



**Verwerving van producten en diensten en uitvoering van werken**

**Beleidsuitgangspunten en instrumenten 2015-2019**

**t.b.v.**

**Leveranciersmanagement**

## Inhoud

Inleiding .....	3
Scope .....	3
Beleidsdoelstelling.....	4
Uitgangspunten .....	4
Instrumenten en maatregelen.....	5
Wet- en regelgeving .....	5
Europees.....	5
Landelijk.....	5
Juridische risico's .....	5
Financiële risico's.....	5
Aanbestedingsvormen .....	6
Klachtenregeling.....	6
Digitalisering.....	6
Toepassen van inkoopvoorwaarden Leveringen en Diensten .....	6
Inkoopanalyse .....	7
Inkoopplan en aanbestedingskalender .....	7
Contractmanagement .....	7
Contractbeheer.....	7
Contractbewaking .....	7
Duurzaamheid .....	7
Vraagbundeling en kennisdeling .....	7
Inkoopplatform Groningen.....	7
FSR, werkgroep Inkoop.....	8
Communicatie .....	8
Communicatiematrix .....	9
AcTIE site inrichten/actualiseren en actief beheren.....	9
Organisatie.....	9
Bijlagen .....	10

## Inleiding

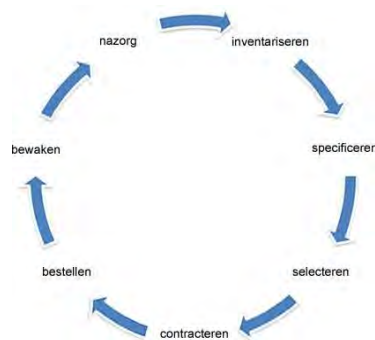
Het Alfa-college geeft per jaar een aanzienlijk bedrag<sup>1</sup> uit aan opdrachten aan derden voor uitvoering van werken en de verwerving van goederen en diensten. Alle handelingen daar omtrent, van behoeftestelling tot levering en betaling, behoren bedrijfskundig tot de inkoopfunctie van de organisatie. Niet in de laatste plaats omdat deze verwerving gebeurt met “maatschappelijk geld” is het zaak dat verwerving plaatsvindt op integere, transparante, objectieve, proportionele en efficiënte wijze.

Om dit te borgen beoogt deze notitie “lean and mean” kaders en handvatten te bieden die tevens in lijn zijn met het vigerend strategisch document van het Alfa-college: “Doelbewust “naar buiten”.

## Scope

Een populaire definitie van inkoop is: “alles waar een factuur van derden tegenover staat”. Een wijdverbreide misvatting is dat inkoop slechts synoniem is aan de activiteiten van een inkoper of afdeling inkoop.

Een nadere omschrijving: Inkoop is een procesmatige activiteit, die bestaat uit zeven fasen, te weten; inventariseren, specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.



De fasen 1 tot en met 4 van het inkoopproces worden gezien als het tactische deel van het inkoopproces. Het betreft de fasen:

1. *Inventariseren*: Het bepalen van de behoefte in de organisatie en het inventariseren van het aanbod in de markt;
2. *Specificeren*: Het opstellen van de offerteaanvraag, het Programma van Eisen (in voorkomende gevallen) en het conceptcontract;
3. *Selecteren*: Het aanvragen en ontvangen van offertes, het beoordelen van offertes en het selecteren van de leveranciers en het product of de dienst;
4. *Contracteren*: Het onderhandelen met leveranciers (indien toegestaan) en het afsluiten van het contract.

De fasen 5 tot en met 7 van het inkoopproces worden gezien als het operationele deel van het inkoopproces. Het betreft de fasen:

5. *Bestellen*: Het binnen overeengekomen condities afroepen van de benodigde producten.
6. *Bewaken*: Het controleren van de individuele bestelling en de individuele factuur, het inhoudelijk bewaken van het contract. Het contractbeheer van meerjarige con-

---

<sup>1</sup> In 2014 was circa 28 miljoen Euro in het “inkoopboek opgenomen. Een verantwoorde besteding van dit “gemeenschapsgeld”, die aansluit bij de organisatiestrategie is noodzakelijk.

tracten met leveranciers van dienstverlening of raamcontracten.

