

**Inkoopbeleid & Contractmanagement**  
**Avans**  
**2018-2022**

## Voorwoord

Voor u ligt het beleid met betrekking tot inkoop en contractmanagement 2018-2022.

In de afgelopen jaren is door Avans intensief gewerkt aan de professionalisering van de inkoopfunctie, wat heeft geresulteerd in vastgesteld inkoopbeleid en implementatie van de inkoopbesturing (rollen en verantwoordelijkheden).

Door interne én externe ontwikkelingen van de afgelopen perioden heeft de afdeling Inkoop en Contractmanagement (hierna: ICM) haar inkoopbeleid 2014 herijkt in het Inkoopbeleid 2018-2021. Het inkoopbeleid is eind 2020 beoordeeld waarna is besloten het beleid 2018-2021 te verlengen met één jaar, waardoor dit document nu het Inkoop en contractmanagementbeleid 2018-2022 is geworden.

De grootste aanpassingen in het beleid na 2014 zijn de nieuwe Europese aanbestedingsregelgeving, het project Inkoop tot Betalen (P2P), het inrichten van contractmanagement in de organisatie en het verhogen van de drempelbedragen. De gevolgen hiervan zijn vertaald in het onderliggende beleid. In 2021 zijn in het beleid nog aanpassingen gedaan op het gebied van de nieuwe drempelbedragen, het beleid rondom sociale en specifieke diensten en duurzaamheid.

Het inkoopbeleid daagt uit mee te groeien met de actualiteit en de ontwikkelingen binnen Avans en haar (externe) omgeving.. Het Inkoopbeleid is daarmee dynamisch en geen statisch op zichzelf staand beleid. Als organisatie is Avans immers continu in ontwikkeling, wat betekent dat ook de invulling en uitvoering van het inkoopproces bij Avans voortdurend in beweging is. Daarnaast zal als gevolg van wijziging in wet- en regelgeving de inhoud van het inkoopbeleid aan verandering onderhevig zijn. Het inkoopbeleid is in beheer bij de afdeling Inkoop en Contractmanagement.

### Toepasselijkheid

Het inkoopbeleid van Avans is van toepassing op Avans Hogeschool. De overige gelieerde onderdelen van Stichting Avans vallen niet onder dit inkoopbeleid. Wél kan een gelieerd onderdeel van Stichting Avans besluiten mee te doen met een aanbesteding, uitgevoerd door Avans Hogeschool. In dat geval is het inkoopbeleid van Avans Hogeschool van toepassing.

Voor vragen over de toepassing van dit beleid kunt u contact opnemen met afdeling ICM via [inkoop.dif@avans.nl](mailto:inkoop.dif@avans.nl).

### Leeswijzer

- Hoofdstuk 1 bevat de inleiding en toont de uitgangspunten en doelstellingen rondom de inkoopfunctie van Avans.
- Hoofdstuk 2 gaat in op de verantwoordelijkheden, doelstellingen en processen binnen de afdeling ICM.
- Hoofdstuk 3 bevat de drempelbedragen en kaders waar binnen aanbestedingen worden uitgevoerd.
- Hoofdstuk 4 biedt het juridisch kader.

## Managementsamenvatting

Avans is als aanbestedende dienst gehouden aan wet en regelgeving. In onderhavig beleid worden de diverse kaders, rollen/verantwoordelijkheden en procedures binnen de inkoopfunctie zo kort mogelijk beschreven. Onder de inkoopfunctie verstaan we **alle** (voorwaardenscheppende) activiteiten om goederen, diensten en werken van externe bronnen te verkrijgen (inkoop) en te beheren (contractmanagement).

Het inkoopbeleid is van toepassing op alle inkopen van Avans Hogeschool. Alle inkopen verlopen via de afdeling ICM, hetzij geautomatiseerd via het inkoopbestelsysteem Proquro, hetzij via een adviseur Inkoop & Contractmanagement.

Doelstellingen van de inkoopfunctie zien vooral toe op het bereiken van zo goed mogelijke prijs-kwaliteitverhoudingen. Er wordt zoveel mogelijk met raamovereenkomsten gewerkt, waarbij de organisatie verplicht is de gemaakte afspraken na te komen.

