



## inkoopbeleid SCOPE scholengroep

versie 12 oktober 2015 , door het CvB vastgesteld d.d. 17 november 2015



## Voorwoord

Het bestuur van de SCOPE is eindverantwoordelijk voor een doelmatige besteding van de middelen. Wet- en regelgeving zoals de aanbestedingswet 2012 en de wettelijke verplichting tot Europese aanbesteding maken het formuleren van het inkoopbeleid noodzakelijk. Daarnaast, en minstens zo belangrijk, is er de vraag vanuit de organisatie om de algemeen bestaande afspraken en werkwijzen te formaliseren en te vertalen naar inkoopbeleid met de focus op ondermeer prijsstelling, kwaliteit, sociaal-maatschappelijke functie, duurzaamheid en (administratieve) organisatie.

## Inkoopbeleid

- Het SCOPE inkoop- en aanbestedingsbeleid streeft twee doelen na. In de eerste plaats richt het zich op een rechtmatige, doelmatige en integere inkoop- en aanbestedingspraktijk, in de tweede plaats is het beleid gericht op het belang van de organisatie bij efficiënte en effectieve inkoop.
- Het inkoopbeleid is een afgeleide van het SCOPE beleid (o.a. bevoegdheidsstructuur) en scheidt de kaders voor inkoop.
- Het inkoopbeleid draagt bij aan een eenduidige en uniforme wijze van inkopen op operationeel en strategisch niveau.
- Het inkoopbeleid van SCOPE hangt nauw samen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieronder wordt niet alleen verstaan milieuaspecten, maar ook de aspecten betreffende duurzaamheid, arbeidsomstandigheden en dergelijke, zoals het tegengaan van kinderarbeid, het vereisen van het “Fair Trade” kenmerk.
- Het inkoopbeleid van SCOPE is gericht op het beheersen en zo mogelijk verlagen van de totale kosten voor de organisatie (Total Costs of Ownership). Het gaat hierbij om zowel directe kosten (de inkoopprijs) als indirecte kosten, zoals bijvoorbeeld inkoopkosten, administratiekosten, voorraadkosten en onderhoudskosten gedurende de gehele levensduur van het product of de dienstverlening, kwaliteit en arbeidsomstandigheden.

## Uitgangspunten

- Om de indirecte kosten, kwaliteit en duurzaamheid bij de beoordeling te kunnen betrekken zal bij voorkeur aanbesteed en gegund worden volgens het principe van de “Economisch meest voordelige aanbidding” (EMVI) waarbij rekening is gehouden met de Total Costs of Ownership. Indien de indirecte kosten niet van belang zijn of slechts moeizaam zijn te bepalen, zal worden gegund volgens het criterium de “Laagste prijs”.

- SCOPE heeft gekozen voor een gecoördineerd inkoopmodel. In dit model blijft de verantwoordelijkheid voor de tactische- en operationele inkoop bij de budgetverantwoordelijken (management en diensten). Een overzicht van budgetverantwoordelijken is beschikbaar op het intranet van SCOPE. Deze vormen van inkoop worden nader uitgelegd onder het punt Inkoopproces. Door middel van de gecoördineerde inkoop wordt optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare kennis en ervaring in de eigen organisatie. De budgetverantwoordelijken worden zo nodig ondersteund door professionele inkooporganisaties. Indien derden namens SCOPE aanbesteden, dienen zij te handelen conform het inkoop- en aanbestedingsbeleid van SCOPE.
- SCOPE heeft voorwaarden vastgelegd in de “Algemene Inkoopvoorwaarden SCOPE scholengroep” , zoals Gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel .....  
Het consequent gebruiken van deze voorwaarden schept duidelijkheid en draagt bij tot transparantie in het inkoopproces. Verkoopvoorwaarden van leveranciers worden in principe niet geaccepteerd. Binnen een aanbestedingsprocedure kan de budgetverantwoordelijke afwijken van de inkoopvoorwaarden mits daar een gedegen onderbouwing voor kan worden gegeven.

