met waarborgen voor integriteit, rechtmatigheid en doelmatigheid.
- de administratie en dossiervorming van alle door de gemeente afgesloten inkoopovereenkomsten is juist, volledig en betrouwbaar.
- sturing, beheersing en verantwoording zijn adequaat ingericht, zodat sprake is van een inkoopfunctie die 'in control' is.

Het tijdpad voor implementatie van het verbeterprogramma is twee jaar en zal eind 2017 afgerond moeten zijn. Om te borgen dat risico's op integriteit en onrechtmatigheid zo spoedig mogelijk te reduceren zijn, wordt met de start van het verbeterprogramma per 1 januari 2015 een aantal preventieve beheersmaatregelen in het inkoopproces ingebouwd, te weten:

- een toets op de aanwezigheid van een deugdelijke motivering van de gekozen marktbenadering en de volledigheid van het inkoopdossier.
- het toepassen van extra juridische controle op de aanbestedingsstukken en de beoordeling van de aanbiedingen door inkoper en de interne opdrachtgever.
- het deugdelijk volgen van het aangescherpte werkproces van de inkooporganisatie wordt geborgd door aantoonbare toepassing van het 4-ogen principe en een goedkeuring van de lijnmanager inkooporganisatie. Het 4-ogen principe houdt in dat elke aanvraag door ten minste twee paar ogen wordt bekeken en akkoord wordt bevonden.

Het verbetertraject beoogt de volgende resultaten in 2017, namelijk:⁸

- Alle inkopen verlopen conform vigerend beleid en worden zorgvuldig vastgelegd.
- Alle contracten worden beheerd en gemanaged.
- Jaarlijks is van tevoren helder wat de inkoopbehoefte is.

2-6 integriteit binnen inkoopbeleid

Eén van de uitgangspunten van het gemeentelijke inkoopbeleid is integriteit. Daarbij ligt de inrichting, uitvoering en verantwoordelijkheid ten aanzien van integriteit bij de

⁶ Gemeente Rotterdam, projectplan 'inkoop op orde', ongedateerd.

⁷ Brief van wethouder aan commissie Veiligheid, Organisatie en Financiën, 16 december 2014, kenmerk 14BB7490.

⁸ Routekaart Inkoop op orde 2015-2017, Sjaan, 11 december 2014.

clusters. Het concern stelt hiervoor kaders en instrumenten beschikbaar. Integriteit en integer handelen door bestuur en ambtenaren is een belangrijk uitgangspunt bij alles wat de gemeente aan inkopen en aanbestedingen doet. Daarnaast streeft de gemeente ernaar dat slechts wordt samengewerkt met partijen waarvan de integriteit niet ter discussie staat.

In het inkoop beleidsdocument is opgenomen dat aparte aandacht bestaat voor integriteitsbeoordelingen bij aanbestedingsprocedures en dat in enkele gevallen beroep kan worden gedaan op de wet Bibob.

Om mogelijke belangenverstremming en beïnvloeding tijdens aanbestedingsprocedures tegen te gaan, verloopt alle communicatie met betrekking tot lopende aanbestedingen via de contactpersoon van het Dienstencentrum Inkoop, het centrale bureau met faciliterende, coördinerende en uitvoerende taken op het gebied van de inkoopfunctie.

2-7 materialiteit en omvang

Met inkopen en aanbestedingen zijn grote bedragen gemoeid. De totale uitgaven van de inkoop en aanbestedingen van diensten, leveringen en werken in de gemeente Rotterdam bedragen ruim € 1,2 mrd per jaar. Hiervan is ruim € 600 mln geclassificeerd als “beïnvloedbare uitgaven.” De uitgaven zijn verdeeld over de clusters, waarbij Stadsontwikkeling, Stadsbeheer en de RSO met € 351 mln respectievelijk € 142 mln en € 108 mln de grootste inkopers zijn. De gemeente Rotterdam heeft ongeveer 17.000 leveranciers in haar leveranciersbestand staan. Jaarlijks worden hier ongeveer 3.000 leveranciers aan toegevoegd.

De rekenkamer heeft nog geen verduidelijking ontvangen over de definities en classificaties die het concern gebruikt. Zo is nog niet duidelijk wat beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare uitgaven zijn.

Gegeven de ontwikkelingen rondom de decentralisaties zullen gemeenten steeds meer verantwoordelijk worden voor de inkoop van zorg. Naar verwachting nemen gemeentelijke inkoopuitgaven op het gebied van zorg en welzijn in de komende jaren toe doordat steeds minder subsidies worden toegekend en in plaats daarvan zorg wordt ingekocht.