7. *Nazorg*: Het completeren van het inkoopdossier, het afhandelen van klachten en claims, het afhandelen van meer-/minderwerk, de evaluatie van het doorlopen inkoopproces, het contract en de door de leverancier geleverde prestatie(s), het opstarten van contractherziening.

Uit het bovenstaande mag duidelijk worden dat binnen het Alfa-college heel veel medewerkers op een of andere wijze betrokken zijn bij inkoop. Alle medewerkers vallen onder de werking van deze notitie.

## Beleidsdoelstelling

*Het voortdurend op professionele en zorgvuldige wijze inkopen van werken, leveringen en diensten door het Alfa-college waarbij de instelling zich zowel intern als extern profileert als een zakelijke, betrouwbare en integere partner.*

## Uitgangspunten

- We voldoen aan de Europese en landelijke wet- en regelgeving;
- Diensten en leveringen worden maatschappelijk verantwoord en duurzaam aangeschaft, waarbij het Alfa-college zich expliciet heeft geconformeerd aan het [convenant duurzaam inkopen](#) tussen de MBO-raad en het ministerie van VROM;
- Aan leveranciers worden sociale eisen gesteld. Zo worden bijvoorbeeld discriminatie van werknemers of leveranciers, kinderarbeid, ontoereikende arbeidsomstandigheden of andere onethische praktijken niet getolereerd;
- De door de accountant uit te voeren rechtmatigheidscontroles leveren ieder jaar een positief resultaat op;
- We beperken de kans op fraude en bewaken actief de integriteit;
- We beperken financiële en juridische risico's;
- Het inkoopproces is transparant ingericht opdat (markt)partijen, ook het MKB in de regio, zoveel mogelijk gelijke kansen en gelijke behandeling krijgen in het proces van verwerving;
- Het volledige inkoopproces wordt doelgericht en doelmatig gedigitaliseerd, hetgeen procedures versnelt en vereenvoudigt en de kosten omlaag brengt;
- Door vermindering van het aantal leveranciers en het verlichten van de administratieve lasten werken we actief aan een verdere kostenreductie;
- De inkoop is doelmatig d.w.z. werken, leveringen en diensten worden met een optimale prijs/kwaliteitsverhouding ingekocht;
- We maken de besparingen op de uitgaven die het gevolg zijn van het op professionele wijze inkopen en aanbesteden inzichtelijk. Mede daardoor dringen we 'backdoor selling' en 'maverick buying'<sup>2</sup> terug;
- Waar mogelijk en proportioneel verbinden wij leveranciers met het onderwijs, bijvoorbeeld door in opdrachten de creatie van stageplaatsen als wens cq eis mee op te nemen;
- We streven actief naar inkoop samenwerking met andere organisaties;
- Inkoopkennis binnen het Alfa-college wordt gedeeld en uitgedragen.

Om aan bovenstaande uitgangspunten te kunnen voldoen hanteren we organisatiebreed de volgende instrumenten en maatregelen.

---

<sup>2</sup> Backdoor selling: situatie waarbij verkopers direct contact leggen met interne afnemers om specificaties en leverancier-evaluatie in hun voordeel te beïnvloeden

Maverick buying: ongestructureerde inkopen van dezelfde producten bij verschillende leveranciers

# Instrumenten en maatregelen

## Wet- en regelgeving

### Europees

De relevante Europese wet- en regelgeving op het terrein van inkopen en aanbesteden is van toepassing. Het gaat momenteel om de Europese Richtlijn 2014/24/EU van het Europese Parlement en de Raad van 26 februari 2014 betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten.

Deze richtlijn geeft vorm aan de begrippen openbaarheid, transparantie en objectiviteit. Openbaarheid betekent dat opdrachten van het Alfa-college boven de wettelijke drempelbedragen bekend zijn bij het gehele Europese bedrijfsleven. Transparantie wordt bereikt door het toepassen van uniforme procedures en inschrijftermijnen voor Europees aanbesteden en het bekendmaken van beoordelingscriteria. Objectiviteit ontstaat door het opstellen van niet-discriminerende beoordelingscriteria voor het selecteren van aanbieders.

