

Land van Cuijk



gemeente Cuijk

# Nota Inkoopbeleid

## Vijf gemeenten Land van Cuijk

2008



Gemeente Sint Anthonis



- |        |                            |
|--------|----------------------------|
| Deel 1 | Inkoopbeleid               |
| Deel 2 | Regeling Inkoop            |
| Deel 3 | Implementatie              |
| Deel 4 | Toelichting                |
| Deel 5 | Algemene inkoopvoorwaarden |
| Deel 6 | Inkoopsamenwerking         |

SAMEN BOORDEVOL AMBITIES

## INHOUDSOPGAVE:

<b>DEEL 1</b>	<b>NOTA INKOOPBELEID LAND VAN CUIJK 2008</b>	<b>6</b>
1.	INLEIDING	6
1.1	Definities	6
2.	VISIE OP INKOOP	6
3.	WETTELIJK KADER	6
4.	BELEID	7
4.1	Gemeentelijk inkoopbeleid	7
4.2	Bepaling inkoopbeleid	7
4.3	Integriteit	7
4.4	Transparantie	7
4.5	Objectiviteit	7
4.6	Non-discriminatie	7
4.7	Maatschappelijk en duurzaam verantwoord inkopen	7
4.8	Regionale economie	7
4.9	Inkoopsamenwerking	7
4.10	Doelmatigheid	7
4.11	Leveranciersmanagement	7
4.12	Contractmanagement	8
4.13	Kwaliteitsmanagement	8
4.14	NMa en Wet BIBOB	8
5.	INKOOP, PROCES EN ORGANISATIE	8
6.	INKOOPVORMEN EN DREMPELBEDRAGEN	8
7.	INKOOPACTIEPLAN	9
8.	AFWIJKING VAN BELEID	9
<b>DEEL 2</b>	<b>REGELING INKOOP LAND VAN CUIJK 2008</b>	<b>10</b>
1.	INLEIDING	10
1.2	Definities	11
2.	VISIE OP INKOOP	12
3.	WETTELIJK KADER	12
3.1	Europese regelgeving	12
3.2	Nationale regelgeving	13
4.	BELEID	13
4.1	Gemeentelijk inkoopbeleid	13
4.2	Bepaling inkoopbeleid	13
4.3	Integriteit	13
4.4	Transparantie	14
4.5	Objectiviteit	14
4.6	Non-discriminatie	14
4.7	Maatschappelijk en Duurzaam verantwoord inkopen	15
4.8	Regionale economie	16
4.9	Inkoopsamenwerking	16

4.10	Doelmatigheid	17
4.11	Leveranciersmanagement	17
4.12	Contractmanagement	17
4.13	Kwaliteitsmanagement	18
4.14	NMa en Wet BIBOB	18
5.	INKOOP, PROCES EN ORGANISATIE .....	19
5.1	Inkoopproces	19
5.2	Procedures	19
5.3	Organisatie inkoopfunctie	20
6.	INKOOPVORMEN EN DREMPELBEDRAGEN.....	23
7.	INKOOPACTIEPLAN .....	26
8.	AFWIJKING VAN BELEID.....	27
<b>DEEL 3</b>	<b>IMPLEMENTATIE .....</b>	<b>29</b>
<b>DEEL 4</b>	<b>TOELICHTING .....</b>	<b>30</b>
AD	VOORWOORD .....	30
AD 1.2	DEFINITIES .....	30
AD 4.3	INTEGRITEIT .....	32
AD 4.4	TRANSPARANTIE .....	32
AD 4.6	NON - DISCRIMINATIE .....	32
AD 4.7	MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD INKOPEN.....	32
AD 5.3	ORGANISATIE INKOOPFUNCTIE.....	33
AD 6	INKOOPVORMEN.....	35
<b>DEEL 5</b>	<b>ALGEMENE INKOOPVOORWAARDEN LAND VAN CUIJK 2008 .....</b>	<b>37</b>
<b>DEEL 6</b>	<b>INKOOPSAMENWERKING.....</b>	<b>41</b>

## VOORWOORD

Enkele jaren geleden is de Samenwerking Land van Cuijk (SLvC) van start gegaan en zijn er tal van initiatieven genomen om tot samenwerking te komen.

Het doel van deze samenwerking is:

“Aan de burgers uit het Land van Cuijk hoogwaardige kwaliteit van diensten en producten leveren tegen zo laag mogelijke kosten door de inzet en bundeling van de aanwezige expertise in de vijf gemeentelijke organisaties.”

Eén van de trajecten die is opgestart betreft de samenwerking op het gebied van inkoop. In het najaar van 2007 is een projectgroep gevormd. Deze bestaat uit vertegenwoordigers van de vijf gemeenten in het Land van Cuijk (Boxmeer, Cuijk, Grave, Mill en St. Hubert en Sint Anthonis). De projectgroep heeft zich ten doel gesteld om inkoop in het Land van Cuijk verder te professionaliseren door een stevig beleid en verbetering van de uitvoering.

Door een gezamenlijk inkoopbeleid zijn veel voordelen te realiseren. Enerzijds is het mogelijk om te komen tot een betere stroomlijning van de inkoopprocessen, anderzijds kunnen er daadwerkelijk kostenbesparingen gerealiseerd worden. Het één heeft met het ander te maken.

Voor de uitvoering van werken, inkoop van goederen en het laten verrichten van diensten sluit de gemeente contracten af met leveranciers. De gemeente besteedt jaarlijks een groot deel van haar begroting hieraan. Daarin ligt al de behoefte aan een beleid waarin richting gegeven wordt aan de wijze waarop deze gemeente invulling geeft aan haar inkoop en aanbestedingen. Enerzijds in verband met kostenbeheersing en publieke verantwoording van de uitgifte van gelden en anderzijds vanwege een toenemende druk op de rechtmatigheid van het handelen op het gebied van inkoop en de daaraan gerelateerde (goedkeurende) accountantsverklaring. Immers, als overheidsinstelling is de gemeente gehouden aan het EG-verdrag waarbij het toepassen van objectieve, transparante inkoop- en aanbestedingsprocessen voor alle lidstaten geldt. Onze verantwoordelijkheid inzake handhaving van wet- en regelgeving op het terrein van inkoop en aanbestedingen kan niet meer zonder een vastgesteld beleid. Dit alles vereist een efficiënt en zorgvuldig aanbestedingsbeleid met heldere, toetsbare procedures.

Op basis van de argumenten die hierboven zijn genoemd, is besloten het beleid en de uitvoering in het Land van Cuijk op één lijn te brengen. De start hiervoor is één nota inkoopbeleid voor de vijf gemeenten in het Land van Cuijk. Het doel van deze nota is een algemeen kader te scheppen voor de inkopen in het Land van Cuijk. Dit kader dient op vele gebieden nader uitgewerkt te worden. Wij streven ernaar om ook deze uitwerkingen gezamenlijk op te pakken.

Het inkoopproces dient op een rechtmatige, doelmatige en integere wijze te worden uitgevoerd en risico's dienen zoveel mogelijk te worden vermeden. Zonder het inkopen van goederen, diensten en werken is het voor veel afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie moeilijk, zo niet onmogelijk, hun werkzaamheden uit te voeren. Daarom is het belangrijk dat het beleid ten aanzien van inkoop actueel en passend is binnen het gemeentebestuur, zodat het gedragen kan worden door de hele organisatie. Van belang is dat een nieuw beleid uiteindelijk door alle lagen binnen de gemeente gedragen (en uitgedragen) wordt.

Bij de vaststelling van dit beleid als resultaat van de samenwerking zal een uitvoerige handleiding beschikbaar komen, welke een uitwerking vormt van het beleid voor werken, leveringen en diensten.

De nota inkoopbeleid bestaat uit vier delen en een bijlage van twee delen. Voor de volledigheid wordt deze aan alle raden en colleges aangeboden. De vaststelling gebeurt echter door verschillende bestuursorganen. Dit heeft te maken met de mate waarin een bestuursorgaan kaderstellende dan wel uitvoerende taken heeft.

De inhoud van de nota inkoopbeleid – vijf gemeenten Land van Cuijk 2008 is als volgt:

- **Deel 1: NOTA INKOOPBELEID LAND VAN CUIJK 2008**  
Dit deel is bestemd voor de raad. De raad wordt expliciet voorgesteld om deel 1 vast te stellen. Het gaat hier om de kaders van het inkoopbeleid in de vijf gemeenten in het Land van Cuijk.
- **Deel 2: REGELING INKOOPBELEID LAND VAN CUIJK 2008**  
Dit deel is samen met deel 3, deel 4 en deel 5 bestemd voor het college van Burgemeester en Wethouders. Het college wordt expliciet voorgesteld om deze vier delen vast te stellen. De kaders die door de raad zijn vastgesteld, worden in deel 2 verder uitgewerkt en zonodig toegelicht.
- **Deel 3: IMPLEMENTATIE**  
In deel 3 wordt aangegeven welke activiteiten verricht moeten worden om het inkoopbeleid in het Land van Cuijk tot uitvoering te brengen. Dat wil niet zeggen, dat alle genoemde activiteiten op korte termijn ingevoerd worden. Het geeft wel aan waar we met betrekking tot de uitvoering van het inkoopbeleid naar toe willen.
- **Deel 4: TOELICHTING**  
Hier wordt een toelichting gegeven op de hierboven genoemde delen en dit deel vormt nadrukkelijk geen onderdeel van de nota. Veelal betreft het een nadere theoretische uitleg over diverse aspecten van de inkoop. Belangrijke onderdelen zijn bijvoorbeeld een nadere toelichting op de wettelijke kaders en de verschillende inkoopvormen.
- **Deel 5: ALGEMENE INKOOPVOORWAARDEN LAND VAN CUIJK 2008**  
De algemene inkoopvoorwaarden zijn een onmisbaar deel van de regeling inkoopbeleid. De inkoopvoorwaarden moeten van toepassing zijn op alle af te sluiten contracten en regelen hoe contractpartijen met elkaar omgaan. Afwijkingen op de algemene voorwaarden zijn alleen geldig voor zover zij uitdrukkelijk door de partijen zijn aanvaard en gelden slechts voor de opdracht waarop de overeenkomst betrekking heeft.
- **Deel 6: INKOOPSAMENWERKING**  
Hier worden de algemene uitgangspunten welke bij samenwerking op het gebied van inkoop belangrijk zijn, beschreven en toegelicht.

## DEEL 1 NOTA INKOOPBELEID LAND VAN CUIJK 2008

### 1. INLEIDING

Het inkoopbeleid van de vijf gemeenten in het Land van Cuijk geeft een raamwerk waarbinnen iedereen die is betrokken bij de inkoopfunctie geacht wordt te opereren. Het vormt de leidraad voor de gehele organisatie en zal ertoe bijdragen, dat de 'spelregels' uniform worden toegepast. Hiermee wordt het fundament gelegd voor een verdere professionalisering en maatschappelijk verantwoorde houding van de inkoopfunctie.

De doelstelling van het inkoopbeleid is om in te kopen tegen de juiste prijs/kwaliteitsverhouding, waarbij het inkoopproces transparant is en het beoordelen van de aanbieders objectief. De gemeente wil een integere en betrouwbare opdrachtgever zijn, die leveranciers, dienstverleners en aannemers eerlijke en gelijke kansen biedt. De inkoopprocessen leveren een belangrijke bijdrage aan het algehele prestatieniveau van de gemeente, wat moet leiden tot verbetering van het financiële resultaat en de financiële beheersing. Verder is het belangrijk te voldoen aan de relevante regelgeving op zowel nationaal als Europees niveau met betrekking tot overheidsinkopen (rechtmatigheid).

#### 1.1 Definities

Inkoop is gedefinieerd als

“Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden”. (Bron: NEVI).

Aanbesteding is gedefinieerd als

“Het vragen van een bindende prijsopgave voor de uitvoering van een werk, dienst of de levering van een product”.

Aangezien aanbesteding een vorm is van inkoop, wordt hierna onder inkoop ook aanbesteding verstaan.

### 2. VISIE OP INKOOP

Professionele inkoop wordt gerealiseerd vanuit en is gebaseerd op:

#### Rechtmatigheid en doelmatigheid

- de wettelijke beginselen;
- vastgestelde regelgeving;
- een inkooporganisatie volgens het gecoördineerde inkoopmodel;
- een integraal te doorlopen inkoopproces;
- uitvoering van de professie, waar mogelijk, naar de laatste stand van het inkoopvak.

### 3. WETTELIJK KADER

Door de gemeente wordt de van toepassing zijnde Europese en internationale wet- en regelgeving nageleefd.

## **4. BELEID**

### **4.1 Gemeentelijk inkoopbeleid**

Het inkoopbeleid omvat alle activiteiten om de gewenste leveringen, diensten en werken op een rechtmatige en doelmatige wijze te verwerven.

### **4.2 Bepaling inkoopbeleid**

De regelgeving voor de inkoop van werken, diensten en leveringen is gebaseerd op de Europese wet- en regelgeving, aangevuld met de Nederlandse wet- en regelgeving, alsmede de specifiek door de gemeente zelf vastgelegde regelgeving.

### **4.3 Integriteit**

De gemeente verwacht vanuit haar ethisch beleid integer handelen van haar medewerkers, volgens de gedragscodes bestuurlijke en ambtelijke integriteit. Daarnaast wordt puur voor de inkoopfunctie de beroepscode voor inkopers gehanteerd, zoals geformuleerd door de NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement).

### **4.4 Transparantie**

Iedere uitgave moet transparant tot stand zijn gekomen en achteraf aantoonbaar zijn.

### **4.5 Objectiviteit**

Iedere leverancierskeuze moet op objectieve (meetbare) gronden plaats vinden en vastgelegd worden.

### **4.6 Non-discriminatie**

Van iedere uitgave kan transparant en objectief aannemelijk gemaakt worden dat iedere aanbieder gelijke kansen heeft gekregen.

### **4.7 Maatschappelijk en duurzaam verantwoord inkopen**

De gemeente streeft ernaar maatschappelijk en duurzaam verantwoord inkopen te integreren in al haar inkoophandelingen. De gemeente zal dit nader in de organisatie gaan uitwerken.

### **4.8 Regionale economie**

De gemeente acht het van belang dat het regionale bedrijfsleven voldoende kansen wordt geboden om naar gemeentelijke opdrachten mee te dingen ("kansen zonder voorrang").

### **4.9 Inkoopsamenwerking**

De gemeente onderzoekt de mogelijkheden om zo mogelijk gezamenlijke inkoopprojecten te realiseren met omliggende gemeenten. Doel van de inkoopsamenwerking is het realiseren van grotere besparingen en efficiëntie, zonder geweld te doen aan de gewenste kwaliteit.

### **4.10 Doelmatigheid**

Doelmatigheid en slagvaardigheid worden nagestreefd.

### **4.11 Leveranciersmanagement**

De gemeente heeft het doel om leveranciersmanagement toe te passen. Als voorbereiding hierop zal begonnen worden met dossiervorming (documentatie en archivering), voor het beschikbaar houden van de diverse bevindingen, naast alle andere -al bestaande- relevante informatie.