3 onderzoeksdoel en onderzoeksvragen

3-1 doelstelling en vraagstelling

doelstelling

De rekenkamer beoogt met dit onderzoek inzicht te bieden in:

- de risico's op integriteitsschendingen in het inkoop- en aanbestedingsproces die door de gemeente Rotterdam zijn onderkend;
- de mate waarin de te onderscheiden integriteitsrisico's door beheersmaatregelen zijn afgedekt;
- de mate waarin het door het college getroffen maatregelen inclusief het ingezette verbeterprogramma bijdragen aan meer inzicht in integriteitsrisico's en betere beheersing van integriteitsrisico's in het proces van inkoop en aanbestedingen.

vraagstelling

Voor het onderzoek is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

In welke mate heeft de gemeente Rotterdam risico's op integriteitsschendingen in het proces van inkoop en aanbestedingen geïnventariseerd en adequaat afgedekt?

Deze onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- 1 Zijn er sinds 1 januari 2015 ontwikkelingen met betrekking tot het integriteitbeleid en zo ja, welke?
- 2 Welke integriteitsrisico's worden onderscheiden in het inkoop- en aanbestedingsproces?
- 3 Hoe is het inkoop- en aanbestedingsproces in Rotterdam in opzet vorm gegeven en op welke wijze worden integriteitsrisico's beperkt?
- 4 In hoeverre wordt in de praktijk uitvoering gegeven aan de beheersmaatregelen?
- 5 Draagt het verbeterprogramma (inkoopproces op orde 2015-2017) bij aan betere beheersing van integriteitsrisico's?

3-2 afbakening:

Uit het rekenkameronderzoek naar integriteitsrisico's in subsidies ('handelen in vertrouwen') van maart 2015, komt naar voren dat de gemeente Rotterdam over een set van integriteitsinstrumenten beschikt die van toepassing zijn op de hele organisatie en niet specifiek toepasbaar zijn op een bepaald (kern)proces. In het kader van dit onderzoek is vrij uitgebreid gekeken naar opzet en toepassing van het bestaande integriteitsinstrumentarium tot 1 januari 2015. Voor het huidige onderzoek beperkt de rekenkamer zich derhalve tot een actualisatie van dit instrumentarium en zal dus ingaan op relevante ontwikkelingen op het gebied van integriteit die vanaf 1 januari 2015 zijn ingezet. Daarnaast zal de rekenkamer gebruik maken van de analyse van het integriteitsbeleid die is uitgevoerd voor het onderzoek 'handelen in vertrouwen'.

Met betrekking tot inkoop en aanbestedingen gaat het primair om de integriteitsrisico's binnen dit proces. Dit betekent dat er geen aandacht zal worden besteed aan andere typen risico's met betrekking tot inkoop en aanbestedingen. De rekenkamer onderzoekt niet in hoeverre inkopen en/of aanbestedingen al dan niet doelmatig zijn (geweest), tenzij hierbij een raakvlak is met integriteit. Het gaat puur om het inzicht in

integriteitrisico's en de mate waarin deze risico's in de praktijk afdoende worden afgedekt en geborgd door beheersmaatregelen.

Risico's ten aanzien van integriteit hebben betrekking op samenwerkingsrelaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Binnen dit onderzoek zal expliciet worden ingezoomd op risico's aan de zijde van de opdrachtgever, in dit geval de gemeente Rotterdam.

Binnen het onderzoek wordt aandacht besteed aan de opzet en werking van beheersmaatregelen. Deze hebben zowel betrekking op de harde kant, zoals bijvoorbeeld procedures, contracten en vereiste functiescheiding, als aan de zachte kant. Denk hierbij aan meer gedragsmatige zaken als vertrouwen, cultuur, tone-at-the-top, het bieden van tegenspraak binnen de organisatie en integriteitcultuur binnen de organisatie.