## Aanbestedingsvormen

Binnen SCOPE worden verschillende aanbestedingsvormen gehanteerd. Het beleid van SCOPE is erop gericht transparant en non-discriminatoire aan te besteden.

De mogelijkheden zijn:

Enkelvoudige Opdrachtverstrekking	Een opdrachtverstrekking waarbij slechts één natuurlijke of rechtspersoon tot inschrijving wordt uitgenodigd
Meervoudig Onderhandse Aanbesteding	Een aanbesteding waarvoor een beperkt aantal natuurlijke of rechtspersonen tot inschrijving wordt uitgenodigd
Nationaal Openbare aanbesteding	Een aanbesteding die algemeen bekend wordt gemaakt waarbij een ieder zich kan melden als gegadigde voor de opdracht.
EG aanbesteding	Een aanbesteding conform de Europese regelgeving.

Welke procedure wordt gehanteerd is in eerste instantie afhankelijk van het soort opdracht en de te verwachten waarde van de opdracht. De drempelbedragen zijn opgenomen in onderstaande tabel. De drempelbedragen kunnen iedere twee jaar opnieuw worden vastgesteld:

Type aanbesteding	Drempelbedragen (excl. BTW)			Procedure
	Leveringen	Diensten	Werken	
Enkelvoudige onderhandse (1 op 1 gunnen) aanbesteding	< € 10.000	< € 10.000	< € 25.000	1 offerte
Meervoudige Onderhandse aanbesteding	€ 10.000 - € 50.000	€ 10.000 - € 50.000	€ 25.000 - € 100.000	3 of 5 offertes
Nationaal Openbare aanbesteding	€ 50.000 - EG drempel	€ 50.000 - EG drempel	€ 100.000 - EG drempel	obv criteria
EG Aanbesteding	> EG drempel € 207.000,-	> EG drempel € 207.000,-	> EG drempel € 5.186.000,-	EU aanbesteding

In dit kader wordt onder nationaal openbare aanbesteding bij leveringen en diensten verstaan dat het voornemen tot het starten van een aanbestedingstraject op een voor een ieder toegankelijk medium wordt gepubliceerd. (bijvoorbeeld Tendernet)

## Inkoopethiek

Inkoopethiek geeft richtlijnen voor management en medewerkers van SCOPE op het gebied van ethisch zaken doen. Deze richtlijnen zijn van toepassing op iedereen die op welke wijze dan ook betrokken is bij het inkoopproces en in het bijzonder op alle personen die contacten met leveranciers onderhouden.

De volgende regels worden binnen SCOPE gehanteerd:

- Het management en medewerkers mogen nooit hun positie in de onderneming gebruiken ter verkrijging van persoonlijk voordeel.
- Belangenverstremming wordt voorkomen door de verplichting dat elk belang, dat de activiteiten of onpartijdigheid van een medewerker in de uitoefening van zijn functie zou kunnen beïnvloeden, uit eigen beweging vooraf gemeld wordt.
- Het accepteren van gastvrijheid van een leverancier mag nooit leiden tot beïnvloeding van te nemen beslissingen of derden de indruk geven dat beslissingen beïnvloed worden.
- Het management en medewerkers moeten ervoor waken nooit in de situatie terecht te komen dat het accepteren van geschenken, in welke vorm dan ook, hun beslissingen beïnvloedt of derden de indruk geeft dat hun beslissingen beïnvloed worden. Eventueel kunnen geschenken verzameld worden om vervolgens onderling verdeeld te worden.
- Medewerkers die op de hoogte zijn van of vermoeden dat de bedrijfsethische regels door collega's of leveranciers geschonden worden, hebben de plicht dit te melden aan hun leidinggevende.