De afdeling ICM ondersteunt de organisatie op diverse vlakken:

- Advisering op het gebied van inkoopprocedures;
- Begeleiden aanbestedingsprocedures;
- Advisering op het gebied van het verduurzamen;
- Proquro Support;
- Contractbeheersysteem;
- Implementatie Contractmanagement;
- Signaleren van risico's rondom compliance op diverse niveaus.

De afdeling ICM heeft als speerpunten voor de komende jaren voornamelijk het verder professionaliseren en verduurzamen van de inkoopfunctie. Afdeling ICM is proactief en sluit aan bij de diverse ontwikkelingen welke voortvloeien uit meerjarenbeleidplannen en organisatie gerelateerde – en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit geeft richting aan het inkoopbeleid en contractmanagement.

Op Avans niveau (centraal) pakt de afdeling ICM haar verantwoordelijkheid op het signaleren van (rechtmatigheid)risico's. Risico's hierbij zijn met name:

- Organisatieonderdelen die bij niet gecontracteerde leveranciers afnemen (daar waar raamovereenkomsten zijn afgesloten);
- Het volgen van onjuiste procedures door de Avans organisatie;
- Het niet of onjuist gebruik maken van het inkoopbestelsysteem Proquro.

### Drempelbedragen

Als aanbestedende dienst is Avans gehouden aan vastgestelde procedures, op basis van drempelbedragen. De gestelde drempelbedragen<sup>1</sup> zijn als volgt:

---

<sup>1</sup> Voor meerjarige contracten geldt dat de totale waarde van de opdracht wordt bepaald door de som van de opdrachtwaarde per jaar inclusief optie jaren. Indien het aantal jaren nog onbekend is, wordt gerekend met vier jaren.

<i>Soort opdracht</i>	<i>Opdrachtwaarde excl. BTW</i>	<i>Procedure</i>	<i>Uitvoering</i>
<b>Levering of Dienst<sup>2</sup></b>	< € 20.000,- MEL (exploitatiebegroting)	Enkelvoudig onderhands	Diensteenheden/ academie
	< € 20.000,- IB begroting	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 20.000,- tot € 70.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 70.000,- tot € 214.000,-	Meervoudig onderhands <sup>3</sup>	DIF-ICM
	> € 214.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
<b>Werken</b>	< €150.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF- Vastgoed/Huisvesting
	€ 150.000,- tot € 1.500.000,-	Meervoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 1.500.000 tot € 5.350.000,-	Nationale aanbesteding	DIF-ICM
	> € 5.350.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
<b>Sociale en andere specifieke diensten (te bepalen door DIF-ICM)</b>	< € 20.000,-	Enkelvoudig onderhands	Academie
	€ 20.000,- tot € 70.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 70.000,- tot € 750.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	> € 750.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM

Afwijken van het beleid en in het bijzonder de gestelde drempelbedragen, kan enkel in overeenstemming met de afdeling ICM voor wat betreft bedragen onder de Europese drempel, daar boven dient goedkeuring van het CvB te geschieden.

Door middel van een pakketindeling en classificatie op basis van homogeniteit (laag of hoog), wordt naar de uitgaven van Avans gekeken en de wijze waarop gestuurd dient te worden. Voor de pakketindeling en classificatie wordt verwezen naar bijlage 4.

<sup>2</sup> Goederen (Levering) en niet-onderwijs-gerelateerde arbeid (Diensten).

<sup>3</sup> Indien DIF-ICM vaststelt dat er sprake is van duidelijk grensoverschrijdend belang wordt i.p.v. een meervoudige procedure een nationale of Europese aanbesteding uitgevoerd.

Juridische kaders zijn, naast de Aanbestedingswet en aanhangende regelgeving, te vinden in de privacywet, algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de mandaatregeling van Avans.

Afsluitend heeft Avans een klachtenregeling (bijlage 5) conform de Aanbestedingswet opgesteld, en een procedure ten behoeve van het borgen van de integriteit.