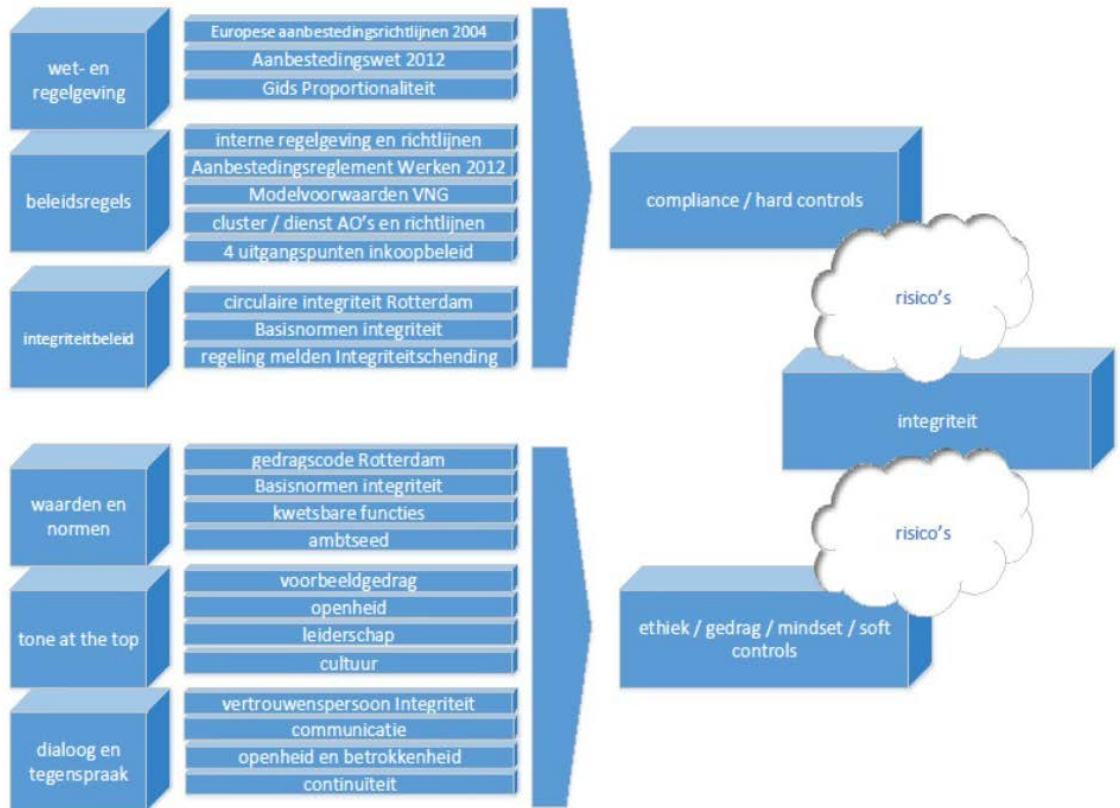
Het verbeterprogramma is in het najaar van 2014 ontwikkeld. Met ingang van 1 januari 2015 is begonnen met de implementatie. De resultaten van de in het eerste kwartaal genomen acties uit dit verbeterprogramma worden expliciet meegenomen in dit onderzoek.

Het onderzoek richt zich op de periode 1 april 2014 tot en met heden. Reden is dat op 1 april 2014 het nieuwe inkoop- en aanbestedingsbeleid in werking is getreden.

3-3 normenkader

Het onderzoek richt zich zowel op beheersmaatregelen die binnen het integriteitbeleid als binnen het proces van inkoop en aanbestedingen zijn getroffen. Daartoe wordt enerzijds onderzocht welke "hard controls" (de relevante wet- en regelgeving, beleidskaders en beleidsregels van het inkoopproces, en het integriteitbeleid) door het college worden ingezet. Hierbij wordt aandacht besteed aan zowel de opzet als ook de wijze waarop de beheersmaatregelen vanuit regels en het beleid in de praktijk worden uitgevoerd. Vooral de wijze waarop de beheersmaatregelen worden uitgevoerd is afhankelijk van het gedrag en de ethiek binnen de organisatie (de zogenoemde "soft controls"). Dit betreft de andere zijde die de rekenkamer meeneemt in haar onderzoek. Onderzocht wordt welke waarden en normen de gemeente heeft, in welke mate de bestuurders en het management voorbeeldgedrag laten zien en in hoeverre er sprake is van ruimte voor dialoog en tegenspraak. Hieraan is in het onderzoek naar integriteitrisico's in het subsidieproces reeds ruim aandacht aan geschonken. De rekenkamer zal zich in op deze aspecten in dit onderzoek naar integriteitrisico's inkoop en aanbestedingen beperken tot een actualisatie hiervan. Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:

figuur 3-1 normenkader integriteitsrisico's inkoop en aanbestedingen



4 onderzoekaanpak

4-1 werkzaamheden

dossierstudie

Er zal een analyse plaatsvinden van verschillende documenten, waaronder tenminste: relevante wetgeving en beleidsregels, beleidsstukken, managementinformatie, begrotingen en jaarverslagen van de gemeente, notities en documenten over het verbetertraject, actuele notities en documenten inzake integriteit en integriteitrisico's, notulen van directie-overleggen, en artikelen en papers van externe deskundigen. Aan de hand van deze documenten zal worden nagegaan hoe het proces van inkoop en aanbestedingen is ingericht en op welke wijze het ingezette verbeterprogramma hierop inhaakt.