Jaarlijks is een accountantscontrole van de jaarrekening/jaarverslag. Deze controle is eveneens een controle op de rechtmatigheid. Onderdeel hiervan is de toetsing van de rechtmatigheid van inkopen en aanbesteden.

Om het inkoopgedrag van SCOPE in beeld te brengen wordt een ABC- of spendanalyse gemaakt. Ieder jaar wordt deze analyse binnen het proces van de totstandkoming van de jaarrekening opgesteld. Jaarlijks zullen de resultaten uit de spendanalyse door de controller worden geanalyseerd. Vervolgens bespreekt de controller de resultaten met budgetverantwoordelijken.

## Uitvoering Inkoopbeleid

Voor de uitvoering van het inkoopbeleid worden verschillende beleidsinstrumenten gehanteerd, namelijk het bestelbeleid, het kwaliteitsbeleid, het prijsbeleid, het leveranciersbeleid en het communicatiebeleid.

### Bestelbeleid

Het bestelbeleid is gericht op het optimaliseren van het bestelproces en de inkomende goederenstroom. De belangrijkste onderdelen van het bestelbeleid zijn, de beoordeling van de interne bestelaanvragen, het verkorten van logistieke en administratieve doorlooptijden, en tot slot de controle op leverbetrouwbaarheid van leveranciers. Het bestelbeleid van de

SCOPE-organisatie is erop gericht om opdrachten daar waar mogelijk te bundelen(volume) en het aantal bestellingen beheersbaar te maken(economisch/administratief).

### Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid is gericht op de materiaalspecificaties cq. de programma's van eisen (PVE's). Aandachtsgebieden zijn onder andere materiaalstandaardisatie, een op de levenscyclus gericht inkoopbeleid, en gerichte kwaliteitsverbeteringen door kwaliteitsovereenkomsten met leveranciers.

### Prijsbeleid

Het doel van het prijsbeleid is om op basis van kennis met betrekking tot de prijsvorming en kostprijsopbouw van ingekochte producten en diensten tot een zo gunstig mogelijk resultaat voor de organisatie te komen. Op onderdelen zal de kennis binnen de SCOPE organisatie aanwezig zijn maar ook externe expertise kan noodzakelijk zijn.

### Leveranciersbeleid

Het leveranciersbeleid is gericht op het systematisch verbeteren, het op peil houden dan wel het afbouwen van relaties met leveranciers. Dit beleid wordt beïnvloed door de voorwaarden binnen de Aanbestedingswet. Er mag namelijk niet automatisch sprake zijn van uitbouw of continuering van een relatie op basis van goede ervaringen.

SCOPE heeft tot doel om het aantal leveranciers steeds weer te optimaliseren. Hierdoor worden de administratieve belasting om het leveranciersbestand te onderhouden en de inspanning die nodig is om de contacten met leveranciers te onderhouden beperkt. Een beperkt aantal leveranciers bevordert een betere samenwerking, inkoopcondities en schaalvoordeel. Een spendanalyse geeft inzicht in de verhouding tussen leveranciers en omzet.

Aan de leveranciers worden algemene eisen gesteld. Er wordt geen zaken gedaan met leveranciers die bewezen strafbare feiten plegen, zich in het maatschappelijk verkeer onaanvaardbaar gedragen, die SCOPE medewerkers persoonlijk voordeel gunnen zonder toestemming of medeweten van het management, waar SCOPE medewerkers een persoonlijk belang bij hebben, en die niet handelen conform de normen en waarden die de SCOPE organisatie hanteert.