Voor de Europese aanbestedingen gelden wettelijke drempelbedragen. Deze drempelbedragen worden tweejaarlijks aangepast. Ligt de waarde van een aanbesteding boven het Europese drempelbedrag dan is het Alfa-college verplicht de Europese Richtlijn toe te passen.

Voor aanbestedingen beneden het Europese drempelbedrag is de aanbestedingsvorm afhankelijk van intern vastgestelde drempelwaarden. Ook op deze niet-Europese aanbestedingen zijn de begrippen transparantie, non discriminatie en objectiviteit van toepassing.

### Landelijk

Naast de van toepassing zijnde regels uit het Burgerlijk Wetboek (o.a. precontractuele trouw, redelijkheid en billijkheid) is van belang de Wet van 1 november 2012, houdende nieuwe regels omtrent aanbestedingen (Aanbestedingswet 2012) welke per 1 april 2013 in werking is getreden.

### Juridische risico's

Wanneer de vigerende Europese Richtlijn niet of niet voldoende wordt nageleefd, kan dit aanleiding zijn voor het opleggen van sancties. Een aanbieder die meent in zijn rechten te zijn geschaad, kan met een beroep op de richtlijn bij de (nationale) civiele rechter vorderen dat de procedure wordt gestopt, wordt opgeschort of dat hij alsnog wordt toegelaten tot de procedure. In het geval de opdracht al is gegund, is het denkbaar dat de betreffende aanbieder een eis tot schadevergoeding indient vanwege onrechtmatig handelen van de aanbestedende dienst.

Ook kan het niet of niet voldoende naleven van de Europese Richtlijn, alsmede van de interne richtlijnen, aanleiding zijn voor het onthouden van een rechtmatigheidsoordeel van de accountant op de jaarrekening van het Alfa-college.

### Financiële risico's

Financiële risico's vloeien direct voort uit de hiervoor geschetste juridische risico's. Indien bij het verstrekken van een opdracht ten onrechte de (Europese) aanbestedingsregels niet of niet correct worden gevolgd dan kan dat financiële consequenties hebben voor het Alfa-college. Financiële consequenties kunnen zich in verschillende vormen voordoen. Zo kan de rechter bepalen dat een opdracht opnieuw moet worden aanbesteed (met alle extra kosten van dien) of dat de instelling een schadevergoeding moet betalen. Het onthouden van een rechtmatigheidsoordeel door de accountant, zoals in de vorige paragraaf benoemd, kan negatieve gevolgen hebben voor de bekostiging.

## Aanbestedingsvormen

Bij een aanbesteding wordt een keuze gemaakt uit onderstaande vier aanbestedingsvormen.

1. Enkelvoudig onderhands: een aanbesteding op basis van een aanbieding van een leverancier. Er wordt minimaal één offerte bij een leverancier opgevraagd, waarna de opdracht gegund kan worden.
2. Meervoudig onderhands: er is beperkte concurrentie tussen tenminste drie zelfgekozen leveranciers. De keuze voor deze leveranciers moet gemotiveerd kunnen worden
3. Openbaar (nationaal) aanbesteden met en zonder een voorselectie: een aanbesteding die algemeen bekend wordt gemaakt en waarbij een ieder kan inschrijven.
4. Europees aanbesteden: boven bepaalde drempelbedragen geldt de Aanbestedingswet 2012 en dienen de procedures als omschreven in de Europese Richtlijnen te worden gevolgd.

De keuze voor een aanbestedingsvorm is afhankelijk van de waardebepaling van de aanbesteding. De keuze is vastgelegd in de [“Bevoegdheidsmatrix” van het Alfa-college](#)

De in de matrix opgenomen grensbedragen onder de Europese drempelwaardes zijn niet alles bepalend. In zeer bijzondere omstandigheden kan daarvan, objectief en beargumenteerd, worden afgeweken. Toetsing vindt plaats door de inkoopfunctie.

Voor leveringen en diensten groter dan 5.000 Euro en werken groter dan 20.000 Euro, maar onder de 50.000 euro, niet vallende onder raamovereenkomsten, worden door of namens de budgethouder middels een checklist verwervingsaspecten geregistreerd en vooraf verantwoord. Over bestedingen groter dan 50.000 euro vindt op basis van een uitgewerkte business case besluitvorming plaats.