casusonderzoek

Om de werking van het proces te toetsen, zullen enkele casussen worden geselecteerd bij elk van de inkopende clusters. Bij de clusters MO, SO, SB en BSD zullen ieder twee dossiers worden geanalyseerd: een inkoopdossier en een aanbestedingsdossier. Ook wordt geborgd dat over de vier clusters een goede selectie van dossiers op materialiteit plaatsvindt. Het doel van het analyseren van de cases is niet om inhoudelijke uitspraken over de betreffende casus te doen, maar om aan de hand van het geselecteerde dossier inzicht te krijgen in de wijze van uitvoering van het inkoopproces, de integriteitrisico's en de werking van de beheersmaatregelen. Aan de hand van de beschikbare documentatie en registratie in de desbetreffende softwaresystemen zal worden nagegaan hoe het inkoopproces in deze casus is uitgevoerd. De te houden interviews met clustermedewerkers zijn gekoppeld aan de geselecteerde cases.

interviews

Voor het onderzoeken van het onderkennen en het beheersen van mogelijke integriteitrisico's binnen de gemeente en de wijze waarop in de praktijk met de voorschriften wordt omgegaan zijn interviews nodig. In dit geval moet worden gesproken met de verantwoordelijke bestuurder, de organisatieleiding en ambtenaren over (integriteitrisico's in) het proces van inkoop en aanbesteding en hoe daar in de praktijk uitvoering aan wordt gegeven, het verbeterprogramma (getroffen verbetermaatregelen) voor inkoop en aanbesteding, recente ontwikkelingen in het integriteitbeleid en het onderkennen van integriteitrisico's in het inkoop en aanbestedingsproces. Daarnaast worden interviews gehouden met zowel inkopers als behoeftesteller(s) vanuit de clusters die betrokken zijn bij de geselecteerde cases. Deze interviews zullen zich met name richten op de werking van het integriteitbeleid. In totaal worden ongeveer 35 interviews ingepland.

Vervolgens zullen drie groepsinterviews plaatsvinden. In deze groeps gesprekken zal worden gesproken over het inkoop- en aanbestedingsproces en de perceptie van de medewerkers (zowel behoeftestellers als inkopers) op de werking van het integriteitbeleid en het verbetertraject. Doel van deze groeps gesprekken is het verkrijgen van inzichten in de werking van het beleid en de beheersmaatregelen in de praktijk en het toetsen van de verkregen percepties en bevindingen van de

rekenkamer. Een groepsgesprek wordt gehouden met een groep inkopers, een groepsgesprek met een vertegenwoordiging behoeftestellers vanuit de vier clusters. Het laatste groepsgesprek vindt plaats met een evenwichtige mix van inkopers en behoeftestellers. De deelnemers aan het groepsgesprek zullen aselekt worden gekozen uit een lijst met alle betrokken medewerkers bij het inkoopproces.

enquête

enquête onder management, inkopers en behoeftestellers

Er wordt een enquête per e-mail verstuurd naar een grote selectie ambtenaren in Rotterdam die betrokken zijn bij inkoop en aanbestedingen, zowel vanuit de inkooporganisatie als vanuit de clusters. In de enquête wordt ingegaan op :

- (de nieuwste ontwikkelingen in) het integriteitbeleid;
- het inkoop en aanbestedingsproces;
- het verbeterproces;
- mogelijke integriteitschendingen in het inkoop- en aanbestedingsproces;
- (kwaliteit van de) beheersmaatregelen in de praktijk;
- de uitvoering van de werkzaamheden in de praktijk;
- verder verbeterpotentieel.

4-2 onderzoeksteam

Het team bestaat uit Nienke van Norel (onderzoeker), Esther Doodkorte (senior onderzoeker), Martijn Wols (stagiair) en Filip den Eerzamen (projectleider).

4-3 planning

maart - voorbereiding en opstellen onderzoeksplan

medio april - bespreken en vaststellen onderzoeksplan

begin mei - start uitvoering onderzoek

augustus - schrijven nota van bevindingen

september - gereed concept nota van bevindingen

november - publicatie