### Communicatiebeleid

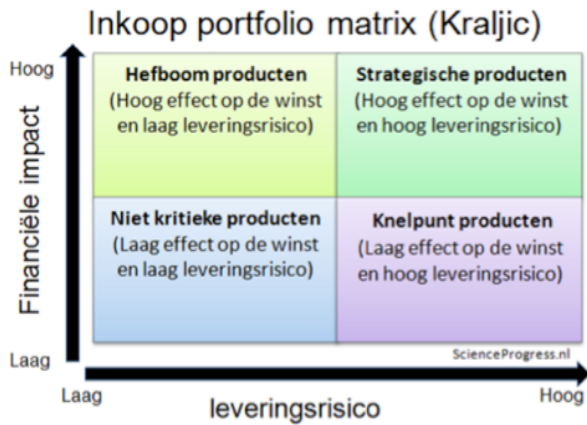
Het communicatiebeleid is gericht op het duidelijk maken van het inkoopbeleid zowel aan leveranciers als aan de medewerkers binnen de SCOPE organisatie.

Binnen de SCOPE organisatie is een verre vorm van budgetverantwoordelijkheid doorgevoerd. De budgethouders hebben de bevoegdheid om, met inachtneming van het door SCOPE vastgestelde inkoopbeleid, de communicatie met de leveranciers te onderhouden. Bij hen ligt dus ook de plicht om leveranciers op de hoogte te stellen van het SCOPE beleid en de daaraan verbonden voorwaarden.

### Inkoopportfolio

Omdat niet voor alle leveranciers dezelfde voorwaarden gelden is er een inkoopportfolio aanwezig die een indeling van alle leveranciers naar belang en risico weergeeft, wat leidt tot overzicht, inzicht, logische aanbevelingen en uiteindelijk tot betere resultaten. SCOPE hanteert hiervoor de matrix van Kraljic.

De inkoopportfolio van Kraljic deelt clusters van producten en diensten in langs twee assen, financiële impact en toeleveringsrisico. Hierdoor ontstaan vier kwadranten, die ieder een andere leveranciersstrategie behoeven:



### Hefboomproducten

Hefboomproducten hebben een laag toeleveringsrisico, maar een hoge financiële impact. Het product is in overvloed verkrijgbaar, maar is van groot belang voor de organisatie. Deze producten vragen om een leveranciersstrategie gericht op prijsconcurrentie. Voorbeelden zijn computers, kantoor/schoolinrichting, drukwerk, bepaalde beleggingsvormen. Canon, Energie

### Strategische producten

Strategische producten hebben een hoog toeleveringsrisico en een hoge financiële impact. Dit zijn veelal schaarse goederen met een hoge waarde. Afhankelijk van de machtsverhoudingen zal de leveranciersstrategie gefocust zijn op partnership of samenwerking. Voorbeelden zijn op maat gemaakte software, besturingssystemen, specifieke bouwelementen. DMS

### Routineproducten

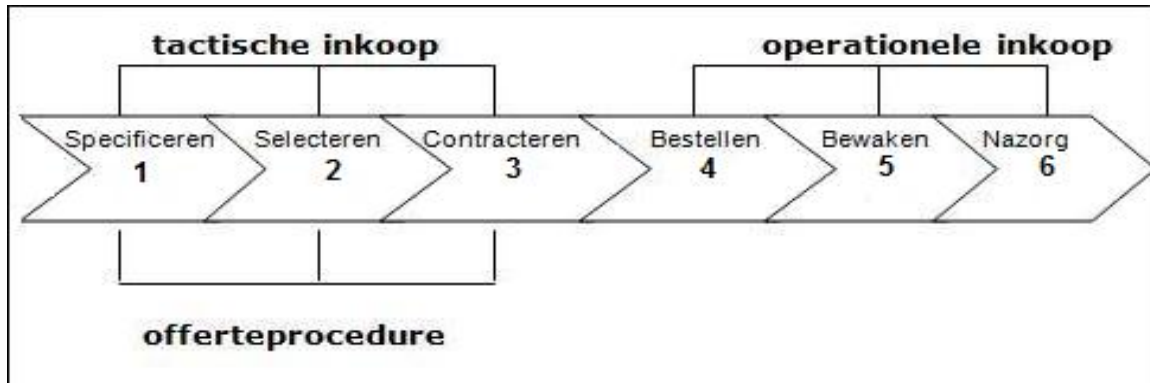
Routineproducten hebben een laag toeleveringsrisico en een lage financiële impact. Het merendeel van de ingekochte producten behoort tot dit segment, zoals schoonmaakmiddelen, kantoorartikelen etc. Daarom vragen deze producten om een leveranciersstrategie, die gericht is op reductie van de administratieve en logistieke complexiteit. Voorbeelden zijn kantoorartikelen en verbruiksartikelen maar ook onderhoudscontracten. Lyreco