## Klachtenregeling

In het kader van een aanbestedingsprocedure kan het voorkomen dat tussen het Alfa-college en ondernemers ontevredenheid ontstaat over hoe door partijen in de aanbestedingsprocedure gehandeld wordt. Dit kan leiden tot een klacht. Afhandeling van een klacht geschiedt volgens de [“Regeling behandeling Aanbestedingsklachten Alfa-college”](#).

## Digitalisering

Het Alfa-college publiceert alle relevante aanbestedingen op [www.tenderned.nl](http://www.tenderned.nl). Op de website van het Alfa-college zal onder het kopje "Aanbestedingen" verwezen worden naar [www.tenderned.nl](http://www.tenderned.nl). Daarnaast wordt, om de administratieve lasten te reduceren voor zowel de instelling als voor de leveranciers, aan de leveranciers verzocht om de aanbestedingsdocumenten daar waar mogelijk elektronisch aan te leveren, dan wel gebruik te maken van beschikbaar te stellen elektronische aanbestedingssoftware. Per aanbesteding zal worden aangegeven welke aanbestedingsdocumenten op welke manier elektronisch aangeleverd moeten worden.

## Toepassen van inkoopvoorwaarden Leveringen en Diensten

Het Alfa-college verklaart de [Rijksinkoopvoorwaarden](#) van toepassing. Wanneer de instelling leveringen of diensten aanbesteedt verklaart zij haar inkoopvoorwaarden van toepassing. Algemene en overige Voorwaarden van de leverancier worden nadrukkelijk van de hand gewezen.

## Integriteitscode

Integriteit is gediend met een transparante organisatie waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn toegedeeld en die een sluitend systeem van controle en verantwoording kent. Het Alfa-college kent m.b.t. de verwerving van leveringen en diensten een [integriteitscode](#) waartoe alle medewerkers gehouden zijn.

## Inkoopanalyse

Om te achterhalen waar zich besparings- en verbeterpotentieel bevindt wordt jaarlijks, met de boekhouding als bron, kwantitatief en kwalitatief geanalyseerd welke leveranciers leveren binnen te definiëren productcategorieën en -groepen en hoeveel factureren dat genereert. Tevens wat de gemiddelde factuurwaarde daarvan is. De uitkomst daarvan zal leiden tot een voortschrijdend inkoopplan. Geregelde tussentijdse analyse vindt plaats om naleving van het Inkoopbeleid te controleren.

## Inkoopplan en aanbestedingskalender

Jaarlijks bij te stellen plan met maatregelen om de verwerving van producten en diensten bij het Alfa-college effectiever en efficiënter te organiseren. Gedacht moet daarbij worden aan het opzetten van een inkoopportaal, reduceren van het aantal leveranciers en het afsluiten van raamovereenkomsten. Onderdeel van het inkoopplan is de aanbestedingskalender waarin alle grote (Europese) aanbestedingen worden opgenomen. Deze kalender wordt zowel in- als extern gepubliceerd.

## Contractmanagement

Middels contractmanagement worden alle contractueel vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, voorwaarden, afspraken en tarieven m.b.t. een overeenkomst bestuurd, alsmede alle gewenste wijzigingen daarin. Doel is een optimale uitnutting van de contracten. De besturing wordt uitgevoerd in opdracht van en met gedelegeerde bevoegdheden door de contracteigenaar. Voor een goede uitvoering van de tactische component van contractmanagement zijn de volgende aspecten onontbeerlijk:

### Contractbeheer

Het proces dat er voor zorgt dat de juiste informatie “right in time and place” is ter ondersteuning van het gehele contractmanagementproces

### Contractbewaking

Operationele bewaking van de naleving van vastgelegde afspraken. Hierbij wordt zowel de prestatie van de leverancier bewaakt als de prestatie van de eigen organisatie.

Contractmanagement zal door SAAS-software worden ondersteund.