#### 4.12 Contractmanagement

Contracten voortkomend uit inkoopactiviteiten dienen systematisch geregistreerd, gecheckt, beoordeeld en geëvalueerd te worden, teneinde het nakomen van verplichtingen te controleren.

#### 4.13 Kwaliteitsmanagement

Als basis voor continue verbetering is het doel ook de kwaliteit van inkoop te meten.

#### 4.14 NMa en Wet BIBOB

Van leveranciers en potentiële leveranciers wordt verwacht dat zij integer handelen. Evenzeer wordt dat ook van de eigen medewerkers verwacht.

### 5. INKOOP, PROCES EN ORGANISATIE

De gemeente werkt volgens het gecoördineerde inkoopmodel.

Functiescheiding zal financieel-economisch strikt gehanteerd worden om belangen-verstrengeling tegen te gaan, transparant handelen en de gelijke behandeling van (potentiële) leveranciers te waarborgen.

### 6. INKOOPVORMEN EN DREMPELBEDRAGEN

De drempelbedragen voor inkoop en aanbestedingen zijn per inkoopvorm voor Leveringen, Diensten en Werken door de gemeente vastgesteld. De drempelbedragen zijn bepaald als een afgeleide van de Europese Drempelbedragen. Op het moment dat de drempelbedragen in Europese of Nationale wet- en regelgeving worden herzien, zullen deze in onderstaande tabel worden aangepast. De hieronder aangegeven drempelbedragen kunnen derhalve nooit in strijd met de heersende wet- en regelgeving zijn.

	<i>Inkoopvorm</i>	<i>Levering / Diensten</i>	<i>Werken</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Enkelvoudig	>€ 0 - <€ 5.000	≤ € 20.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Meervoudig (minimaal 3 offertes)	> € 5.000 - ≤ 190.000	> € 20.000 - ≤ 400.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Openbaar aanbesteden	Optie!	> € 400.000- ≤ 4.800.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Europese aanbesteding	> € 190.000	> € 4.800.000

Indien in Europese en/of Nationale wet- en regelgeving voor een bepaalde levering, dienst of werk een ander aanbestedingsregime of een bijzondere mogelijkheid van inkopen wordt geboden geeft dit beleid de mogelijkheid hiertoe over te gaan.



## **Inkoopportfolio van Kraljic**

Bij het vaststellen van de meest geëigende aanbestedingsstrategie kan gebruik gemaakt worden van de inkoopportfolio van Kraljic. Dit instrument is in deel 2 Regeling Inkoopbeleid bij dit punt toegevoegd.

Bij toepassing van dit instrument worden de marktpositie en de mogelijkheden van een betreffende aankoop inzichtelijk gemaakt voor verbetering van het inkoopresultaat. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar mogelijkheden om geld te besparen en mogelijkheden om tijd te besparen.

In de Kraljic-matrix worden vier soorten aankopen onderscheiden:

- Hefboom aankopen
- Routine aankopen
- Strategische aankopen
- Knelpunt aankopen

Uit de inkoopportfolio vloeit voort dat indien duidelijk beargumenteerd is dat de aankoop een strategische aankoop of een knelpunt aankoop betreft, volstaan kan worden met het opvragen van één offerte.

## **7. INKOOPACTIEPLAN**

Periodiek wordt bij het vaststellen van de begroting een Inkoopactieplan opgesteld om voor het komende jaar (inkoop)beleidsontwikkelingen als concrete plannen van aanpak te formuleren en concrete inkoopactiviteiten in te plannen.

## **8. AFWIJKING VAN BELEID**

Afwijking van het inkoopbeleid is slechts in uitzonderlijke gevallen mogelijk door vooraf gemotiveerd aan het college van Burgemeester en Wethouders te adviseren. Een dergelijk advies dient voorzien te zijn van het standpunt van de coördinator inkoop/ concerninkoper. Het college van B&W besluit in dergelijke gevallen of wel / niet van het inkoopbeleid mag worden afgeweken. Bij het eerst mogelijke moment zal het college van B&W melding doen bij de Commissie en zonodig expliciet voorleggen aan de Raad, danwel rechtstreeks voorleggen aan de Raad.

### **Sociale aspecten**

Voor inwoners van de gemeente/ regio die door belemmerende omstandigheden niet (volledig) op eigen kracht aan het arbeidsproces deel kunnen nemen worden expliciete mogelijkheden opgenomen om er (mede) voor zorg te dragen dat voor de hiervoor genoemde doelgroep(en) voldoende en voldoende gevarieerd werk beschikbaar komt en blijft. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die Europese regelgeving ter zake biedt.

## **DEEL 2 REGELING INKOOP LAND VAN CUIJK 2008**

Dit deel 2 is een uitwerking van deel 1: puntsgewijze toelichting waar nodig, uitwerking per onderwerp en waar gewenst toevoeging van ambitieniveaus.

### **1. INLEIDING**

Inkoop is, als ondersteunend proces, een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering binnen de gemeente. De gemeente besteedt jaarlijks een groot deel van haar begroting aan het inkopen van goederen, diensten en werken. Daarin ligt op zich al de noodzaak voor een professionele inkoopfunctie voor de gemeentelijke organisatie waar het gaat om kostenbeheersing en publieke verantwoording van gelden.

Het hebben van een actueel, integraal inkoopbeleid is belangrijk, omdat:

- alle inkoopactiviteiten vallen onder de rechtmatigheidstoetsing en de accountant verplicht is om bij afwijkingen de jaarrekening niet meer te ondertekenen qua rechtmatigheid;
- alle inkoopactiviteiten vallen onder het doelmatigheidsbeginsel, dus efficiëntie is geboden om bijv. begrotingstekorten te voorkomen;
- de gemeente vervult een voorbeeldfunctie naar haar burgers en bedrijven toe en wil dit uitdragen.

De gemeente is zich terdege bewust van de druk die hieruit voortkomt.

Dit vergt een concrete aanpak van inkoop waarbij het inkoopproces op een rechtmatige, doelmatige en integere wijze wordt uitgevoerd en risico's zoveel mogelijk worden vermeden. De basis wordt gevormd door dit inkoopbeleid, dat actueel en passend wil zijn binnen de grenzen van het algemene gemeentebestuur, zodat het gedragen kan worden door de hele organisatie. Dit inkoopbeleid straalt ook ambitie uit; het geeft concreet aan waar de gemeente naar toe wil. Dat is ook de reden om deze uitwerking van het inkoopbeleid Regeling Inkoop te noemen. Het geeft in zijn formulering van de beleidsbepaling alle ruimte, om planmatig via een realistische tijdslijn toe te werken naar het gewenste ambitieniveau.

Het inkoopbeleid vormt als basisstuk de start van het totaaltraject. Om inkoop binnen de gehele organisatie op een professionele en eenduidige manier te laten verlopen dienen na vaststelling van het beleidsplan de volgende stappen ondernomen te worden:

- Implementatie van inkoopbeleid en procedures. Iedereen die met inkoop te maken heeft vertrouwd maken met beleid en procedures en eventuele verdere regels. Iedereen dient er mee te kunnen werken en volgt de richtlijnen zoals de organisatie die heeft vastgesteld.
- Inrichten van de inkoopfunctie. Iedereen bekend maken met de rolverdeling en de specifieke taken van de inkoopactiviteiten binnen de organisatie. Werken volgens de nieuwe opzet.

Dit proces vergt tijd. De eerste actie kan in relatief korte tijd worden uitgevoerd. Het inrichten van de inkoopfunctie zal een langere doorlooptijd kennen.

### **Verbod op splitsen**

In geen geval mag een opdracht worden gesplitst, opgeknipt of op onjuiste wijze worden geraamd om een bepaalde vorm van aanbesteden te ontduiken.

## Waardebepaling

De waarde van een opdracht wordt als volgt bepaald:

*Overeenkomsten met een vaste looptijd:*

Totale geraamde waarde voor de gehele looptijd van de overeenkomst inclusief de waarde van eventuele opties.

*Overeenkomsten van onbepaalde tijd of waarvan de looptijd niet kan worden bepaald:*

Er wordt uitgegaan van een looptijd van vier jaar.

*Opdrachten die met een zekere regelmaat worden verleend of die bestemd zijn om gedurende een bepaalde periode te worden vernieuwd:*

Het werkelijke totale bedrag van alle tijdens het voorafgaande boekjaar of tijdens voorafgaande twaalf maanden gesloten soortgelijke overeenkomsten.

*Specifiek voor werken*

Wanneer het gaat om het laten uitvoeren van een bouw- dan wel wegebouwkundig werk, geldt als hoofdregel voor de waardering dat u de geschatte waarde neemt van het totale project. Alle onderdelen en werkzaamheden die tot het werk behoren of die aan het werk kunnen worden toegerekend moeten bij elkaar worden opgeteld.

## Evaluatie

Beleid ten aanzien van inkoop is geen vaststaand gegeven, maar een dynamisch proces. Om het beleid actueel te houden en te zorgen voor een hoge gebruikswaarde, is het noodzakelijk dit beleid elke vier jaar te evalueren. Op basis van de uitkomst van de evaluatie wordt het beleid bijgesteld en indien noodzakelijk opnieuw ter besluitvorming aangeboden.

### 1.2 Definities

Inkoop is gedefinieerd als

“Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden”. (Bron: NEVI).

Bovenstaande definitie wordt ook wel kernachtig samengevat als: Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat.

Aanbesteding is gedefinieerd als

“Het vragen van een bindende prijsopgave voor de uitvoering van een werk, dienst of de levering van een product”.

De aanbesteder/inkoper vraagt met andere woorden offertes voor het uitvoeren van een opdracht, op basis van de specificaties c.q. het bestek zoals opgesteld door de (interne) opdrachtgever.

Aangezien aanbesteding een vorm is van inkoop, wordt hierna onder inkoop ook aanbesteding verstaan.

Leveringen zijn gedefinieerd als

“De aankoop, leasing, huur of huurkoop met of zonder koopoptie van producten. Indien de levering van producten bepaalde installatiewerkzaamheden met zich meebrengt vallen deze onder de levering. Het begrip ‘producten’ omvat alleen roerende zaken, zoals computers, kantoormeubilair, kleding, auto’s etc.”

Diensten zijn gedefinieerd als

“Alle overeenkomsten op het gebied van dienstverlening, die niet beschouwd kunnen worden als opdrachten voor leveringen of werken. Gedacht kan worden aan: onderhouds- en reparatiediensten, schoonmaakwerkzaamheden, architectuur, personenvervoer, accountancy, verzekeringen etc.”

Werken zijn gedefinieerd als

“Het product van bouw- dan wel wegebouwkundige werken in hun geheel, dat ertoe bestemd is als zodanig een economische of technische functie te vervullen. Gedacht moet worden aan grote bouw- en infrastructurele projecten als bruggen, wegen, gebouwen, etc., waarbij slechts het geheel telt en splitsing niet is toegestaan.”

## 2. VISIE OP INKOOP

Inkoop is van strategisch belang voor de bedrijfsvoering van de gemeentelijke organisatie: zonder het inkopen van goederen (leveringen), diensten en werken is het voor veel afdelingen moeilijk, zo niet onmogelijk, hun werkzaamheden uit te voeren. Daarom wil het college van Burgemeester en Wethouders zorg dragen voor professioneel uitgevoerde gemeentelijke inkoopactiviteiten, zodat de totale gemeentelijke organisatie inkooptechnisch optimaal ondersteund wordt.

Professionele inkoop wordt gerealiseerd vanuit en is gebaseerd op:

### Rechtmatigheid en doelmatigheid

- de wettelijke beginselen;
- vastgestelde regelgeving;
- een inkooporganisatie volgens het gecoördineerde inkoopmodel;
- een integraal te doorlopen inkoopproces;
- uitvoering van de professie, waar mogelijk, naar de laatste stand van het inkoopvak.

De gemeente vindt voldoen aan goede kwaliteit belangrijk. Dit komt ook tot uitdrukking in haar visie op inkoop: de verwerving van leveringen, diensten en werken vindt altijd plaats op basis van de economisch meest voordelige keuze. Hierdoor wordt een goede balans gerealiseerd tussen de prijs en de kwaliteit.

## 3. WETTELIJK KADER

Voor inkoop door overheden bestaat Europese en nationale wet- en regelgeving.

Door de gemeente wordt de van toepassing zijnde Europese en internationale wet- en regelgeving nageleefd.

### 3.1 Europese regelgeving

De Europese Richtlijn (2004/18/EG, zijnde wetgeving) bevat voorschriften betreffende het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten.

Wanneer de waarde van de te geven opdracht een tweejaarlijks vast te stellen drempelbedrag te boven gaat, dient er altijd aanbesteed te worden volgens het gestelde in de Europese richtlijn.

### 3.2 Nationale regelgeving

Het Nederlandse Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO) voor werken, leveringen en diensten is de nationale wetgeving, gebaseerd op de Europese richtlijn (2004/18/EG). Het BAO schrijft tot in behoorlijk detail voor hoe overheidsopdrachten aanbesteed en gegund dienen te worden.

Begin 2009 zal naar verwachting de (nieuwe) Aanbestedingswet van kracht worden, een raamwet waarbinnen ook het BAO komt te vallen. In aanvulling op deze wet zullen diverse Algemene Maatregelen van Bestuur van kracht worden. Ongetwijfeld zal dit effect hebben op dit inkoopbeleid, waarin dan de wijzigingen zullen worden verwerkt.

Belangrijk gegeven, nu al geldig op basis van jurisprudentie, maar zeker verwerkt in de nieuwe wetgeving is, dat bij toepassing van het EG-verdrag er geen sprake meer hoeft te zijn van een grensoverschrijdend aspect om toch volgens die (EG-verdrag)regels te moeten werken, dan dus op nationaal niveau.

De gemeente hanteert bij de (niet-Europese) aanbesteding van *werken* het actuele Aanbestedingsreglement Werken 2005 (ARW), dit reglement voldoet aan de nationale en Europese regelgeving.

De gemeente hanteert ook bij de (niet-Europese) aanbesteding van *leveringen* en *diensten* waar mogelijk het actuele Aanbestedingsreglement Werken 2005 (ARW) aangepast aan leveringen en diensten waar dit nodig is. Bij de uitvoering van werken, leveringen en diensten worden de geldende Algemene Inkoopvoorwaarden van de gemeente toegepast, tenzij met de leverancier aangepaste inkoopvoorwaarden overeengekomen worden.

## 4. BELEID

### 4.1 Gemeentelijk inkoopbeleid

Het inkoopbeleid omvat alle activiteiten om de gewenste leveringen, diensten en werken op een rechtmatige en doelmatige wijze te verwerven.

Het inkoopproces omvat de verwerving van zowel goederen als diensten, waaronder het laten uitvoeren van werken.

Het inkoopbeleid vormt een integraal onderdeel van het totale gemeentelijke beleid. Daarmee weerspiegelt het inkoopbeleid de normen en waarden die de gemeente zich stelt.

### 4.2 Bepaling inkoopbeleid

De regelgeving voor de inkoop van werken, diensten en leveringen zal gebaseerd zijn op de Europese wet- en regelgeving, aangevuld met de Nederlandse, alsmede gangbare uniforme regelingen.