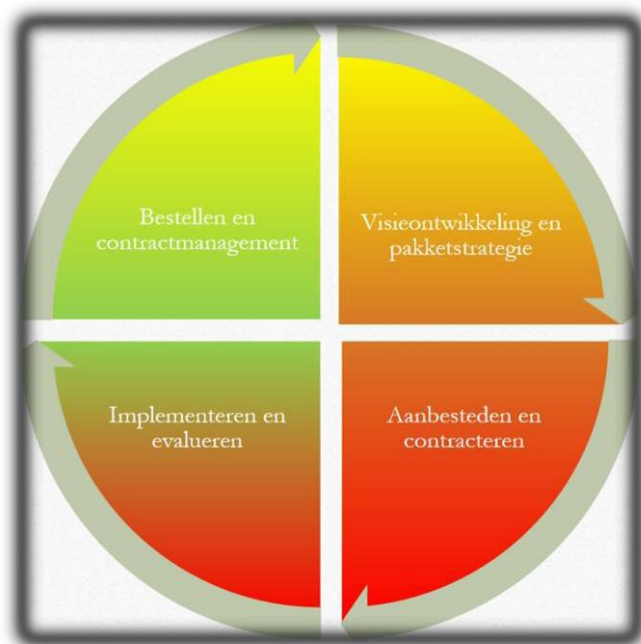
## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>	
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Slim inkopen doen we samen</b>	<b>8</b>
2.1	Uitgangspunten inkoopfunctie	8
2.2	Doelstellingen Inkoopfunctie	8
2.3	Borging inkoopfunctie	9
<b>3</b>	<b>Afdeling Inkoop &amp; Contractmanagement</b>	<b>10</b>
3.1	Advies en ondersteuning	10
3.2	Bestellen tot betalen	10
3.3	Contractbeheer & management	11
3.4	Speerpunten	12
3.4.1	<i>Regionaal en duurzaam verankerd</i>	12
3.4.2	<i>Bijdrage aan ambitie 2020 Avans &amp; Duurzaam 2030</i>	12
<b>4</b>	<b>Bepalen inkoopprocedure</b>	<b>13</b>
4.1	Afwijkingsbevoegdheid	14
4.2	Pakketstructuur	14
4.3	Homogeniteit	15
4.4	Niet prioritaire diensten	15
4.4.1	<i>Onderwijsgerelateerde arbeid (Onderwijs specifieke diensten)</i>	15
4.5	Algemene inkoopvoorwaarden	16
<b>5</b>	<b>Juridische uitgangspunten</b>	<b>17</b>
5.1	Wet en regelgeving	17
5.2	Overige juridische kaders	17
5.2.1	<i>Algemene beginselen van behoorlijk bestuur</i>	17
5.2.2	<i>Mandaatregeling</i>	17
5.2.3	<i>Privacywet (Algemene Verordening Gegevensbescherming)</i>	18
5.3	Klachtenloket aanbestedingen en integriteit	19
<b>6</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>19</b>

## 1. Inleiding

Het inkoopbeleid is kaderstellend en geeft binnen dit kader zoveel mogelijk ruimte aan de organisatieonderdelen. Het inkoopbeleid beschrijft binnen welke kaders de inkoopfunctie dient plaats te vinden. Onder de inkoopfunctie verstaan we **alle** (voorwaardenscheppende) activiteiten om goederen, diensten en werken van externe bronnen te verkrijgen en te beheren (contractmanagement).

De inkoopfunctie is daarmee meer dan alleen de afdeling ICM: het betreft de activiteiten van iedereen die binnen Avans bij dit proces betrokken is. Deze activiteiten bevinden zich allen binnen de zogenaamde 'inkoopcirkel':



Voor een praktische vertaling van de werking van de inkoopfunctie wordt verwezen naar de inkoopwaaier. De inkoopwaaier geeft inzicht in welke zaken (stappen) relevant zijn bij het inkopen van producten, diensten en werken en hoe het proces hieromheen geregeld is. Zie bijlage 1.

Het inkoopbeleid is opgesteld om spelregels te bepalen, waarbinnen wij met elkaar werken. Het inkoopbeleid wordt gebruikt om enerzijds te toetsen welke procedures en regels gevolgd moeten worden door een medewerker van Avans. Daarnaast vormt het inkoopbeleid de basis waarop de jaarlijkse controle door de accountant wordt uitgevoerd. Als laatste dient het inkoopbeleid beschikbaar te zijn voor de leveranciersmarkt.