## Duurzaamheid

Duurzaamheid is een onderwerp dat steeds actueler zal worden om het milieu te sparen en om toekomstige generaties niet op te zadelen met grote milieuproblemen. Het Alfa-college is dusdanig met de maatschappij verbonden dat het een must is dat zij haar bijdrage levert. In november 2009 heeft de MBO-raad met de toenmalige minister van VROM het convenant Duurzaam inkopen getekend. Het Alfa-college heeft zicht expliciet gecommitteerd aan het convenant.

Bij al haar aanbestedingen past het Alfa-college de duurzaamheidscriteria van Agentschap NL toe. Deze criteria zijn te vinden op <http://www.pianoo.nl/duurzaaminkopen/criteria>

## Vraagbundeling en kennisdeling

Het Alfa-college participeert in zijn streven naar kennisdeling en vraagbundeling over de organisatiegrenzen heen in een aantal samenwerkingsverbanden

## Inkoopplatform Groningen

In 2006 is vanuit het Gronings initiatief ‘OneRegion’ het Inkoop Platform Groningen (verder te noemen IPG) ontstaan. OneRegion staat voor samenwerking en innovatie in Noord Nederland. In OneRegion werken bedrijven, kennis- en zorginstellingen en overheid nauw samen bij het ontwikkelen en uitvoeren van projecten op het gebied van het internet -en breedbanddiensten.

Vanuit dit initiatief is het IPG ontstaan en dit platform streeft de (verdere) professionalisering van de inkoopfunctie bij de aangesloten (semie)publieke instellingen na.

Bij het IPG zijn in 2015, behalve het Alfa-college, de volgende 11 organisaties aangesloten: Rijksuniversiteit Groningen, Hanzehogeschool Groningen, Onderwijsgroep Noord, Openbaar Onderwijs Groep Groningen, Noorderpoortcollege, DUO, Martini Ziekenhuis, het Universitair Medisch Centrum Groningen, Provincie Groningen, Gemeente Groningen, Lentis en de Gasunie. Deze organisaties kenmerken zich op inkoopgebied door een aanzienlijk inkoopvolume en een professionele inkoopfunctie.

Het Inkoop Platform Groningen heeft zich de volgende ontwikkelgebieden ten doel gesteld:

- Transparantie in opdrachten aan de markt via onder meer een IPG website
- Stimuleren innovatieve wijzen van inkopen en contractvorming
- Organisatie van marktdagen
- Stimuleren minder belasting bij marktpartijen bij inschrijving op aanbestedingen door digitaal werken
- Proportioneel inkopen
- Bijeenkomsten met regio
- Stimuleren van duurzaamheid en Social Return

## FSR, werkgroep Inkoop

Roc's, aoc's en vakinstellingen werken op facilitair gebied samen. Dit doen zij binnen het Facilitair Samenwerkingsverband Roc's, aoc's en vakinstellingen (FSR). Dit is het platform van de MBO Raad waar medewerkers die werkzaam zijn binnen de facilitaire diensten van de mbo-instellingen kennis delen en krachten bundelen. Bij het FSR zijn 49 mbo-instellingen aangesloten. Daarmee vertegenwoordigt het platform 85% van het aantal studenten in de mbo-sector. Naast kennisdeling en krachtenbundeling coördineert het FSR diverse projecten. Deze projecten komen voort uit afspraken met de overheid (zoals het convenant duurzaam inkopen dat het ministerie van VROM en de MBO Raad in november 2009 hebben getekend) en aanbestedingsprocedures voor de mbo-sector op het gebied van facilitair beheer binnen de mbo-instellingen (zoals de nieuwe ronde aanbesteding energie).

### Doelstellingen

De doelstellingen van het FSR zijn:

- Het interpreteren en vertalen van beleidsvoornemens van het ministerie en de onderwijsinstanties naar kansen en effecten op facilitair gebied.
- Het formuleren van het facilitaire beleid op alle niveaus door het verstrekken van gevraagde en ongevraagde adviezen en het vertalen van dit beleid naar de praktijk van alledag.
- Het herkennen en realiseren van mogelijkheden om de kosten van de facilitaire dienstverlening te verlagen om daarmee meer middelen vrij te maken voor het primaire onderwijsproces.
- Het onderzoeken van de mogelijkheden tot het stimuleren van de professionalisering van facilitaire medewerkers in de breedste zin.