De gemeente heeft als overheidsorgaan een voorbeeldfunctie en dient zich als betrouwbare partner te presenteren aan de burger. Ook op het gebied van inkoop stelt dit extra eisen aan organisatie en medewerkers met betrekking tot een aantal in de hierna volgende paragrafen opgevoerde onderwerpen.

### 4.3 Integriteit

Bij integer handelen gaat het primair om de belangen van de organisatie en in het verlengde daarvan die van burgers en bedrijven te waarborgen.

De gemeente verwacht vanuit haar ethisch beleid integer handelen van haar medewerkers, volgens de gedragscodes bestuurlijke en ambtelijke integriteit. Daarnaast wordt puur voor de inkoopfunctie de beroepscode voor inkopers gehanteerd, zoals geformuleerd door de NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement).

Hanteer de gedragscodes integriteit, zoals omschreven in de integriteitsregelingen van de gemeente.

#### **4.4 Transparantie**

Helder, duidelijk en achteraf aantoonbaar.

Iedere uitgave moet transparant tot stand zijn gekomen en achteraf aantoonbaar zijn.

Een goede documentatie en archivering is hierbij onontbeerlijk.

*Onder transparantie wordt verstaan, dat van iedere uitgegeven euro aantoonbaar gemaakt kan worden op welke wijze dit heeft plaatsgevonden. Hierdoor zijn alle uitgaven van de gemeente voor zowel de leveranciers als voor de burgers en medewerkers duidelijk en helder uitgevoerd.*

- *Voor de leveranciers zodat zij optimaal en in volledige concurrentie kunnen aanbieden;*
- *Voor de medewerkers zodat duidelijk is bij wie wat is aangevraagd of in opdracht is gegeven;*
- *Voor de burgers om duidelijkheid te krijgen over het uitgavenpatroon van de gemeente.*

*Het betekent een vastlegging van iedere inkoopopdracht om achteraf de aantoonbaarheid te kunnen overleggen (bijvoorbeeld bij juridische procedures). Een goed hulpmiddel hiervoor is het toepassen van gestandaardiseerde inkooporders in combinatie met een inkoopdossier.*

#### **4.5 Objectiviteit**

Meetbaar, conform best practices en gebruiken in de markt.

Iedere leverancierskeuze moet op objectieve (meetbare) gronden plaatsvinden en vastgelegd worden.

Ook hierbij is een goede documentatie en archivering onontbeerlijk.

*Om keuzes te kunnen maken uit de diverse offertes zullen op objectieve wijze, meetbare keuzecriteria opgesteld worden, vóórdat de offerteaanvraag naar de leveranciers wordt verzonden. Hiermee wordt bereikt dat alle leveranciers gelijke kansen krijgen en dat niet op subjectieve gronden door de gemeente keuzes gemaakt worden.*

#### **4.6 Non-discriminatie**

Niemand wordt bevoordeeld of benadeeld.

Van iedere uitgave kan transparant en objectief aannemelijk gemaakt worden dat iedere aanbieder gelijke kansen heeft gekregen.

Andermaal is hierbij een goede documentatie en archivering onontbeerlijk.

*Volgens dit beginsel mag bij de toekenning van opdrachten niet gediscrimineerd worden in welke zin dan ook, dus ook niet regionaal. Dit kan in sommige gevallen conflicteren indien de politiek de wens heeft om vooral regionaal te willen inkopen. Dit beginsel is primair maar er zijn mogelijkheden om beide uitgangspunten met elkaar te harmoniseren. Er zal dan nauwlettend gekeken moeten worden naar de selectiecriteria.*

#### **4.7 Maatschappelijk en Duurzaam verantwoord inkopen**

De gemeente streeft ernaar maatschappelijk en duurzaam verantwoord inkopen te integreren in al haar inkoophandelingen. De gemeente zal dit nader in de organisatie gaan uitwerken.
--

De hieruit voortvloeiende standpunten en/of doelstellingen zullen op een nader te bepalen tijdstip toegevoegd worden aan dit inkoopbeleid aan de hand van het door de gemeente geformuleerde beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit beleid betreft de gehele organisatie, niet alleen inkoop. Uit dit beleid moet duidelijk worden welke eisen de gemeente wil gaan stellen aan het soort producten dat ze inkoopt, aan welke eisen leveranciers moeten voldoen en op welke wijze dit aantoonbaar of meetbaar gemaakt kan worden. Dit is een traject waar men weloverwogen keuzes moet maken omdat de gestelde eisen verregaande gevolgen zullen hebben voor de totale bedrijfsvoering.

Wat houdt dit onderwerp zoal in?

Maatschappelijk verantwoord inkopen (mvi) wordt o.a. bereikt door in te kopen bij leveranciers, die maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een actief streven van bedrijven en organisaties om niet alleen maar winst te maken en te blijven voortbestaan, maar hierbij een zo positief mogelijke invloed op de maatschappij te hebben; zowel op de korte als op de lange termijn.

Vanuit de maatschappij (en bijgevolg ook vanuit de rijksoverheid) bestaat een toenemende druk op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Klanten, werknemers, milieuorganisaties, consumenten etc. hechten belang aan de activiteiten van bedrijven/organisaties. Ze stellen vragen en soms ook eisen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces waarmee een bedrijf/organisatie verantwoordelijkheid neemt voor haar handelen omtrent:

- mensenrechten
- arbeid
- milieu
- consumentenbescherming
- gezondheid
- bestrijding corruptie

Op grond van het voorgaande willen de gemeenten in het Land van Cuijk streven naar inkopen bij leveranciers, die voldoen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

*MVO (mvi) is een ideële keuze, ongeacht op welk overheidsniveau die keuze gemaakt gaat worden. De rijksoverheid heeft voor haar eigen organisatie stevige doelstellingen geformuleerd (100% duurzaam inkopen per 2010) en voor bijv. gemeentelijke overheden minder zware (zo'n 50% duurzaam inkopen per 2010). Dit geeft elke gemeente de ruimte overeenkomstig de eigen ideële keuzes meer een voortrekkersrol of meer een volgende rol te kiezen. Veelal zal de lokale politiek hierin een rol spelen.*

*Vanuit de inkoopfunctie gezien houdt duurzaamheid en milieu nogal wat in. Immers hoe weet je of een leverancier voldoet aan een aantal paragrafen? Eigen onderzoek kost veel tijd en geld en dan nog is het resultaat twijfelachtig.*

*Een praktische benadering is om processen en evt. producten te definiëren, bijv. bepaalde houtsoorten worden niet meer gekocht, etc. dit kan opgenomen worden als een standaard duurzaamheidparagraaf bij aanbestedingen of via een vragenlijst standaard bij de offerte aanvragen.*

*Vanuit inkoop gezien bevat de nieuwe, al eerder genoemde, aanbestedingswet een milieuparagraaf, maar deze wet hanteert ook proportionaliteit: alles in verhouding tot de omvang van de inkoopactiviteiten. Dit behoort een werkbare situatie op te leveren.*

*Wanneer men als organisatie ervoor kiest maatschappelijk verantwoord in te kopen en eventueel ook zelf maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen dient men te concretiseren wat dit inhoudt: welke standpunten neemt de organisatie in, wat zijn de doelstellingen en wat wordt het tijdspad op weg naar de gewenste mate van maatschappelijk verantwoord inkopen c.q. ondernemen. Dit zijn strategische keuzes die men als organisatie zal moeten maken en die o.a. hun effect zullen hebben op dit inkoopbeleid.*

*In het inkoopactieplan kunnen de jaarlijkse doelstellingen opgenomen worden.*

#### **4.8 Regionale economie**

De gemeente acht het van belang dat het regionale bedrijfsleven voldoende kansen wordt geboden om naar gemeentelijke opdrachten mee te dingen ("kansen zonder voorrang").

De doelstelling van inkoop is omschreven als de optimale aanwending van de (financiële) middelen die worden ingezet bij de uitvoering van gemeentelijke taken en gemeentelijk beleid. Het professionaliseren van de inkoopfunctie is met name in de aanbestedingsfase cruciaal voor het behalen van deze doelstelling. Ook bij het uitnodigen van kandidaten (met name bij enkelvoudige uitnodigingen) dient het bereiken van deze bedrijfseconomische doelstelling (het zoeken naar de beste prijs/kwaliteitverhouding) leidend te zijn. Dit betekent dat de gemeente bij het beoordelen van inschrijvingen of offertes geen voorkeursbeleid hanteert ten aanzien van regionale ondernemingen.

De gemeente biedt met de vaststelling van dit inkoop- en aanbestedingsbeleid bij de aanbestedingen iedere ondernemer, regionaal of niet-regionaal, een gelijke kans om mee te dingen naar een opdracht. Ten aanzien van het uitnodigen van kandidaten streeft de gemeente ernaar, bij meervoudige onderhandse aanbestedingen ten minste één kandidaat uit het regionale bedrijfsleven afkomstig te laten zijn, mits deze kandidaat voldoet aan alle gestelde selectie- en kwaliteitseisen. Bij Europese en openbare aanbestedingen heeft iedere partij de kans om in te schrijven, al dan niet met voorgaande selectie, waardoor regionale ondernemingen altijd de kans hebben om in te schrijven.

#### **4.9 Inkoopsamenwerking**

De gemeente onderzoekt de mogelijkheden om zo mogelijk, met behoud van de eigen zelfstandigheid, gezamenlijke inkoopprojecten te realiseren met omliggende gemeenten. Doel van de inkoopsamenwerking is het realiseren van grotere besparingen en efficiency, zonder geweld te doen aan de gewenste kwaliteit.



Samenwerking op het gebied van inkoop, gaat om het bundelen van activiteiten en het delen van kennis, hulpmiddelen en/of volume. Door gezamenlijk in te kopen en aan te besteden met andere gemeenten, zijn (schaal)voordelen te behalen die individueel niet of nauwelijks te bereiken zijn. Door het bundelen van inkoopvolume, streeft men naar:

- een sterkere onderhandelingspositie
- kwaliteitsverbeteringen
- voordelen op het gebied van administratieve afhandelingen
- professionaliteit; door kennis en ervaring te delen
- efficiency door taakverdeling
- tijdsbesparing

#### **4.10 Doelmatigheid**

Naast het voldoen aan de wettelijke eisen en de vastgestelde regelgeving (rechtmatigheid) voor inkoop en aanbestedingen wordt slagvaardigheid en doelmatigheid nagestreefd. Het streven is om met zo weinig mogelijk middelen een zo groot mogelijk effect te bereiken. Dit beginsel is, in dit inkoopbeleid, verwerkt in de inrichting van het inkoopproces en de inkoopfunctie, de aanschaf van ondersteunende systemen, alsmede de implementatie door middel van opleiding en training.

#### **4.11 Leveranciersmanagement**

Leveranciers en potentiële leveranciers dienen zich te blijven kwalificeren als betrouwbaar toeleverancier van de gemeente, volgens vooraf vast te leggen criteria.

Met leveranciers zal op zodanig objectieve wijze gecommuniceerd worden, dat zij, zowel in de marktverkenningfase als tijdens het doen van leveringen of het uitvoeren van diensten en werken, systematisch beoordeeld kunnen worden.

De gemeente heeft het doel om leveranciersmanagement toe te passen. Als voorbereiding hierop zal begonnen worden met dossiervorming (documentatie en archivering), voor het beschikbaar houden van de diverse bevindingen, naast alle andere -al bestaande- relevante informatie.

De activiteiten dienen in verhouding te staan tot de omvang en frequentie van de verleende opdrachten (proportionaliteitsbeginsel).

#### **4.12 Contractmanagement**

Contracten voortkomend uit inkoopactiviteiten dienen systematisch geregistreerd, gecheckt, beoordeeld en geëvalueerd te worden, teneinde het nakomen van verplichtingen te controleren.

De gemeente dient lopende contracten pro-actief te volgen om tijdige beëindiging, verlenging of aanpassing te realiseren.

*De gemeente sluit een veelheid aan contracten af met diverse partijen, veel contracten hebben betrekking op inkoopactiviteiten. De contracten variëren van eenvoudige orderbevestigingen tot complexe, juridisch vormgegeven documenten. Inkoopcontracten dienen steeds beter juridisch waterdicht gemaakt te worden: veel conflicten rondom dergelijke contracten worden al juridisch uitgevochten. Een professioneel inkoper beschikt over een (juridische) basiskennis over het afsluiten van contracten en zal altijd specifieke juridische expertise betrekken bij contractering waar dat nodig is.*

*Wat betreft contractmanagement is het, inkooptechnisch, van groot belang de lopende contracten te kennen, te weten waar ze opgeslagen zijn en ze te volgen, om tijdig de gewenste acties te kunnen ondernemen wanneer contracten ten einde lopen. Hierdoor wordt vermeden dat contracten*

*“automatisch” (stilzwijgend) verlengd worden als er geen reactie richting de leverancier heeft plaatsgevonden.*

#### **4.13 Kwaliteitsmanagement**

Binnen de organisatie is er systematisch aandacht voor mogelijkheden tot verbetering van de kwaliteit en efficiency van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de producten en diensten.

Als basis voor continue verbetering dient ook de kwaliteit van inkoop gemeten te worden.

Na het opzetten van de systematiek omvat kwaliteitsmeting van inkoop niet alleen het uitvoeren van de genoemde leveranciersbeoordeling, maar ook bestelgeoriënteerde, commercieel, logistiek en/of strategisch georiënteerde prestatiemetingen.

*De gemeente hecht grote waarde aan kwaliteit in zijn algemeenheid. Voor inkoop betekent dit in eerste instantie, dat terdege gelet wordt op de kwaliteit van te verwerven producten, of het nu leveringen, diensten of werken betreft; prijs is dus niet de enige factor om iets aan te schaffen. Met kwaliteitsmanagement in deze paragraaf wordt bedoeld de methodiek om de kwaliteit van het inkoopproces systematisch te meten en op grond van die informatie tot verbeteringen te komen. Als eenmaal het inkoopbeleid is vastgesteld en de daarbij horende manier van werken is geïmplementeerd, levert het integrale inkoopproces een veelheid aan managementinformatie op, die kan dienen als basis voor (feitelijk continue) verbetering.*

#### **4.14 NMa en Wet BIBOB**

Van leveranciers en potentiële leveranciers wordt verwacht dat zij integer handelen.