### Knelpuntproducten

Knelpuntproducten hebben een lage financiële impact, maar een hoog toeleveringsrisico omdat het product vaak slechts bij een zeer beperkt aantal leveranciers verkrijgbaar is. Hierbij kunnen we denken aan o.a. schoolboeken. De leveranciersstrategie moet gericht zijn op het zekerstellen van levering en het zoeken naar alternatieve leveranciers. Van Dijk, Magister

## Inkoopproces

Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat. Om inkoop binnen SCOPE optimaal te laten verlopen wordt gebruik gemaakt van een inkoopproces bestaande uit 6 fasen:



## 1. Specificeren

Specificeren start bij het bepalen van de behoefte die in de specificatie in detail beschreven worden. Hierbij wordt de eigen behoefte uitvoerig onderzocht. De behoefte voldoet minimaal aan een functionele omschrijving passend bij doel van product / dienst. Een goede specificatie vroeg in het inkoopproces voorkomt dat producten of diensten niet voldoen aan de behoeften of als te duur worden beschouwd. De specificatie is functioneel of technisch.

Een functionele specificatie beschrijft de functionaliteit die een product of dienst moet hebben voor de gebruiker.

Een technische specificatie beschrijft de technische eigenschappen en karakteristieken van een product of dienst. Daarnaast beschrijft de technische specificatie de activiteiten die door de leverancier moeten worden ondernomen.

Een goede specificatie is een specificatie die:

- in de markt is onder te brengen,
- hanteerbaar is in de offerteaanvraag,
- een goede offertevergelijking mogelijk maakt,
- voldoende commerciële vrijheid biedt,
- de leverancier geen handvat biedt om bij niet nakomen van zijn verplichting vrijuit te gaan.

## 2. Selecteren

Leveranciersselectie omvat een aantal deelstappen:

- De methode van uitbesteding wordt vastgesteld.  
De methode van uitbesteding is voor een belangrijk deel gebonden aan wettelijke voorschriften zoals de aanbestedingswet 2012 en de Europese aanbestedingsregels.
- Marktonderzoek; vaststellen van de mogelijke potentiële leveranciers
- De voorlopige leveranciersseisen worden in kaart gebracht en getoetst. Afhankelijk van de omvang van de aanbesteding wordt voor een procedure gekozen. Zie hiervoor de aanbestedingsvormen bij het onderdeel “uitgangspunten”. Er wordt een leverancierslijst opgesteld.
- De offerteaanvraag wordt uitgestuurd.
- De ontvangen offerte(s) worden beoordeeld.  
De offerte(s) worden beoordeeld aan de hand van primaire en secundaire eisen. Bij primaire eisen is alleen een antwoord ‘ja’ of ‘nee’ mogelijk om aan te geven of het product aan de eis voldoet. Het niet voldoen aan een of meerdere van de primaire eisen (zogenaamde knock-out criteria) leidt direct tot afwijzing van de

betreffende offerte. De primaire eisen worden opgenomen in een Programma van Eisen (PvE). Aan de secundaire eisen kan de leverancier in meer of mindere mate voldoen. Deze worden tijdens het specificatieproces opgesteld om de afzonderlijke punten van de specificatie te onderscheiden en vervolgens van een waardering voorzien. De waardering wordt niet aan de leverancier bekend gemaakt.

- De leverancier wordt geselecteerd en de opdracht wordt gegund.