## Communicatie

Als afgeleide van het organisatiebeleid raakt inkoopbeleid de hele organisatie. Bij de verschillende inkoopactiviteiten zijn verschillende disciplines (afdelingen) en meerdere actoren betrokken. Goede communicatie is een belangrijk onderdeel van het inkoopbeleid, maar wordt er nog te vaak even bij gedaan. Om de communicatie bewust en gericht in te zetten wordt onderstaande matrix ingezet.



## Communicatiematrix

Functie	Lijst van actoren	Rol / communicatie
College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter College van Bestuur</li> <li>Collegelid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen inkoopbeleid</li> <li>Rapporteren resultaten</li> </ul>
Directeur Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Bedrijfsvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen inkoopactiviteiten</li> <li>Vaststellen Inkoop jaarplan / aanbestedingskalender</li> <li>Terugkoppelen resultaten</li> </ul>
Managers bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoofd FAC</li> <li>Hoofd PICT</li> <li>Hoofd F&amp;A</li> <li>Hoofd P&amp;O</li> <li>Hoofd MCV</li> <li>(Hoofd DOK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inkoopbeleid bespreken</li> <li>Betrekken bij inkoopactiviteiten die hun dienst(en) betreft</li> <li>Informereren over (overige) lopende en aankomende inkoopactiviteiten</li> </ul>
Overige leidinggevenden bedrijfsvoering	Alle leidinggevenden die persoonlijk informatie moeten hebben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief betrekken bij relevante inkoopactiviteiten</li> </ul>
Directeuren onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeuren onderwijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informereren over inkoopbeleid</li> </ul>
Overige leidinggevenden		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informereren over inkoopbeleid</li> </ul>
Overige medewerkers Alfa-college		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informereren en op de hoogte houden van inkoopactiviteiten</li> </ul>

### AcTIE site inrichten/actualiseren en actief beheren

Zowel op het intranet (ACTIE) als op de website wordt aandacht gegeven aan de inkoopfunctie. Op de website wordt een overzicht van lopende en komende aanbestedingen geplaatst en voor leveranciers relevante documenten. Behalve de aanbestedingskalender zal op het intranet ook aandacht zijn voor de inkoopmatrix en wordt bekendheid gegeven aan de producten en diensten die de inkoopfunctie aan de organisatie aanbiedt.

## Organisatie

In theorie onderkennen we een organisatiespectrum van ‘volledig centrale’ tot een ‘volledig decentrale’ inkoop. Een volledig centrale inkooporganisatie botst met de integrale managementverantwoordelijkheid en laat specifieke kennis, eisen en wensen verloren gaan. Bij een volledig decentrale inkooporganisatie is het moeilijk te voldoen aan eisen op het gebied van rechtmatigheid en inkoopprofessionaliteit. Ook is de kans groot dat door versnippering vele mogelijkheden tot efficiency, procesverbetering en besparing onbenut blijven. Vandaar dat gekozen is voor een gecoördineerd inkoopmodel, dat het beste uit twee werelden poogt te verenigen, waarbij de rollen en taken zo optimaal mogelijk verdeeld zijn. De verantwoordelijkheid om te allen tijde te voldoen aan het inkoopbeleid en geldende wet- en regelgeving bij het doen van inkopen ligt binnen bevoegdheidskaders bij budgethouders. Het is aan de budgethouders om “inkoop” tijdig in te schakelen waar dit vereist of gevraagd is. Er wordt reactief gestuurd op gedrag.

Binnen de inkoopfunctie zijn momenteel twee medewerkers werkzaam waartussen taken op hoofdlijnen zijn verdeeld:

Adviseur Inkoop: (Europese) aanbestedingen, Inkoopadvies, Communicatie, contractadministratie

Contractmanager: contractmanagement, beleidsontwikkeling, inkoopanalyse en -control, costmanagement, IT-inkoop

## Bijlagen

De bevoegdheidsmatrix Inkoop, de regeling behandeling aanbestedingsklachten, de inkoopvoorwaarden, de checklist Inkoop en de integriteitscode Inkoop maken onderdeel uit van dit document en zijn [HIER](#) te vinden.