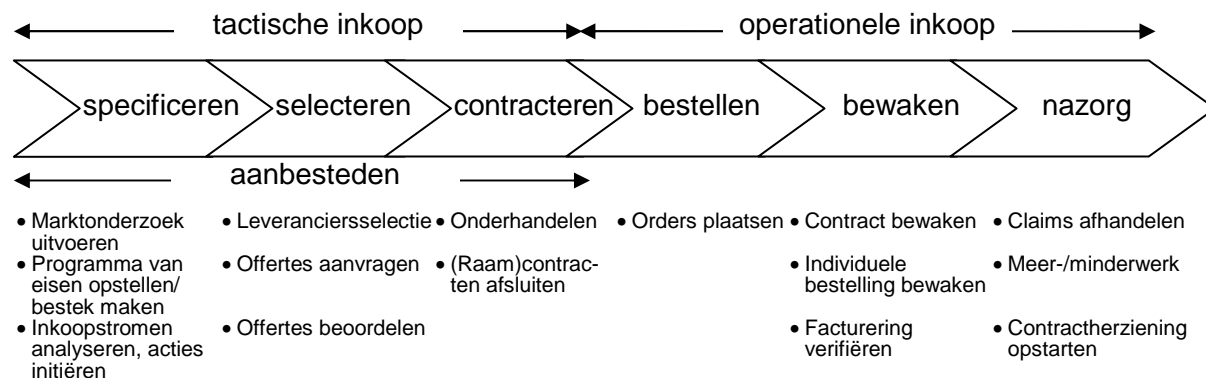
Indien er reële vermoedens bestaan, dat de (veel) te hoge inschrijfbedragen verband houden met onregelmatigheden aan de zijde van de inschrijvers, zoals vooroverleg en/of prijsafspraken tussen inschrijvers, dient contact te worden opgenomen met de Nederlandse Mededingingsautoriteit (Nma).

In geval van twijfel omtrent de integriteit van een (potentiële) leverancier of een van de onderaannemers, dient afgewogen te worden of advies gevraagd zal worden bij bureau BIBOB. Bij vermoedens van ‘criminele’ activiteiten (fraude e.d.) zal altijd advies gevraagd worden aan bureau BIBOB. Dit alles in het kader van de Wet BIBOB (Bevordering Integriteit Beoordelingen door het Openbaar Bestuur), die beoogt te voorkomen, dat door aanbesteding van overheidsopdrachten als bedoeld in de Wet BIBOB, de overheid onbedoeld mogelijk bepaalde ‘criminele’ activiteiten faciliteert.

## 5. INKOOP, PROCES EN ORGANISATIE

### 5.1 Inkoopproces

Het gestructureerde inkoopproces voltrekt zich veelal -gefaseerd- volgens dit schema:



Professionele inkoop houdt tevens pro-actieve inkoop in, hetgeen impliceert, dat de nadruk wordt gelegd op de tactische inkoopfasen van het inkoopproces. Zo wordt de hoogste graad van efficiency en effectiviteit, waaronder besparingsmogelijkheden, bereikt.

*Onder 'inkoop' verstaat menig medewerker feitelijk 'bestellen'. Dat daarvoor offertes of iets dergelijks moeten worden aangevraagd, wordt gezien als een noodzakelijk kwaad. Dat 'noodzakelijke kwaad' blijkt vaak de essentie van inkopen: veel van wat er fout gaat rondom opdrachten van welke aard dan ook, is terug te voeren tot onvolkomen specificaties, slechte marktkennis, foutieve selectie, en/of onjuiste contractering. Met andere woorden de aandacht die besteed wordt aan tactische inkoop, staat in directe verhouding tot de kwaliteit van de operationele inkoop, c.q. van de uitvoering van de opdracht.*

### 5.2 Procedures

Het inkoopproces is handzaam uitgewerkt in de gemeentelijke inkoopprocedures, waarnaar diverse keren is verwezen. Daarom kunnen die niet los gezien worden van het hierbij geformuleerde inkoopbeleid. Aan het inkoopbeleid wordt immers vorm en inhoud gegeven middels procedures, die vooral de uitwerking van het inkoopproces beschrijven, vanaf de prille beginvraag óf er wel ingekocht gaat worden. Bijvoorbeeld: besteden we het maken van bestekken uit, of doen we het zelf.

Tevens komen aan de orde:

- Jaarlijks op te stellen inkoopactieplan;
- Contractmanagement;
- Leveranciersmanagement;
- Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden;
- Audits c.q. controle betreffende naleving van de afgesproken werkwijze.

In samenhang vormen de op deze paragraaf gebaseerde documenten de bloedbanen tussen de verschillende delen van de inkoopfunctie tijdens het uitvoeren van het inkoopproces in zijn diverse toepassingen. Daarmee wordt een gelijkvormige manier van werken gecreëerd door de hele organisatie.

### 5.3 Organisatie inkoopfunctie

De gemeente werkt volgens het gecoördineerde inkoopmodel.

Gecoördineerde inkoop, aangestuurd door de inkoopcoördinator c.q. de concerninkoper:

- maakt optimaal gebruik van schaalvoordelen door het bundelen van inkoopmacht;
- creëert een sterke onderhandelingspositie;
- biedt grote inkoopexpertise;
- leidt tot kostenbeheersing.

De inkoopcoördinator c.q. de concerninkoper:

- is verantwoordelijk voor het integrale inkoopproces.
- coördineert inkooptaken van bepaalde vakspecialisten (materiedeskundigen) binnen de diverse afdelingen van de gemeente: de decentrale inkopers.
- stelt bij omvangrijke en/of complexe inkoopprojecten als voorzitter (tijdelijke) inkoopteams samen met een goede balans in deskundigheid.

Het implementeren van dit inkoopbeleid betekent het in toenemende mate registreren, documenteren, archiveren en volgen van de inkoopactiviteiten. Vervolgens dient deze informatie beschikbaar te komen voor beheersing, sturing en verbetering van het inkoopproces. Een geautomatiseerd Inkoop Informatiesysteem voor de vereiste efficiëntie en effectiviteit is noodzakelijk.

De gecoördineerde inkooporganisatie heeft gevolgen voor het doorgaans gehanteerde functionele onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel inkopen:

- Onder strategisch inkopen valt o.a. het doen van beleidsmatige voorstellen, het bewaken van inkoopprocessen, het ontwikkelen van leveranciersmanagement, het uitvoeren van (vergelijkend) marktonderzoek, het maken van analyses;
- Bij tactisch inkopen gaat het om de activiteiten in het inkoopproces tot en met het afsluiten van een overeenkomst met een leverancier. Dus in feite het specificeren van de inkoopbehoefte en het selecteren alsmede contracteren van een opdrachtnemer;
- Operationeel inkopen omvat de uitvoerende taken zoals bestellen, bewaken, nazorg en de factuurverwerking.

De strategische activiteiten vinden centraal plaats door de inkoopcoördinator/ concerninkoper, terwijl de operationele activiteiten gedelegeerd, dus decentraal gebeuren. Bij tactische activiteiten zal de inkoopcoördinator/ concerninkoper keuzes maken op basis van afwegingen als vakinhoudelijke kennis, inkoopkennis en beschikbare tijd.

Inkoopteams bemoeien zich louter met de tactische activiteiten; ook hier blijft de inkoopcoördinator/ concerninkoper eindverantwoordelijke.

Functiescheiding zal strikt gehanteerd worden om belangenverstremming tegen te gaan, transparant handelen en gelijke behandeling van (potentiële) leveranciers te waarborgen.

Controle c.q. auditing van het inkoopproces vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de controller.

*In de toelichting (bijlage 1) worden de algemeen gehanteerde inkoopmodellen behandeld, zie ook aldaar.*

*De gemeente dient evenwel haar eigen keuze te maken als het gaat om waar het gecoördineerde inkoopmodel te positioneren t.o.v. de beide andere modellen.*

*De concrete vraag voor de gemeente is: wat gaat centraal gebeuren en wat blijft decentraal bestaan. Dit levert een vijftal opties op, hierna beschreven vanuit de rol van de inkoopcoördinator, per optie aangevuld met de (+) voordelen en (-) nadelen.*

*A. de inkoopcoördinator als procesbewaker; er wordt puur decentraal ingekocht.*

- + er wordt volgens de regels (beleid, procedures) ingekocht: aan de rechtmatigheid wordt voldaan, mits decentrale inkopers over voldoende inkoopexpertise beschikken*
- + managementinformatie kan verzameld worden ter verbetering van het proces*
- versnipperde inkoop, zoals nu het geval is, blijft bestaan*
- geen bundeling van inkopen t.b.v. inkoopvolume voor besparingen*
- rol inkoopcoördinator voegt geen inkoopexpertise toe*
- inkoopcoördinator kan alleen maar signaleren: heeft geen directe invloed*
- (te veel) decentrale inkopers moeten (blijvend) veel opgeleid en getraind worden om inkoopexperts te worden*

*B. de inkoopcoördinator als kennisdrager; er wordt puur decentraal ingekocht.*

- + voordelen als bij A.*
- + inkoopcoördinator is beschikbaar als kenniscentrum en helpdesk: decentrale inkopers behoeven minder intensieve opleiding en training*
- versnipperde inkoop blijft bestaan*
- geen bundeling van inkopen t.b.v. inkoopvolume voor besparingen*
- rol inkoopcoördinator voegt weinig inkoopexpertise toe*
- inkoopcoördinator kan alleen maar signaleren: heeft geen directe invloed*

*C. de inkoopcoördinator als procesverantwoordelijke, met eigen takenpakket; er wordt zowel centraal als decentraal ingekocht.*

- + voordelen als bij B.*
- + qua takenpakket is er een optimale scheiding tussen wat centraal gebeurt door de inkoopcoördinator (raamcontracten, Europese aanbestedingen, i.h.a. afdelings-overstijgende inkoopactiviteiten) en wat decentraal blijft uitgevoerd worden: alle afdelingsspecifieke inkoopactiviteiten*
- + de doelmatigheid van inkoop kan aangepakt worden*
- + door gevraagde en ongevraagde advisering, alsmede door voorbeeldgedrag bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten kan de inkoopcoördinator de voortgaande professionalisering van de integrale inkoopfunctie positief beïnvloeden. Weliswaar heeft hij geen formele macht, maar als inkoopexpert wel 'kennismacht'.*
- doordat het de inkoopcoördinator ontbreekt aan formele invloed, blijft het ontwikkelen van inkoopbundeling en samenwerkingsgedrag binnen de organisatie lastig. Hier ligt dan een duidelijke taak voor het management.*

*D. de inkoopcoördinator als eindverantwoordelijke van zowel de integrale inkoop als het inkoopproces, met uitgebreid eigen takenpakket; er wordt zowel centraal als decentraal ingekocht.*

- + voordelen als bij B.*
- + de doelmatigheid kan aangepakt worden*
- + qua takenpakket zal de inkoopcoördinator, naast het takenpakket genoemd onder keuze C. zich op eigen gezag meer kunnen betrekken bij grote en complexe aanbestedingen (bij keuze C. zou dat alleen op verzoek van de budgethouder kunnen), tijdelijke inkoopteams onder zijn voorzitterschap kunnen samenstellen, kortom zich sterk kunnen doen gelden als inkoopprofessional*
- + de inkoopcoördinator heeft een meer formele macht; hij stuurt de inkooporganisatie functioneel aan, binnen de hiërarchie waarin hij zelf is opgehangen. Daarmee heeft hij een grote invloed op de te realiseren inkoopdoelstellingen van de gemeente.*

- *deze organisatorische constructie past waarschijnlijk minder goed bij de organisatorische opzet c.q. organisatiecultuur van de gemeente.*

*E. de inkoopcoördinator als centrale inkoper; er wordt puur centraal ingekocht*

- + *gecentraliseerde inkoop is een goede basis voor kostenbeheersing en rechtmatigheid*
- + *professionaliteit in de inkoopfunctie is relatief gemakkelijk te realiseren*
- *centrale inkoop vergt de opzet van een aparte organisatorische unit: het is geen 1 fte-job. Theoretisch komen (delen van) fte's decentraal vrij omdat er decentraal niet meer ingekocht wordt, maar in de praktijk is dit lastig te realiseren.*
- *sterk gecentraliseerde taken leveren dikwijls extra (te veel) bureaucratie op*
- *doelmatigheid is moeilijk te behalen; inkoop alleen kan deze niet realiseren.*
- *deze keuze is niet goed voor samenwerkingsgedrag binnen de organisatie*
- *deze keuze past niet in de organisatorische opzet van de gemeente.*
- *Gebrekkige specificaties door het ontbreken van de materiedeskundigheid. Materiedeskundigheid ligt voornamelijk decentraal op de afdelingen.*

*Het in de hoofdtekst verwoorde model gaat richting keuze D: een inkoopcoördinator als inkoopprofessional (kenniscentrum, coach, helpdesk) met een sterk gecentraliseerde invloed op het totale inkoopproces en een eigen takenpakket, terwijl de decentrale 'inkopers' feitelijk (blijven) inkopen. De gemeente zal uiteindelijk een keuze maken, die past bij bestaande organisatorische keuzes, en die zowel gedragen zal worden door de organisatie als voldoet aan de geformuleerde doelstellingen. Het gecoördineerde inkoopmodel werkt overigens als communicerende vaten: wat niet centraal gebeurt dient decentraal te gebeuren en omgekeerd, terwijl het totaal aan inkoopinspanningen voor de organisatie als geheel gelijk blijft. Wezenlijk is de aansturing van het totaalproces: de rol van de inkoopcoördinator.*

## 6. INKOOPVORMEN EN DREMPELBEDRAGEN

Er bestaan verschillende vormen van inkoop.

Voor een goede uitvoering van de in dit inkoopbeleid opgestelde uitgangspunten is het essentieel de juiste inkoopvorm toe te passen. Met de inkoopvormen wordt gewaarborgd dat over de gehele breedte van de organisatie op eenduidige wijze wordt ingekocht.

*Uit de wetsbeginselen blijkt dat voor iedere uitgegeven euro vastgelegd moet zijn dat dit transparant, objectief en non-discriminair dient te gebeuren. De gedachte hierachter is dat iedere leverancier een kans dient te hebben en dat daarmee tegen betere condities kan worden ingekocht. Om dit te kunnen bewerkstelligen is de toepassing van een standaard orderformulier en orderfile een goede mogelijkheid.*

*Echter voor kleinere bedragen worden de administratieve lasten veel te groot. Met de toepassing van drempelbedragen kan een balans worden aangebracht tussen doelmatig inkopen en rechtmatig inkopen.*

*De Europese Commissie heeft aangegeven dat zij geen bezwaar heeft tegen enkelvoudige opdrachten voorzover deze laag in waarde zijn, denk bijv. aan onder de 10% van de Europese grens voor Werken en onder de 20% van de Europese norm voor Leveringen en Diensten liggen. Dit is echter een rekbaar begrip omdat de jurisprudentie hier geen rekening mee houdt en iedere willekeurige leverancier zijn gram via de rechter zou kunnen halen.*

*Beter is het daarom om drempelbedragen te gebruiken waaronder leveranciers geen prikkel hebben om naar een rechter te stappen en waarboven het voor de gemeente voordelig is om meerdere aanbiedingen te ontvangen.*

De drempelbedragen voor inkoop en aanbestedingen zijn per inkoopvorm voor Leveringen, Diensten en voor Werken door de gemeente vastgesteld. De drempelbedragen zijn bepaald als een afgeleide van de Europese Drempelbedragen. Op het moment dat de drempelbedragen in Europese of Nationale wet- en regelgeving worden herzien, zullen deze in onderstaande tabel worden aangepast. De hieronder aangegeven drempelbedragen kunnen derhalve nooit in strijd met de heersende wet- en regelgeving zijn.