Alle leveranciers die uitgenodigd worden een offerte in te dienen, dienen gelijk behandeld te worden en voorzien te worden van dezelfde informatie. Indien op basis van vragen extra informatie verstrekt wordt aan een van de leveranciers, dient deze informatie ook verstrekt te worden aan de andere aanbidders. Vertrouwelijke informatie verkregen van leveranciers tijdens een offerte- of onderhandelingstraject, dient vertrouwelijk te blijven.

### 3. Contracteren

Een contract is een schriftelijke overeenstemming tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer voor het leveren van producten en/of diensten. Hieronder worden verstaan tijdsgebonden contracten en eenmalige opdrachten. In het contract worden wederzijds de verplichtingen en de verdeling van risico's vastgelegd. Bij het afsluiten van een contract zijn de van Algemene Inkoopvoorwaarden van SCOPE van toepassing. Deze voorwaarden staan op de website van SCOPE. Het accepteren door de leverancier van de Algemene Inkoopvoorwaarden van SCOPE is uitgangspunt bij de beoordeling van de offertes. Bij iedere offerteaanvraag worden de inkoopvoorwaarden ter ondertekening aan de leverancier toegezonden.

De Algemene Inkoopvoorwaarden van SCOPE maken deel uit van dit beleidsdocument (bijlage 1).

Afhankelijk van de gecontracteerde dienst, levering of werk kan het contract bestaan uit vier elementen:

- Commerciële condities: algemene condities, prijzen en logistieke bijzonderheden;
- Contractuele condities: wettelijke condities, zakelijke condities en verdeling van risico's.
- Werkomschrijving: specificaties, projectbijzonderheden, taakomschrijving;
- Projectuitvoering: projectcoördinatieprocedure, projectorganisatie, projectcontrole, rapportage en bevoegdheden.

### 4. Bestellen

Voor de rechtsgeldigheid van contracten is het van belang dat deze worden ondertekend door diegenen die namens de organisatie gemachtigd is/zijn tot het aangaan van financiële verplichtingen. Het afsluiten van contracten bij SCOPE is daarom voorbehouden aan het College van Bestuur van SCOPE en de eventueel door hen gevolmachtigde personen.

Om een maximale benutting van de inkoopcontracten te realiseren dienen medewerkers van SCOPE de gecontracteerde producten en diensten ook daadwerkelijk te kopen bij de contractleverancier en niet inkoop via andere kanalen gaan bewandelen om de gewenste producten te krijgen. De spendanalyse zal gebruikt worden om te beoordelen of dit ook daadwerkelijk gebeurt.

### 5. Bewaken

Contracten en bestellingen dienen bewaakt te worden.

Op *contractniveau* worden de details die vastgelegd zijn in de overeenkomst bewaakt. Het betreft hier ondermeer de volgende elementen:



- De looptijd, bestel-, lever- en betalingscondities en het voldoen aan de Algemene Inkoopvoorwaarden. Tevens wordt beoordeeld of de inkoopafspraken door de medewerkers worden nageleefd. Deze bewaking vindt op centraal niveau plaats door de controller.
- Op *bestelniveau* worden ondermeer de kwaliteit, leverdatum, contacten en kwantiteit, bewaakt. Tevens wordt de factuur op juistheid en volledigheid gecontroleerd. Deze bewaking vindt plaats door diegene die de opdracht heeft geplaatst. (decentraal)

## 6. Nazorg en evaluatie

Evaluatie vindt plaats door het registreren en terugkoppelen van leverancierprestaties, het initiëren van (wederzijdse) verbeteracties en het verkrijgen en behouden van inzicht in de kostprijsopbouw. Bij de kostprijsopbouw wordt beoordeeld of alle kosten die feitelijk gemaakt zijn aansluiten bij de gemaakte prijsafspraken.

### *Bijlagen:*

*Algemene Inkoopvoorwaarden voor Leveringen en Diensten*  
*Algemene Inkoopvoorwaarden bij IT-diensten*