## 2. Slim inkopen doen we samen

Inkopen bij Avans zijn door middel van een gecoördineerde inkoopfunctie georganiseerd. Een en ander is vastgelegd in het inkoopbesturingsmodel, vastgesteld in 2007, zie bijlage 2. Een gecoördineerde inkooporganisatie heeft als basis het creëren van draagvlak gecombineerd met een bundeling van behoeften binnen de totale organisatie. De afdeling ICM bereikt dit door medewerkers uit verschillende betrokken organisatieonderdelen zo actief en gecoördineerd mogelijk te betrekken bij de inkoopactiviteiten. In dit licht blijven de budgethouders te allen tijde verantwoordelijk voor alle aspecten binnen de inkoopfunctie (visievorming, behoeftestelling, inkopen, implementeren en managen contract). In bijlage 3 zijn de diverse rollen en verantwoordelijkheden kort omschreven.

### 2.1 Uitgangspunten Inkoopfunctie

- 1) De gehele organisatie van Avans houdt zich aan wet- en regelgeving én contractafspraken (dus niet alleen tijdens het aanbestedingstraject, maar ook aantoonbaar tijdens de contractperiode);
- 2) Rechtmatig inkopen betekent dat voor álle inkoopprocedures wordt voldaan aan het geheel van geldende wet- en regelgeving;
- 3) Het inkoopbeleid 2018-2022 is van kracht voor alle inkopen binnen Avans;
- 4) Ieder inkooptraject verloopt via de afdeling ICM én conform de afgesproken procedures en templates;
- 5) In veel gevallen kan Avans schaalvoordelen behalen door samen te werken en samen in te kopen. Met inachtneming van de wet- en regelgeving op dit vlak, bundelt afdeling ICM de inkoopbehoeften binnen en over de organisatieonderdelen heen;
- 6) Daar waar Avans organisatie brede raamovereenkomsten afsluit, brengt dat de verplichting (vanuit wet- en regelgeving) met zich mee dat Avans ook binnen deze raamovereenkomsten handelt en afneemt;
- 7) Alle contracten zijn juridisch geborgd/getoetst;
- 8) Bij alle inkopen sluiten we zoveel als mogelijk aan bij bestaand beleid (Avans duurzaam 2030, Mission Zero, financieel beleid, ARBO beleid, onderwijslogistiek, ICT beleid etc);

### 2.2 Doelstellingen Inkoopfunctie

Kijken we naar de doelstellingen van de inkoopfunctie dan zijn de volgende zaken te benoemen:

Contracten worden gevormd vanuit een gedeelde en gedragen visie waarbij wordt aangesloten bij de behoefte en doelstellingen vanuit de Avans organisatie;

- 1) De inkoopfunctie ontzorgt de organisatie en kost hierdoor zo min mogelijk tijd en energie van de organisatie; binnen de wettelijke kaders benut Avans daar waar mogelijk de maximale ruimte;



- 2) Avans streeft ernaar om het beste uit de markt te halen waarbij de contracten en leveranciers bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit, ontwikkeling en de ambities van de Avans organisatie;
- 3) De strategische kwetsbaarheid van Avans wordt geminimaliseerd, waardoor zij niet afhankelijk is van externe leveranciers en dienstverleners;
- 4) Avans is een integere en betrouwbare opdrachtgever die leveranciers op basis van objectieve en transparante inkoopprocessen eerlijke en gelijke kansen biedt, waardoor leveranciers ook graag een partner van Avans willen zijn;
- 5) De doelmatigheid wordt gemaximaliseerd, waarbij een optimale prijs/kwaliteitverhouding en duurzaamheid nagestreefd wordt;
- 6) Avans heeft oog voor het maatschappelijk verantwoord omgaan met haar uitgaven, waarbij we kostenbewust zijn en de uitgaven inzichtelijk en beheersbaar zijn.