	<b>Inkoopvorm</b>	<b>Levering / Diensten</b>	<b>Werken</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	Enkelvoudig	>€ 0 - <€ 5.000	≤ € 20.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Meervoudig (minimaal 3 offertes)	> € 5.000 - ≤ 190.000	> € 20.000 - ≤ 400.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Openbaar aanbesteden	Optie!	> € 400.000- ≤ 4.800.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Europese aanbesteding	> € 190.000	> € 4.800.000

De (geel) gearceerde regel is door de gemeente als verplichting vastgesteld op basis van de Europese wetgeving. De bedragen zijn weliswaar iets lager dan de feitelijke drempelbedragen, maar de jurisprudentie geeft aan, dat dit verstandig is.

Indien in Europese en/of Nationale wet- en regelgeving voor een bepaalde levering, dienst of werk een ander aanbestedingsregime of een bijzondere mogelijkheid van inkoop wordt geboden geeft dit beleid de mogelijkheid hiertoe over te gaan.

*Het verdient aanbeveling de bedragen opgenomen in de mandaatregeling en de drempelbedragen in evenwicht te brengen.*

## **Toelichting op het gebruik van de inkoopportfolio van Kraljic**

Een goed instrument bij het vaststellen van de meest geëigende aanbestedingsstrategie is de zogenaamde inkoopportfolio van Kraljic. Dit is een aanbestedingsstrategie, waarbij de marktpositie en de mogelijkheden zichtbaar gemaakt worden voor verbetering van het inkoopresultaat. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar mogelijkheden om geld te besparen en mogelijkheden om tijd te besparen.

De uitgangspunten van de Kraljic-matrix zijn:

- Hoe minder leveranciers, hoe afhankelijker.
- Hoe groter het aandeel inkoopwaarde van het totaal, hoe groter het financieel belang.

In de Kraljic-matrix worden 4 soorten aankopen onderscheiden:

1. Hefboom aankopen
2. Routine aankopen
3. Strategische aankopen
4. Knelpunt aankopen

### 1. Hefboom aankopen

Onder een “hefboom aankoop” wordt verstaan een aankoop van een product c.q. dienst, waarbij veel aanbieders zijn en waaraan een hoog financieel belang voor de organisatie is gekoppeld. Bij hefboom aankopen is het mogelijk door goede artikelspecificaties de marktwerking te gebruiken om betere condities te verkrijgen. In het algemeen zullen de inkooprijzen lager worden bij gelijkblijvende of betere kwaliteit. Producten dienen tegen de laagste directe kosten ingekocht te worden. Een voorbeeld: schoonmaak.

### 2. Routine aankopen

Onder een “routine aankoop” wordt verstaan een aankoop van een product c.q. dienst, waarbij er veel aanbieders zijn en waarbij het een laag financieel belang heeft binnen de organisatie.

Bij routine aankopen zijn besparingen in geld niet van toepassing. Besparingen zijn hier mogelijk door het verminderen van de interne kosten, bijvoorbeeld door het afsluiten van raamcontracten. Producten dienen zo eenvoudig mogelijk aangeschaft te worden, zodat de besteding in tijd beperkt blijft. Een voorbeeld: kantoorartikelen.

### 3. Strategische aankopen

Onder een “strategische aankoop” wordt verstaan een aankoop waarbij een hoog financieel belang is voor de organisatie en waarbij de keuze beperkt is tot één of enkele leveranciers, bijvoorbeeld als gevolg van technische beperkingen (een voorbeeld: specifieke onderdelen voor een bepaalde installatie van een bepaald merk). Indien men zich bewust is van de beperkingen, dient men zich tevens te realiseren dat deze beperkingen geld kosten.




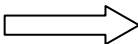
De aandacht dient zich derhalve te richten op het “zekerstellen” van de noodzakelijke inkopen door goede samenwerking (meerjarige overeenkomsten). Besparingen zijn mogelijk door de (interne) beperkingen op te heffen. Een voorbeeld: softwarepakketten.

#### 4. Knelpunt aankopen

Onder een “knelpunt aankoop” wordt verstaan een aankoop met een laag financieel belang. Er zijn weinig leveranciers te vinden die deze aankoop kunnen leveren. Het toeleveringsrisico is groot, daarom dient de beschikbaarheid van het product c.q. dienst zeker gesteld te worden. Deze aankopen zijn vaak het gevolg van het feit dat men zich heeft gebonden aan een leverancier. Geld is er niet meer te verdienen, het kost in het algemeen alleen maar tijd om deze artikelen te verkrijgen.

Voorbeeld : water, beveiligd papier ten behoeve van de afdeling burgerzaken.

De portfolio-analyse geeft aan waar en hoe geld en tijd bespaard kan worden.

Financieel Belang  	Hoog	<u><b>Hefboom aankopen</b></u> Besparing in geld  Inkoopstrategie: <b>“Maximale concurrentie”</b>  - veel leveranciers - substitutie mogelijk	<u><b>Strategische aankopen</b></u>  Kosten geld  Inkoopstrategie: <b>“Samenwerking”</b>  - moeilijk te wisselen producten - prijs en levering kritisch
	Laag	<u><b>Routine aankopen</b></u> Besparing in tijd  Inkoopstrategie: <b>“Efficiënte processen”</b>  - groot aanbod - grote diversiteit - bewerkelijk	<u><b>Knelpunt aankopen</b></u>  Kosten tijd  Inkoopstrategie: <b>“Zekerstellen”</b>  - monopolische markt - hoge entreebarrières
		Laag (veel leveranciers)	Hoog (weinig leveranciers)
			 Toeleveringsrisico

Het inkoopbeleid dient zich in eerste instantie te richten op de linkerkolom van bovenstaande portfolio, zijnde de hefboom en routine aankopen. Doordat hier meerdere leveranciers in het spel zijn en daardoor het toeleveringsrisico laag is, kan door de “marktwerking” een besparing in geld en/of tijd behaald worden. Hieruit vloeit voort dat indien duidelijk beargumenteerd is dat de aankoop een strategische aankoop of een knelpunt aankoop betreft, volstaan kan worden met het opvragen van één offerte.

## 7. INKOOPACTIEPLAN

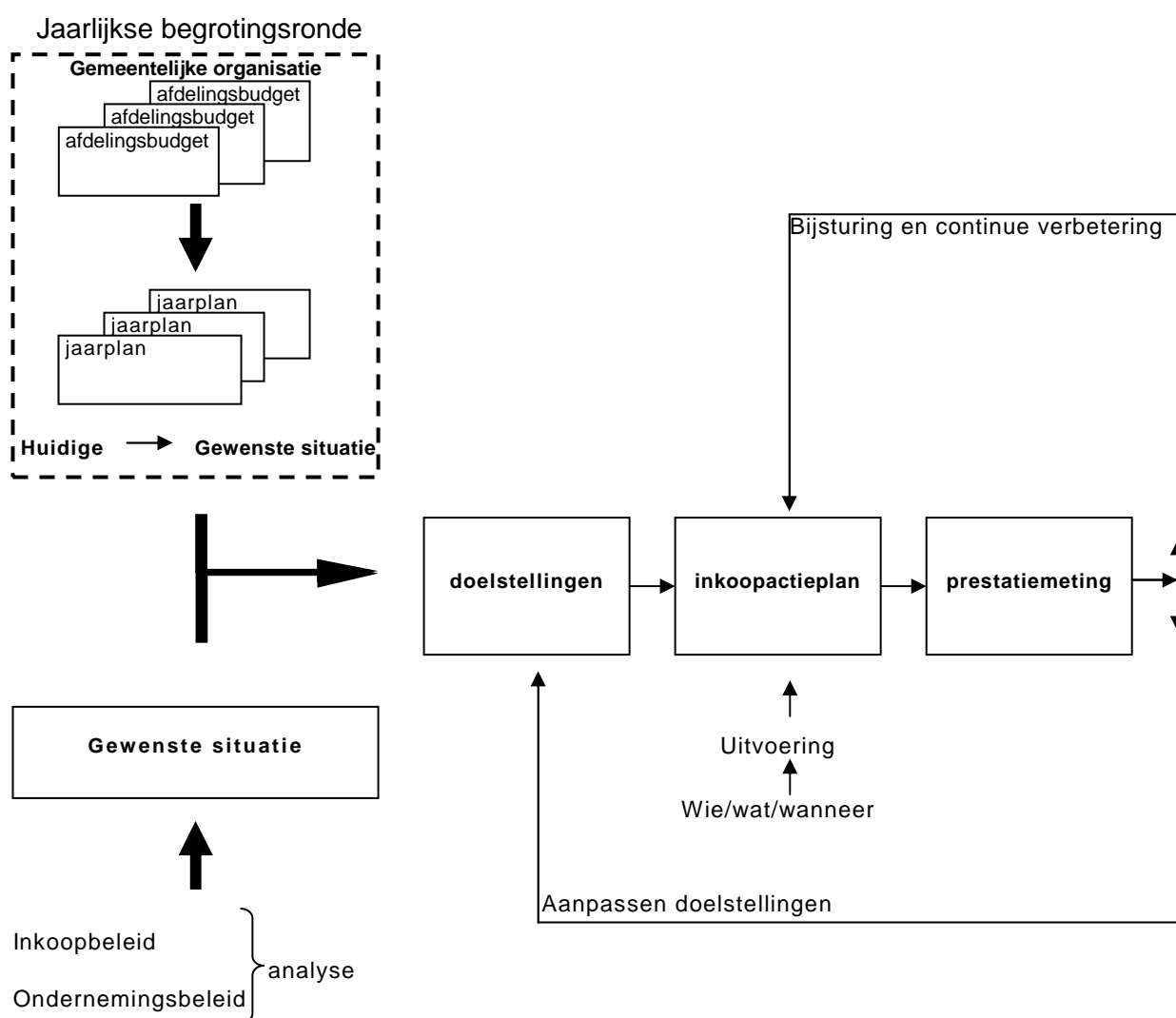
Jaarlijks wordt bij het vaststellen van de begroting een Inkoopactieplan opgesteld.

Dit plan wordt gevoed vanuit twee hoofdlijnen:

- Uit het inkoopbeleid (=meerjarenplan) wordt elk jaar een concreet plan van aanpak, van (een deel van) de doelstellingen voor het komende jaar, opgesteld;
- De verschillende afdelingsjaarplannen opgesteld op basis van de, middels de begroting vastgelegde, budgetten worden vertaald naar een totaal plan van aanpak inhoudende alle inkoopactiviteiten.

De inkoopcoördinator c.q. de concerninkoper stelt het inkoopactieplan op, voert dit uit, evalueert dit per kwartaal en rapporteert hierover aan de budgethouders en uiteindelijk (als samenvatting) in het jaarverslag.

Het inkoopactieplan omvat de bedragen die behoren in de rubrieken Openbaar aanbesteden en Europees aanbesteden. Schematisch ziet het opstellen van het inkoopactieplan er als volgt uit.



*Het inkoopactieplan is een werkdocument, waarin een aantal activiteiten zijn vastgesteld voor een bepaalde periode met het doel het inkoopproces te verbeteren conform de doelstellingen, verwoord in het inkoopbeleid. Het inkoopactieplan is in die zin een planmatig management gereedschap om zowel procesmatig als doelmatig resultaten op inkoopgebied te boeken (condities en geld).*

*Het inkoopactieplan kan bij uitstek het instrument worden, dat enerzijds de ontwikkeling van de integrale inkoopfunctie (dit inkoopbeleid eigenlijk) in de tijd aangeeft en anderzijds alle concrete,*

*ingeplande inkoopactiviteiten van het actuele jaar opsomt. Dit alles zal de planmatigheid ten goede komen, maar qua ontwikkeling wel tijd vergen.*

*Voor de ontwikkeling van de inkoopfunctie betekent dat het plannen van de route naar de uiteindelijk te behalen doelstellingen, zoals omschreven in dit beleidsplan, in realistische, haalbare stappen.*

*Voor de planmatige aanpak van de inkoopactiviteiten betekent het eerst vooral de grotere projecten inplannen. Verder hangt veel af van hoe concreet de afdelingsjaarplannen worden opgesteld. In de praktijk zal beïnvloeding over en weer plaatsvinden, wat kan resulteren in meer marktconforme budgettering voor de inkoopdelen van de budgetten, daardoor concretere afdelingsjaarplannen en een gedegen, zo compleet mogelijk inkoopactieplan.*

*Het inkoopactieplan komt ook de rechtmatigheid van de inkoopactiviteiten ten goede; het inkoopbeleid formuleert nu eenmaal de regelgeving concreet, als zijnde compleet ingevoerd, terwijl het inkoopactieplan het stadium van ontwikkeling aangeeft, want niet alles kan in een keer van de ene op de andere dag gerealiseerd worden. Op deze manier kan de accountant de rechtmatigheid in zijn context checken.*

## **8. AFWIJKING VAN BELEID**

Het beleid heeft niet het doel een 'harnas' te zijn. De dagelijkse praktijk maakt het noodzakelijk om af te kunnen wijken. Dat dient dan wel gemotiveerd en bewust te gebeuren.

Afwijking op het inkoopbeleid is slechts in uitzonderlijke gevallen mogelijk door vooraf gemotiveerd aan het college van B&W te adviseren. Een dergelijk advies dient voorzien te zijn van het standpunt van de inkoopcoördinator c.q. concerninkoper. B&W besluiten in dergelijke gevallen of wel / niet van het inkoopbeleid mag worden afgeweken. Bij het eerst mogelijke moment zal het college van B&W melding doen bij de Commissie en zonodig expliciet voorleggen aan de Raad, danwel rechtstreeks voorleggen aan de Raad.

### **Sociale aspecten**

Voor inwoners van de gemeente/ regio die door belemmerende omstandigheden niet (volledig) op eigen kracht aan het arbeidsproces deel kunnen nemen worden expliciete mogelijkheden opgenomen om er (mede) voor zorg te dragen dat voor de hiervoor genoemde doelgroep(en) voldoende en voldoende gevarieerd werk beschikbaar komt en blijft. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die Europese regelgeving ter zake biedt.

Het hebben van werk is voor onze inwoners in een achterstandspositie van groot belang voor de bevordering van zelfredzaamheid en het tegengaan van sociaal isolement. Met name zij die door belemmerende omstandigheden niet (volledig) op eigen kracht aan het arbeidsproces deel kunnen nemen, behoeven ondersteuning vanuit de gemeentelijke overheid. Dit geldt met name voor inwoners van onze gemeente/regio die zijn aangewezen op de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en/of Wet werk en bijstand (Wwb).

Om die reden nemen wij in ons inkoopbeleid expliciete mogelijkheden op om er (mede) voor zorg te dragen dat voor de hiervoor genoemde doelgroep(en) voldoende en voldoende gevarieerd werk beschikbaar komt en blijft. De leveringen en/of diensten betreffen in hoofdzaak, doch niet exclusief, opdrachten met betrekking tot onderhoud in de openbare ruimten (zoals groenonderhoud c.a.), schoonmaak en overige facilitaire diensten in gemeentelijke gebouwen.

Hierbij maken wij gebruik van de mogelijkheden die Europese regelgeving ons ter zake biedt waaronder, doch niet uitsluitend, de toepassing van:

- (Quasi) investeringmogelijkheden op basis van jurisprudentie welke geldt voor de uitvoering van de gemeentelijke taken op het terrein van de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening zoals deze voor onze gemeenten op basis van de Wet gemeenschappelijke regeling wordt uitgevoerd in/via het Werkvoorzieningschap Noordoost-Brabant en haar uitvoeringsorganisatie IBN-holding en/of de werkbedrijven van IBN-holding.
- Artikel 18 Richtlijn 2004/18/EG en artikel 17 Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao) waarin wordt voorzien in het toepassen van een alleenrecht hetwelk wij voor bepaalde diensten willen toepassen ten behoeve van hen die zijn aangewezen op de sociale werkvoorziening. Bij nadere beschikking zal ons College van Burgemeester en Wethouders een uitvoerende rechtspersoon aanwijzen.
- Artikel 19 Bao waarin wij de deelneming aan procedures voor de gunning van opdrachten willen voorbehouden aan sociale werkvoorzieningen als bedoeld in artikel 1, onderdeel e, van het Besluit uitvoering sociale werkvoorziening en begeleid werken, voor zover de meerderheid van de bij de uitvoering van de betreffende opdracht betrokken werknemers, personen zijn met een handicap die wegens de aard of de ernst van hun handicaps geen beroepsactiviteiten in normale omstandigheden kunnen uitoefenen. In aanbestedingen van deze opdrachten zullen wij dit voorbehoud aan sociale werkvoorzieningen expliciet vermelden.
- Artikel 26 Bao waarin de mogelijkheid is opgenomen voor bepaalde opdrachten in de betreffende bestekken c.q. Programma's van Eisen, de voorwaarde op te nemen dat minimaal 50% van de met uitvoering betrokken medewerkers een sw-geïndiceerde betreft. Dit artikel zal tevens worden toegepast om voor anderen met een achterstand tot de reguliere arbeidsmarkt een percentage op te nemen waarin zij in het werk – hetzij middels een dienstverband dan wel via een leerwerktraject – betrokken zullen worden.

In alle hiervoor vermelde situaties zal sprake zijn van een marktconforme prijsstelling. Tijdens de gunning/aanbesteding zal het criterium 'de economisch meest voordelige aanbidding' worden gehanteerd bij beoordeling van de offertes.

### DEEL 3 IMPLEMENTATIE

Voor de ontwikkeling van de in dit Inkoopbeleid genoemde onderwerpen, is het zaak de volgende activiteiten uit te voeren:

- a. Het inkoopbeleid implementeren;
- b. De integrale inkoopfunctie organiseren;
- c. Het integrale inkoopproces implementeren.

Specifiek te benoemen acties zijn:

#### *Ad a. het inkoopbeleid implementeren*

- Het inkoopbeleid c.q. het inkoopbeleidsplan goedkeuren.

#### *Ad b. de integrale inkoopfunctie organiseren*

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden inkoopcoördinator/ concerninkoper vaststellen en invoeren;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden decentrale inkopers vaststellen en invoeren;
- Aanschaf Inkoop Informatiesysteem overwegen.

#### *Ad c. het integrale inkoopproces implementeren*

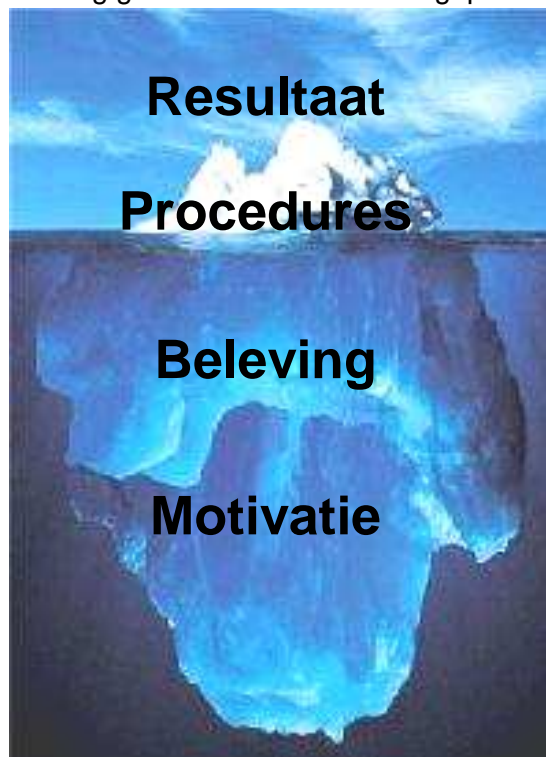
- Proces-/procedurebeschrijvingen inkoop goedkeuren;
- Inkoopproces toelichten. Bewustwording t.a.v. eigen invloed medewerkers op goede verloop inkoopproces stimuleren;
- Regelgeving toelichten en implementeren;
- Contractmanagement opzetten;
- Leveranciersmanagement opzetten;
- Kwaliteitsmanagement opzetten;
- Control- c.q. auditsysteem opzetten.

*Na vaststelling van het Inkoopbeleid is het raadzaam van dit implementatietraject een stappenplan gekoppeld aan een tijdsbalk te maken.*

## DEEL 4 TOELICHTING

### Ad Voorwoord

In het Inkoopbeleid is het beleid opgenomen, waar toe besloten is na discussie over de alternatieve mogelijkheden, zoals dat op wettelijke basis nodig is. Er worden termen gebruikt die niet meteen vanzelfsprekend zijn. Deze toelichting wil, daar waar gewenst, de noodzakelijke achtergrond, onderbouwing of uitleg geven voor een beter begrip van het inkoopbeleid.



Resultaatgerichtheid is een groot goed. Echter, het resultaat van het inkoopproces is slechts het zichtbare topje van een denkbeeldige ijsberg. De onderliggende laag, net boven de waterlijn, is het stelsel van procedures. Inkoopwerk is echter vooral mensenwerk. Op grond van ervaring bij gemeenten blijkt dat het werken aan wat onder water blijft, doorslaggevend is voor een succesvol verloop van het proces. Gerichtheid op datgene wat zich 'onder water' afspeelt is dus essentieel. Door aan te sluiten bij de beleving en de motivatie van de betrokkenen ontstaat een levend beleid. Een beleid wordt gepresenteerd dat gedragen kan worden door de mensen die het gaan uitvoeren, vanuit de visie dat mensen gemotiveerd worden door wat hen drijft.

De aanleiding om aandacht aan inkoop en aanbesteding te geven wordt ervaren door een combinatie van toenemende (financiële) druk op budgetten en (politieke) druk op transparantie voor de Nederlandse overheden. De vraag om transparantie in hoe zij omgaan met geld, heeft geleid tot verscherpte controle op wet- en regelgeving. Wie bij controle van uitgaven niet gedocumenteerd heeft dat geld transparant, non-discriminerend en objectief is uitgegeven heeft een probleem. Aanleiding genoeg om een concrete strategie uit te zetten en te implementeren.

### Ad 1.2 Definities

#### Levering:

De richtlijn levering heeft niet alleen betrekking op de aankoop van producten. Onder een overheidsopdracht voor levering wordt verstaan: een schriftelijke overeenkomst onder bezwarende titel tussen een aanbestedende dienst en een leverancier voor de:

- aankoop;
- leasing;
- huur of huurkoop (met op zonder koopoptie) van producten.

Indien de levering van producten bepaalde installatiewerkzaamheden met zich mee brengt, dan behoren de installatiewerkzaamheden tot de opdracht voor levering. Dit is met name van belang om te bepalen of de opdracht een bepaalde drempelwaarde overschrijdt, waarboven de richtlijn moet worden toegepast.

Voorbeeld: indien een provincie een telefoon-centrale koopt, dan maken de installatiewerkzaamheden voor deze centrale deel uit van de opdracht tot levering van de telefooncentrale.

#### Diensten:

De richtlijn diensten omschrijft opdrachten voor dienstverlening als volgt: een schriftelijke overeenkomst onder bezwarende titel tussen een aanbestedende dienst en een dienstverlener. De richtlijn Diensten maakt onderscheid tussen A-diensten en B-diensten in Bijlage I van de richtlijn. De categorie A-diensten, de zogenaamde prioritaire diensten, vallen onder de volledige werking van de richtlijn. De categorie B-diensten, de zogenaamde residuaire diensten, vallen onder het verlichte regime van de richtlijn. Dit betekent dat bij de aanbesteding van deze soorten diensten enkel de algemene aanbestedingsbeginselen van toepassing zijn en meer in het bijzonder geldt dat het non-discriminatiebeginsel van toepassing is en er achteraf een publicatie van gunning dient te worden gepubliceerd op de aanbestedingswebsite van de Europese Gemeenschappen. Het onderscheid in de A- en B-diensten kan tevens worden gemaakt aan de hand van de CPV-codering van de Europese Gemeenschappen in samenhang met de CPC-codering van de Verenigde Naties.

#### Werk:

Een werk wordt in de richtlijn gedefinieerd als "het product van bouw- dan wel wegebouwkundige werken in hun geheel dat ertoe bestemd is als zodanig een economische of technische functie te vervullen". Een aantal voorbeelden zijn: algemene bouwnijverheid, sloperswerkzaamheden, waterbouw, spoorwegbouw en wegebouw.

### **Ad 3 Wettelijk kader**

De ontwikkelingen van het wettelijk kader worden hieronder verwoord.

Op 31 maart 2004 stelden het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie richtlijn nr. 2004/18/EG betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten vast. Deze richtlijn werd gepubliceerd op 30 april 2004 en bevat voor de lidstaten de verplichting om deze richtlijn uiterlijk op 31 januari 2006 in het recht van de lidstaat te implementeren. In Nederland is de richtlijn geïmplementeerd door middel van het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (BAO). Dit besluit volgt de opzet van de richtlijn op de voet en kent daarmee dezelfde voor- en nadelen als de nieuwe richtlijn.

De ene nieuwe richtlijn komt in de plaats van de drie oude, nl. de Richtlijn werken, de Richtlijn leveringen en de Richtlijn diensten, die allen dateren van 1992-1993. Deze bundeling biedt het voordeel van meer uniformiteit. Nadeel is echter dat procedures veel meer door elkaar staan. Door de verschillen in de wijze van aanbesteding van werken, leveringen en diensten is een complex geheel van meer dan twintig procedures ontstaan.

Het nadeel van het samenvoegen van alle procedures doet zich vooral voor in de aanbestedingspraktijk, die voor een aanbesteding eerst een keuze maakt met betrekking tot de te volgen wijze van aanbesteden en vervolgens een uittreksel van de aanpak nodig heeft. Voor wat betreft het aanbesteden van werken voorziet het ARW 2005 in deze uittreksels. Voor de andere aanbestedingen (niet-werken) kan de ARW 2005 als *leidraad* dienen.

De nieuwe richtlijn moderniseert de oude Europese aanbestedingsrichtlijnen. Er is sprake van een groot aantal aanpassingen. Zo is er een nieuwe procedure, de concurrentiegerichte dialoog, bijgekomen en stimuleert de richtlijn het gebruik van elektronische middelen bij het aanbesteden. In een aantal gevallen schept de richtlijn de mogelijkheid om een elektronische veiling aan de gunning vooraf te laten gaan. Nieuw in de richtlijn is eveneens de expliciete regeling van het gunnen van opdrachten op basis van raamovereenkomsten.

Begin 2009 zal naar verwachting de (nieuwe) Aanbestedingswet van kracht worden, een raamwet waarbinnen ook het BAO komt te vallen. In aanvulling op deze wet zullen diverse Algemene Maatregelen van Bestuur van kracht worden. Ongetwijfeld zal dit effect hebben op dit inkoopbeleid, waarin dan de wijzigingen zullen worden verwerkt.

Belangrijk gegeven, nu al geldig op basis van jurisprudentie, maar zeker verwerkt in de nieuwe wetgeving is, dat bij toepassing van het E G-verdrag er geen sprake meer hoeft te zijn van een grensoverschrijdend aspect om toch volgens die (EG-verdrag)regels te moeten werken, dan dus op nationaal niveau.

### **Ad 4.3 Integriteit**

#### **Beroepscode voor de inkoper**

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) heeft zich ten doel gesteld de vakbekwaamheid en professionaliteit van degenen die bij de uitoefening van de inkoopfunctie betrokken zijn, te vergroten. Hierbij is het van belang dat inkopers hun integriteit bewaken. Vanuit dit standpunt heeft de NEVI een beroepscode geformuleerd, in overeenstemming met de IFPMM-code (International Federation of Purchasing and Materials Management). De beroepscode geeft een handreiking voor het omgaan met dilemma's die typerend zijn voor de inkoopfunctie. De vier belangrijkste uitgangspunten van de code luiden:

- De professionele inkoper is loyaal ten opzichte van de eigen onderneming;
- De professionele inkoper behandelt leveranciers rechtvaardig;
- De professionele inkoper ondersteunt eerlijke concurrentie;
- De professionele inkoper houdt de reputatie van de professie hoog.

### **Ad 4.4 Transparantie**

In inkooptermen heeft transparantie vooral te maken met transparantie van de markt. In de gemeentelijke organisatie slaat transparantie vooral op transparant handelen en een transparante organisatie. In dit inkoopbeleid wordt met transparantie zowel het een als het ander bedoeld.

### **Ad 4.6 Non-discriminatie**

Op Europees niveau betekent dit dat discriminatie op nationaliteit van de leverancier verboden is. Op nationaal niveau houdt non-discriminatie in dat elke (potentiële) leverancier gelijk behandeld wordt. Recente jurisprudentie geeft dit aan.

### **Ad 4.7 Maatschappelijk verantwoord inkopen**

Duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) worden in Nederland wel als synoniemen gezien. Ook duurzame ontwikkeling wordt gebruikt. Is duurzaam ondernemen onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Heeft duurzame ontwikkeling hoofdzakelijk betrekking op milieuaspecten?



Definitie van MVO volgens de SER: “het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op lange termijn waardecreatie in drie dimensies: markt (het economisch rendement), mens (de gevolgen voor de mens, binnen en buiten de onderneming) en milieu (de effecten op het natuurlijk leefmilieu).

Wij richten ons hier, middels maatschappelijk verantwoord inkopen op maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij het accent ligt op zowel economie, milieu als sociale aspecten. Deze benadering wordt verwoord in de volgende definitie: maatschappelijk verantwoord ondernemen is de ondernemingsstrategie waarbij aandacht voor people, planet en profit in evenwicht is. Veranderingen in de omgeving van de onderneming en de onderneming zelf maken maatschappelijk verantwoord ondernemen tot een dynamisch proces.

People, planet en profit zijn de drie pijlers van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

### **People**

Tot het domein People worden de prestaties gerekend op sociaal-ethisch gebied. Hoe gaat het bedrijf om met haar personeel en hoe presteert zij op het gebied van sociale cohesie (de maatschappij in ruimere zin)? Thema's die hier spelen zijn: behartiging mensenrechten, omkoping en fraude, kinderarbeid, man-vrouw verhoudingen, armoedevraagstuk, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap, gedragscodes en dergelijke.

### **Planet**

Tot het domein Planet worden de prestaties gerekend op het gebied van milieu in ruime zin. Hoe pakt een bedrijf haar verantwoordelijkheid op ten aanzien van het belasten van het milieu, de natuur en het landschap? Milieuzorg, ketenbeheer, eco-efficiency, schoner produceren, duurzame technologieontwikkeling, duurzame bedrijventerreinen zijn hiervan voorbeelden.