### **2.3 Borging inkoopfunctie**

De afdeling ICM is verantwoordelijk voor het up to date houden van alle documenten en procedures rondom Inkoop en contractmanagement. Dat betekent:

- Er is een inkoopwaaier opgemaakt, zie bijlage 1. Deze inkoopwaaier is een praktische vertaling van het inkoopbeleid, als hulpmiddel voor de budgethouder en andere gebruikers van het inkoopbeleid;
- De afdeling ICM werkt met juridisch getoetste templates voor de uitvoering van inkoopprocedures, alle zaken die vanuit beleid dienen te worden opgenomen staan hierin opgenomen. Hierbij geldt het principe comply or explain;
- Tweemaal per jaar wordt er een review gedaan op alle templates, eenmaal per jaar wordt het inkoopbeleid geëvalueerd door de afdeling ICM.

### **3. Afdeling Inkoop & Contractmanagement**

De afdeling ICM is een belangrijke schakel binnen de inkoopfunctie, de afdeling ICM biedt ondersteuning aan de organisatieonderdelen op diverse fronten. Onderstaand een weergave van diverse werkzaamheden van de afdeling ICM en haar speerpunten.

#### **3.1 Advies en ondersteuning**

In het totale proces is de afdeling ICM ondersteunend aan de organisatie of een specifiek bedrijfsonderdeel. Deze ondersteuning uit zich o.a. in:

- Advisering op concernniveau;
- Ondersteunen opstellen visie/(pakket)strategie;
- Begeleiden (Europese) aanbestedingen;
- Proquero support vormt een onderdeel van afdeling ICM. Er wordt ondersteuning geboden in het (administratieve)proces vanaf het daadwerkelijke bestellen - afroepen van producten tot en met het daadwerkelijk betalen van de factuur. Er wordt gebruik gemaakt van een inkoopinformatiesysteem waarin bestellingen worden geplaatst en ondersteuning wordt geboden aan de organisatie omtrent het proces p2p;
- Beheren contractregistratiesysteem;
- Advies, ondersteuning & begeleiding implementatie contracten en contractmanagement;
- Genereren managementinformatie waarbij de afdeling ICM periodiek in gesprek gaat met de pakketeigenaar en budgethouder waarbij het optimaliseren van de inkoopfunctie centraal staat

Op Avans niveau (centraal) pakt de afdeling ICM haar verantwoordelijkheid op het gebied van het signaleren van (rechtmatigheids)risico's. Risico's hierbij zijn met name:

- Organisatieonderdelen die bij niet gecontracteerde leveranciers afnemen (daar waar raamovereenkomsten zijn afgesloten);
- Het volgen van onjuiste procedures door de Avans organisatie;
- Het niet of onjuist gebruik maken van het inkoopbestelsysteem Proquero.

#### **3.2 Bestellen tot betalen**

Aangezien er jaarlijks tienduizenden bestellingen uitgaan en facturen binnenkomen is het proces van bestellen tot betalen (P2P-proces) een belangrijk onderwerp binnen het inkoopbeleid van Avans. Avans maakt voor haar P2P proces gebruik van het inkoopbestelsysteem Proquero. Binnen ieder organisatieonderdeel zijn bestelgemachtigden toegewezen die bestellingen kunnen doen via Proquero. Zie bijlage 6 voor een verdere toelichting op P2P.

Het bestelproces binnen Avans heeft de volgende doelstellingen:

- Ondersteunen van het primair proces in algemene zin;
- Informeren van de budgethouders door het frequent produceren van een actueel en volledig overzicht van de reeds aangegane verplichtingen en de ontvangen facturen;

- Registratie van inkoopverplichtingen, wat leidt tot inzichtelijk hebben van uitputting van de budgetten wat begrotingsoverschrijdingen voorkomt;
- Er is volledig overzicht op de werkelijke uitgaven ten opzichte van de gestelde afspraken met leveranciers en intern gestelde budgetten;
- Minimaliseren van administratieve lasten en optimaliseren van klantvriendelijkheid bij bestellers, leveranciers en de Diensteenheden DIF en DFS;
- Het rechtmatig uitgeven van de financiële middelen (op basis van wet- en regelgevingen de mandaatregeling binnen Avans);
- Zichtbare functiescheiding, om functievermenging te voorkomen. Functievermenging is bijvoorbeeld het geval wanneer een budgethouder de bestelling verricht en daarna voor (prestatie) levering en de juistheid van de factuur, autoriseert;

### 3.3 Contractbeheer & management

Geïmplementeerd contractbeheer- en management zorgt ervoor dat bedrijfsonderdelen meer grip krijgen op contracten. De contracten optimaal worden uitgenut en ook voldoet Avans hiermee aan de wetgeving met als uitgangspunt dat de gehele organisatie zich houdt aan de contractafspraken.