### **Profit**

Tot het domein Profit worden niet alleen de pure financiële prestaties van de onderneming (winst, omzet en dergelijke) gerekend. Het gaat meer om economische zaken. Hier spelen thema's als: werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van de diensten en producten. Ook sponsoring, medewerkerparticipatie, winstbestemming en dergelijke horen hier thuis.

Veel (grote) ondernemingen die actief bezig zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen leggen de basisprincipes vast in zogenaamde “business principes”. Ook vanuit de rijksoverheid komt de roep om een maatschappelijk verantwoorde houding van overheden. Inkopen van overheden omvatten op jaarbasis miljarden euro's. Met het programma Duurzame Bedrijfsvoering Overheden wordt niet alleen de rijksoverheid aangezet tot duurzame inkoop maar ook de lagere overheden. Vanaf 2010 moeten gemeenten bij 50 % van de inkoop duurzaamheid als zwaarwegend criterium meenemen.

Wij realiseren ons dat MVO nog volop in ontwikkeling is, ook internationaal gezien. Daarom is het zaak MVO als onderdeel van de specificatie en als selectiemiddel bij leveranciers toe te passen in verhouding tot de te gunnen opdracht.

## **Ad 5.3 Organisatie inkoopfunctie**

Hoewel er diverse verfijningen denkbaar zijn, overheersen met name drie hoofdvormen van inkooporganisatie:

- Centrale inkooporganisatie;
- Decentrale inkooporganisatie;
- Gecoördineerde inkooporganisatie.

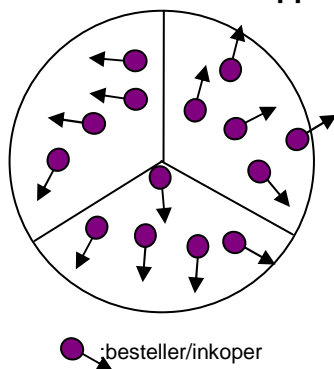
Gezien de voor- en nadelen van centrale en decentrale inkoop, veel draait om bundeling van inkoopmacht versus zelfstandigheid van afdelingen en inkoopexpertise versus

materiedeskundigheid, wordt gecoördineerde inkoop vaak als meest geschikt beschouwd, zeker in een gemeentelijke organisatie. De gecoördineerde inkoop combineert de voordelen van de andere hoofdvormen en neutraliseert de nadelen ervan.

De gemeente Cuijk werkte voornamelijk met het decentrale inkoopmodel. Er blijkt echter dat het decentraal neerleggen van de verantwoordelijkheid in de organisatie, de volgende nadelen heeft voor de gemeente:

- Een 'versnipperde' inkoop; weinig effectiviteit;
- Weinig eenduidigheid en slecht inzicht in lopende zaken; een zgn. eilandencultuur;
- Gebrekkige rechtmatigheid: het schort aan het navolgen van wet- en regelgeving.

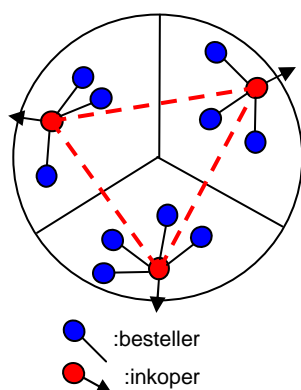
**De decentrale 'versnipperde' organisatie** kan met de schets hiernaast worden weergegeven.



Binnen de sectoren is een groot aantal ambtenaren bezig met inkopen. Dit gebeurt doorgaans onafhankelijk van elkaar. Er vindt weinig tot geen coördinatie plaats op afdeling- of sectorniveau. Afgezien van enige uitzonderingen, waar door bepaalde initiatieven al wel een samenwerking met buurgemeenten tot stand is gekomen, is de inkoopfunctie op deze wijze ook onvoldoende zichtbaar om als basis te dienen voor samenwerking.

### Decentrale inkoop

Door, afhankelijk van de behoefte, per afdeling of sector één of meer functionarissen aan te wijzen



kan inkoop op relatief eenvoudige wijze gestalte krijgen. Het betekent dat niet meer iedereen mag/kan gaan inkopen maar dat er een in het inkoopvak bijgeschoolde medewerker komt die namens de afdeling als inkoper functioneert.

Deze decentrale inkoper treedt op als inkoper voor de specifieke inkooptaken van zijn afdeling. Daarnaast kan iedere decentrale inkoper voor de hele organisatie optreden als inkoper voor bepaalde goederen of diensten die organisatiebreed worden gebruikt. Dit laatste in afstemming met de collega decentrale inkopers.

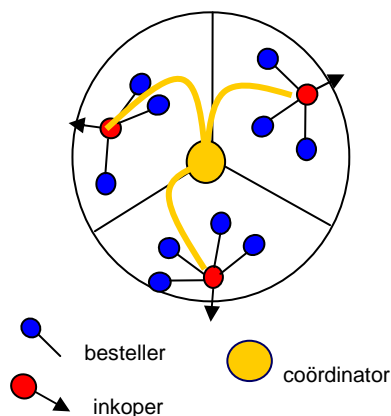
De mate waarin deze functionaris zijn dagtaak vult met inkoop is afhankelijk van de behoefte. Het is zeer wel denkbaar dat hij gedeeltelijk bezig blijft met de binnen de afdeling gebruikelijke taken.

### Gecoördineerde inkoop

Een ontwikkeling die bij veel gemeenten te signaleren is, is de instelling van gecoördineerde inkoop. Bij een dergelijke structuur wordt de organisatie ondersteund met een centrale, commerciële inkoopcoördinator, die als inkoopdeskundige in de organisatie aanwezig is.

Belangrijk is dat deze inkoopcoördinator volledig geschoold wordt (c.q. is) voor zijn functie en de diverse inkoopopleidingen heeft doorlopen. Eventueel kan hij/zij zich op deelgebieden laten adviseren door externe inkoopdeskundigen op projectbasis.

De centrale inkoopcoördinator is verantwoordelijk en bevoegd voor het opstellen, uitvoeren en in standhouden van het inkoopbeleid, de procedures en instructies.



Tevens is hij/zij voor het management het aanspreekpunt voor de wijze, waarop is ingekocht en de wijze van rapportage hierover. De centrale inkoopcoördinator hoeft niet altijd degene te zijn, die de inkoopactiviteiten uitvoert, hij/zij kan dit delegeren naar de organisatie toe naar specifiek hiervoor aangewezen decentrale inkopers. Deze gedelegeerde bevoegdheid ontslaat hem/haar echter niet van de eindverantwoordelijkheid en rapportage. Alle raamcontracten of grotere (Europese) aanbestedingen worden wel door hem/haar uitgevoerd. Hij/zij kan voor dergelijke projecten een team van materiedeskundigen en eventueel benodigde inkoopspecialisten samenstellen en de inkoopopdracht uitvoeren.

Het kan zowel een inkoopopdracht zijn die binnen de grenzen van één sector ligt, als een onderwerp wat sector overschrijdend is. Het inkoopproject wordt dan uitgevoerd in teamverband met een materiedeskundige en een inkoopdeskundige.

De inkoopcoördinator is dan de persoon die namens de gemeente toezicht houdt op de inkoopactiviteiten van de samenwerkingsverbanden die de gemeente is aangegaan. Daarnaast onderzoekt hij/zij de mogelijkheden tot verbetering van inkoopcondities door samenwerking met andere partijen. Binnen een samenwerkingsverband met andere gemeenten zouden de diverse coördinatoren functioneel rapporteren aan de portefeuillehouder voor inkoop binnen het bestuur van het samenwerkingsverband.

Samengevat biedt het gecoördineerde inkoopmodel efficiëntie voordelen en inkoopbesparingen door o.a.:

- het bundelen van inkoopvolume (men creëert hiermee een sterke onderhandelingspositie)
- de grote inkoopexpertise
- goed zicht op lopende zaken; transparantie
- betere naleving van de wetgeving; rechtmatigheid (men voorkomt risico's op schadeclaims)

## Ad 6. Inkoopvormen

### Een nadere toelichting op de inkoopvormen

De in het beleid gebruikte inkoopvormen:

- Enkelvoudig inkopen: één leverancier wordt gevraagd een aanbieding te doen (één op één).
- Meervoudig inkopen: dit is een procedure waarvoor een beperkt aantal van tenminste drie leveranciers, dienstverleners of aannemers wordt uitgenodigd een offerte uit te brengen.
- Openbaar aanbesteden: de gemeente plaatst op nationaal niveau een aankondiging voor een opdracht. Er is vrije concurrentie tussen alle leveranciers uit het land.
- Europees aanbesteden: de gemeente plaatst op Europees niveau een aankondiging voor een opdracht. Er is vrije concurrentie tussen alle Europese opdrachtnemers.

Innovatieve inkoopvormen:

Op het gebied van samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven wordt al enige jaren geëxperimenteerd met nieuwe (innovatieve) contractvormen, waarbij de traditionele rolverdeling

tussen opdrachtgever en opdrachtnemer anders kan komen te liggen. De gemeente wil, waar zinvol, deze innovatieve vormen gebruiken, zoals:

- De geïntegreerde contractvormen.  
Genoemd kunnen worden de Design & Construct- en de Turnkey-contracten. Bij deze contractsvormen wordt (een deel van) het ontwerp door de aannemer gemaakt. De overdracht kan plaatsvinden op basis van een programma van eisen (Turnkey) of op basis van een voorontwerp (Design & Construct).
- Publiek-Private Samenwerking (PPS).  
Er bestaan diverse vormen van PPS constructies. Verdere ontwikkelingen op dit gebied zullen mede bepalen of de gemeente van een dergelijke constructie gebruik zal maken.
- Elektronische veiling.  
Deze inkoopvorm staat nog betrekkelijk in de kinderschoenen als het gaat om kant en klare toepassingen, maar kan zich, analoog aan andere digitale ontwikkelingen, snel ontwikkelen. Dat deze inkoopvorm in de Europese richtlijn is opgenomen zal daarbij zeker helpen.
- Prijsvragen voor ontwerpen.

## **DEEL 5 ALGEMENE INKOOPVOORWAARDEN LAND VAN CUIJK 2008**

### **Artikel 1. Algemeen**

1. Hierna wordt verstaan onder:
  - a. deze voorwaarden: deze algemene inkoopvoorwaarden die van toepassing zijn op en deel uit maken van de overeenkomst;
  - b. de gemeente: de betreffende gemeente;
  - c. levering: het leveren van zaken en diensten waartoe behoort het verrichten van werkzaamheden niet zijnde aanneming van werk;
  - d. de prestatie: de door de wederpartij te leveren zaken en diensten die voldoen aan de overeenkomst, voorwaarden en specificaties;
  - e. schriftelijk: op schrift, per fax of op andere wijze uitdrukkelijk vooraf door de gemeente toegestaan.
2. Deze voorwaarden zijn van toepassing op:
  - alle aanvragen van de gemeente voor een aanbieding of offerte;
  - alle aan de gemeente gedane aanbiedingen van de prestatie;
  - alle opdrachten en overeenkomsten over de prestatie.
3. De toepasselijkheid van algemene voorwaarden van de wederpartij, onder welke benaming dan ook, wordt hierbij uitdrukkelijk uitgesloten.
4. Alleen schriftelijk overeengekomen afwijkingen van deze voorwaarden en wijzigingen in of bij de overeenkomst zijn geldend.
5. Op deze voorwaarden, alsmede op alle aanbiedingen en overeenkomsten waarop deze geheel of gedeeltelijk van toepassing zijn, is uitsluitend Nederlands recht van toepassing met uitsluiting van het Weens Koopverdrag: Convention on the International Sale of Goods (CISG).
6. Geschillen die uit deze voorwaarden of de daarop gebaseerde overeenkomsten voortvloeien worden voorgelegd aan de bevoegde rechter te 's-Hertogenbosch.
7. Indien enige bepaling van deze voorwaarden nietig is of vernietigd wordt, blijven de overige bepalingen van deze voorwaarden onverkort van kracht.

### **Artikel 2. Totstandkoming overeenkomst**

1. Een aanbod van de wederpartij is onherroepelijk gedurende een termijn van dertig dagen nadat deze de gemeente heeft bereikt. Bij een inschrijvingsprocedure, vangt de termijn aan op de sluitingsdag.
2. Indien de gemeente het aanbod schriftelijk aanvaardt dan komt de overeenkomst tot stand op het moment dat de wederpartij hiervan kennis neemt of in redelijkheid kennis van heeft kunnen nemen.
3. Een aanbod van de gemeente is slechts een uitnodiging of aanvraag aan de wederpartij tot het doen van een aanbod, aanbieding of offerte in de zin van lid 1.
4. Bij een raamovereenkomst komt de overeenkomst tot stand telkens op het moment dat de opdracht voor een (deel)levering, binnen het kader van deze overeenkomst, door de gemeente wordt verzonden.
5. De wederpartij vergewist zich bij de totstandkoming van de overeenkomst van de correcte toepassing van de Europese regels en vrijwaart op die grond tegen haar schade de gemeente.

### **Artikel 3. Prijs**

1. Alle prijzen zijn vast, in euro's, exclusief BTW, en gelden bij zaken incl. de kosten van verpakking, transport, verzekering en vervoer naar een door de gemeente aangegeven plaats van levering.
2. De gemeente verlangt voor een (deel)prestatie die nog niet is geleverd en is bevoegd voor overige gevallen te verlangen dat wederpartij een bankgarantie afgeeft of een waarborgsom stort ter verzekering van de prestatie of de correcte nakoming van de overeenkomst.

### **Artikel 4. Verpakking en verzending**

1. De wederpartij verpakt de zaken behoorlijk en milieuvriendelijk en voorziet deze van een paklijst. De wederpartij is aansprakelijk voor alle schade ontstaan door of in verband met onvoldoende verpakking en/of een paklijst niet conform lid 3 hierna.
2. Retourzending van verpakkingsmaterialen, leenassemblage of de zaken na afkeuring door de gemeente, geschiedt voor rekening en risico van de wederpartij naar het verzendadres.
3. Op de paklijst vermeldt de wederpartij: de specificatie van de zaken, maten en gewichten en het door de gemeente meegeedeelde opdrachtnummer, contactpersoon en afleveradres.

#### **Artikel 5. Levering en keuring**

1. De levering vindt plaats zodra de prestatie voldoet aan de overeenkomst én de gemeente dit aan wederpartij bevestigt.
  - Bij zaken heeft de gemeente hierover op de plaats van bestemming, de feitelijke beschikking verkregen, en heeft tevens getekend voor ontvangst. Echter de levering wordt geacht niet te hebben plaatsgehad als de gemeente de zaken binnen veertien werkdagen afkeurt wegens niet voldoen aan de overeenkomst, waardoor het risico en de eigendom bij de wederpartij is gebleven.
  - Over de vervulling van diensten wordt maandelijks gerapporteerd.
2. De levering geschiedt op de overeengekomen plaats en tijdstip en binnen de overeengekomen termijn, welke als fatale termijn geldt.
3. De wederpartij geeft onmiddellijk schriftelijk bericht aan de gemeente zodra de wederpartij weet of behoort te weten dat de levering niet, niet tijdig of niet naar behoren zal plaatsvinden, onder vermelding van de omstandigheden die aanleiding zijn van deze tekortkoming.
4. De levertijd vangt aan op de dag waarop door de gemeente schriftelijk de opdracht wordt gegeven; ingeval van een mondelinge of telefonische opdracht vangt de levertijd aan op de dag waarop de opdracht schriftelijk door de gemeente wordt bevestigd.
5. De gemeente is te allen tijde gerechtigd tot een onafhankelijke keuring van de prestatie. Bij afkeuring, meldt de gemeente dit terstond aan de wederpartij en zijn deze keuringskosten voor rekening van de wederpartij. De afwijkingen bij de keuring gelden zonder meer als een tekortkoming van de wederpartij.

#### **Artikel 6. Eigendom en risico**

1. De eigendom en het risico vanuit de prestatie gaan met toebehoren als kwaliteitskeurmerken of -certificaten, over op de gemeente zodra de prestatie is geleverd.
2. Het risico van de zaken wordt geacht bij de wederpartij te zijn gebleven indien de gemeente op goede gronden het recht op ontbinding van de overeenkomst inroept.

#### **Artikel 7. Betaling**

1. Betaling geschiedt binnen dertig dagen nadat de gemeente binnen veertien werkdagen na de levering, de prestatie en de facturen heeft goedgekeurd. De betaling wordt opgeschort totdat de wederpartij aan al haar openstaande verplichtingen heeft voldaan.
2. De wederpartij specificeert op de factuur haar kosten en vermeldt ook een omschrijving en kenmerk van de overeenkomst, op straffe van opschorting van de betalingsverplichting.
3. Verricht de wederpartij werkzaamheden, welke zij aanmerkt als overschrijding van de overeengekomen prestatie, dan komen deze kosten slechts voor betaling in aanmerking als deze zijn vastgelegd.
4. Betaling van de prestatie ontslaat de wederpartij niet van enige garantie en/ of aansprakelijkheid zoals deze voortvloeit uit de tussen de gemeente en wederpartij gesloten overeenkomst.
5. De wettelijke rente wordt verschuldigd veertien dagen nadat onder aanzegging van deze rente, schriftelijk tot betaling is gemaand.

#### **Artikel 8. Garantie en kwaliteit**

1. De wederpartij garandeert dat haar prestatie geheel in overeenstemming is met in de overeenkomst en opdracht gegeven omschrijving, specificaties en voorwaarden. In die zin is de prestatie van goede kwaliteit en voldoet tenminste aan de geldende wet- en regelgeving, de gebruikelijke eisen van deugdelijkheid, levensduur, doelmatigheid en afwerking, en is geschikt voor het doel waarvoor zij is bestemd. De garantie hiervan verloopt analoog volgens de regels van Consumentenkoop uit het Burgerlijk Wetboek en bevat ten minste een garantietermijn van twaalf maanden, te verlengen met de hersteldagen uit lid 3 hierna.
2. De wederpartij staat in voor de kwaliteit en integriteit van diegene die namens haar belast is met de uitvoering van de overeenkomst.
3. De wederpartij zal voor haar rekening en risico alle voorkomende gebreken op eerste aanzegging en tot genoegen van de gemeente herstellen, onverminderd de aansprakelijkheid uit artikel 14.

#### **Artikel 9. Voorschriften, verzekering, toezicht**

1. De wederpartij, haar werknemers en door haar ingeschakelde derden conform artikel 11, zijn gehouden bij de nakoming van de overeenkomst, alle toepasselijke wettelijke voorschriften in acht te nemen, evenals de voorschriften die door de gemeente zijn vastgesteld en bekendgemaakt.
2. De wederpartij verplicht zich vanaf de totstandkoming van de overeenkomst afdoende verzekerd te zijn en zich verzekerd te houden voor beroepsaansprakelijkheid en andere aansprakelijkheden die van toepassing zijn, en werkt op eerste verzoek van de gemeente mee aan de cessie van alle aanspraken hieruit.
3. De gemeente is gerechtigd binnen de voorschriften en verplichting uit de leden 1 en 2 te allen tijde en zonder vooraankondiging, bij de wederpartij toe te zien op de naleving hiervan.

#### **Artikel 10. Milieubescherming**

1. De wederpartij verstrekt op verzoek alle beschikbare milieurelevante informatie over de samenstelling en opbouw van de zaken, zoals gebruikte materialen en samenstellende stoffen.
2. De zaken mogen geen stoffen bevatten uit de Regeling Europese afvalstoffenlijst aangeduid met een asterisk, en dienen zo min mogelijk stoffen en preparaten te bevatten die onder de Wet milieugevaarlijke stoffen vallen.
3. De wederpartij levert een zaak dat in het afvalstadium bij de gebruikelijke verwerkingsmethode zo min mogelijk milieubelasting veroorzaakt.

#### **Artikel 11. Overdracht en uitbesteding**

1. De wederpartij mag de rechten en verplichtingen die voor haar uit de overeenkomst voortvloeien noch geheel, noch gedeeltelijk aan een derde overdragen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de gemeente. De gemeente heeft het recht aan deze toestemming voorwaarden te verbinden.
2. De wederpartij behoeft de voorafgaande schriftelijke toestemming van de gemeente voor uitbesteding aan derden. De wederpartij blijft volledig verantwoordelijk en aansprakelijk voor door derden in verband met de opdracht te verrichten werkzaamheden en vrijwaart de gemeente voor elke aansprakelijkheid inzake wettelijke voorschriften en regelingen over inleners-, keten- en opdrachtgeversaansprakelijkheid, alsmede voor terzake naar redelijkheid gemaakte kosten van rechtsbijstand.
3. In de gevallen uit de leden 1 en 2 zijn deze voorwaarden op de derde van toepassing als ware een rechtsbetrekking tussen de gemeente en die derde.

#### **Artikel 12. Geheimhouding en hulpmiddelen**

1. De wederpartij is tot geheimhouding jegens derden verplicht ten aanzien van alle bedrijfs- en persoonsgegevens van de gemeente die haar uit hoofde van de relatie met de gemeente ter kennis zijn gekomen.
2. De wederpartij verwerkt persoonsgegevens slechts in opdracht van de gemeente en treft voor de privacybescherming voldoende waarborgen en beveiligingsmaatregelen.
3. De wederpartij staat in voor haar medewerkers, alsmede derden van wier diensten de wederpartij gebruik maakt, zich overeenkomstig de leden 1 en 2 zullen gedragen.
4. Door de gemeente ter beschikking gestelde tekeningen, modellen, instructies, specificaties en overige hulpmiddelen blijven eigendom van de gemeente. De wederpartij is als houder verplicht deze in goede staat te houden en voor eigen risico te nemen.

#### **Artikel 13. Intellectuele eigendom**

1. De wederpartij garandeert dat de prestatie met toebehoren en al hetgeen daarmee gepaard gaat of daaruit resulteert, vrij zijn van alle bijzondere lasten en beperkingen, zoals octrooirechten, merkrechten, modelrechten en auteursrechten.
2. De wederpartij vrijwaart de gemeente voor alle aanspraken van derden die verband houden met enige schending van de wederpartij van het in lid 1 gestelde en vergoedt aan de gemeente alle schade die daarvan het gevolg is.
3. Ten aanzien van het door de gemeente verstrekte, zoals tekeningen, ramingen, ontwerpen en dergelijke, behoudt de gemeente zich naast het eigendomsrecht, ook het auteursrecht voor.
4. Als onderdeel van de prestatie draagt de wederpartij het auteursrecht uitdrukkelijk over aan de gemeente en verricht daartoe, voorzover noodzakelijk, op eerste verzoek van de gemeente al die (rechts)handelingen die daarvoor nodig zijn.

#### **Artikel 14. Aansprakelijkheid**

1. De wederpartij is met betrekking tot de door haar geleverde zaken en verrichte diensten aansprakelijk voor alle (verdere) schade, gevolgschade daaronder begrepen, en gehouden tot vergoeding van bedrijfsschade, winstderving, alle gerechtelijke en buitengerechtelijke kosten, schade voortvloeiende uit aanspraken van derden jegens de gemeente of welke andere schade dan ook. Deze aansprakelijkheid strekt zich mede uit jegens natuurlijke en/of rechtspersonen werkzaam voor of bij de gemeente, alsmede derden waarmee de gemeente verplichtingen is aangegaan.
2. De wederpartij vrijwaart de gemeente terzake van alle aanspraken van derden tot vergoeding van schade aan derden door de wederpartij aan de gemeente geleverde zaken en/of verrichte diensten.

#### **Artikel 15. Boetebepaling**

1. Onverminderd het recht van de gemeente om nakoming, ontbinding en schade boven het boetebedrag te vorderen, heeft de gemeente de bevoegdheid om aan de wederpartij een direct opeisbare boete op te leggen van 10% van de prijs van de gehele prestatie in het geval dat:
  - a. niet binnen de overeengekomen termijn de volledige diensten zijn verricht of zaken zijn geleverd die aan de overeenkomst beantwoorden;
  - b. de leden 1, 2 en 3 uit artikel 12 van deze voorwaarden over geheimhouding niet zijn nageleefd, tenzij de tekortkoming niet aan de wederpartij kan worden toegerekend.

#### **Artikel 16. Ontbinding en beëindiging**

1. Buiten hetgeen elders in deze voorwaarden is bepaald, is de gemeente gerechtigd de overeenkomst met onmiddellijke ingang bij een aangetekend schrijven buiten rechte te ontbinden indien:
  - a. de wederpartij in staat van faillissement wordt verklaard, of, al dan niet voorlopig, surséance van betaling wordt verleend, danwel haar vermogen wordt opgeheven of op een aanmerkelijk deel van haar vermogen beslag wordt gelegd, danwel in al die gevallen een aanvraag daartoe, danwel anderszins niet langer in staat moet worden geacht aan haar verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst te kunnen voldoen;
  - b. door of vanwege de wederpartij enig voordeel is aangeboden of verschaft aan personeel, medewerkers of vertegenwoordigers van de gemeente of door haar ingeschakelde derden.
  - c. de wederpartij niet of niet langer beschikt over de noodzakelijke publiekrechtelijke vergunningen.
  - d. de wederpartij deze voorwaarden niet of niet correct naleeft.
2. Na ontbinding van de koopovereenkomst is de gemeente bevoegd aan de wederpartij voor rekening en risico van de wederpartij de zaken terug te zenden, die op grond van dezelfde overeenkomst reeds geleverd waren maar niet meer doeltreffend gebruikt kunnen worden en van de wederpartij de betalingen die de gemeente voor deze zaken mocht hebben gedaan, terug te vorderen.
3. Bij ontbinding van de koopovereenkomst is de wederpartij verplicht aan de koper behalve de in artikel 14 genoemde schade, ook alle verdere schade die de gemeente mocht lijden o.a. door een dekkingskoop en door winstderving, te vergoeden.
4. Door de ontbinding worden alle openstaande vorderingen van de gemeente onmiddellijk opeisbaar.
5. De beëindiging, opzegging of ontbinding van de overeenkomst ontslaat de wederpartij niet van de verplichtingen op de wederpartij die naar hun aard bedoeld zijn om van kracht te blijven, zoals geheimhouding, aansprakelijkheid, garanties.



## DEEL 6 INKOOPSAMENWERKING

Uitgangspunten inkoopsamenwerking in het Land van Cuijk:

- 1. Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te bereiken die individueel niet bereikbaar zijn.**

Iedere participant aan de samenwerking kan andere doelen voor ogen hebben. Daarom zal iedere deelnemer zich moeten afvragen of samenwerking de geëigende weg is om zijn doelen te halen. Zo kan men vertraging en teleurstelling achteraf voorkomen.
- 2. Samenwerking is geen automatisme, maar moet men leren.**

Als men nog nooit eerder met elkaar heeft samengewerkt, moet de samenwerking groeien, men moet elkaar leren kennen.  
Vooral standaard producten lenen zich om gezamenlijk in te kopen.  
Naarmate de samenwerking duurzamer is, groeit het onderling vertrouwen en zijn hogere ambities te realiseren.
- 3. Samenwerking moet op strategisch niveau zijn verankerd.**

Inkoopsamenwerking kent strategische, tactische en operationele aspecten. Het is dus geen zaak van de inkoopafdeling alleen. Inkoopsamenwerking vraagt om aanpassingsvermogen van de organisatie. Het commitment en de sturing van het strategisch niveau zijn daarom onontbeerlijk om slagvaardig te kunnen samen werken.
- 4. Succesvol samen inkopen betekent niet noodzakelijkerwijs samen een contract afsluiten.**

Inkopen en aanbesteden kent vele facetten en gradaties. Het afsluiten van een gezamenlijk contract is er slechts een van. Een andere mogelijkheid is bijvoorbeeld dat men kennis deelt en het contract individueel afsluit.  
Zoek de samenwerking die het best bij je past.
- 5. Als mensen niet willen samenwerken, vinden ze altijd wel iets om het niet mee eens te zijn.**

Als de samenwerking op inhoud stagneert, dan is er vaak een probleem binnen het samenwerkingsproces. Signaleer de symptomen en stel de oorzaak ter discussie.
- 6. Vertrouwen is het fundament voor samenwerking en begint bij wederzijds begrip en respect.**

Zelfs wanneer de zaken volledig zijn dichtgetimmerd, verloopt de samenwerking uiterst stroef wanneer er geen werkbaar niveau van vertrouwen aanwezig is. Vertrouwen ontstaat door het delen van kennis en ervaring en het serieus nemen van de wensen van een ander.
- 7. Respecteer verschillen, maar maak deze niet groter dan strikt noodzakelijk.**

Maak generiek waar dit kan, maar blijf specifiek waar dit moet. Bij een groot streven naar homogeniteit ontstaat er een onwerkbaar en kostbaar compromis waar niemand mee gediend is. Anderzijds zijn er vaak meer overeenkomsten dan men denkt.
- 8. Haast kost tijd, maar zonder tijdsdruk kom je nergens.**

Als de tijdsdruk hoog is neemt de kans op onzorgvuldigheden toe. Dit leidt vaak tot tijdrovende problemen verderop in het traject. Weet dat een aanbestedingstraject gemiddeld

een half jaar in beslag neemt. Aan de andere kant is tijdsdruk belangrijk om deelnemers scherp en gefocust te houden, zonder dat er teveel ruimte voor details ontstaat.

**9. Uitspraak zonder inzicht leidt tot inspraak zonder uitzicht.**

Het is belangrijk dat de juiste deskundigheden binnen het samenwerkingsproces worden betrokken. Hun rol, taken en verantwoordelijkheden moeten vooraf goed gedefinieerd zijn, zodat iedereen weet waar hij aan toe is.

**10. Het werk is niet klaar met het tekenen van een contract.**

Het tekenen van een contract wordt vaak gezien als het einde van een wervingsproces. Al het werk dat is verricht, is in feite de voorbereiding voor de levering zelf. Ook het beheer en de uitvoeringsorganisatie moeten uitgewerkt zijn, wil de aanbesteding tot een succesvol einde komen.