Waarbij:

- Avans aantoonbaar 'in control' is, gericht op efficiency, effectiviteit en wetgeving;
- De organisatiedoelen en –belangen het uitgangspunt zijn bij het verwerven van producten en diensten goederen;
- De leverancier zijn producten levert en zijn diensten uitvoert in de lijn en de geest van de organisatiedoelen en –belangen én daarop meetbaar en aantoonbaar stuurt;
- Zowel Avans als de leverancier tevreden zijn met de uitwerking van het contract in termen van omzet, kwaliteit, groei, financiële waarde, duurzaamheid etc.;
- De gebruikersorganisatie de essentie van het contract begrijpt en vertrouwt;
- Systemen optimaal de processen ondersteunen.

Uitgangspunten:

- We streven ernaar dat ieder contract beschikt over een strategisch verantwoordelijke contracteigenaar; *De contracteigenaar is op strategisch niveau integraal verantwoordelijk voor het resultaat van het **contract** naar tevredenheid van alle partijen (gebruikers, contractpartner, stakeholders).*
- We streven ernaar dat ieder contract beschikt over een tactisch/strategisch contractmanager; *De contractmanager is op strategisch niveau integraal verantwoordelijk voor het managen van het contract naar tevredenheid van alle partijen (gebruikers, contractpartner, stakeholders).*
- We streven er naar dat ieder contract beschikt over een operationeel/tactisch verantwoordelijke contractbeheerder; *De contractbeheerder is op operationeel/tactisch niveau integraal verantwoordelijk voor het resultaat van het contract naar tevredenheid van alle partijen (gebruikers, contractpartner, stakeholders).*
- We streven ernaar dat de contractueel vastgelegde prestatieafspraken met onze leveranciers structureel en aantoonbaar worden nagekomen;
- Avans (de gehele organisatie) houdt zich aan de contractafspraken. De contracteigenaar is daar verantwoordelijk voor;
- De meest belangrijke contracten bieden voldoende flexibiliteit naar de toekomst (blijvend aansluiten op behoefte en doelen van Avans);

- Avans heeft zicht op de toegevoegde waarde (doelmatig en financieel) van de belangrijkste contracten;
- Naast heldere KPI's zijn vertrouwen en commitment van de contractpartners en gebruikersorganisatie een onderdeel van succesvol contractmanagement;

Bij aanbestedingstrajecten met grote impact en/of omvang (te bepalen vanuit pakketstrategie) wordt een projectleider aangesteld door de pakketeigenaar t.b.v. alle fases tot aan het beheren/manager van het contract.

Avans maakt onder andere gebruik van een contractregistratiesysteem, alle contracten die Avans sluit met derden (leveranciers en samenwerkingsconvenanten) worden hierin opgeslagen. Contracten kunnen worden verzonden naar [contractbeheer.dif@avans.nl](mailto:contractbeheer.dif@avans.nl).

### 3.4 Speerpunten

Afdeling ICM is proactief en sluit haar werkwijze aan bij de diverse ontwikkelingen welke voortvloeien uit meerjarenbeleidplannen en organisatie gerelateerde – en maatschappelijke (externe) ontwikkelingen. Dit geeft richting aan het inkoopbeleid en contractmanagement. De dienstverlening van afdeling ICM is persoonlijk en dichtbij. De afdeling ICM bevordert eigenaarschap laag in de organisatie en samenwerking over de grenzen van teams, afdelingen en organisatieonderdelen heen.

In het licht van de missie, visie en meerjarenbeleid legt afdeling ICM de volgende accenten:

#### 3.4.1 *Regionaal en duurzaam verankerd*

Avans streeft ernaar regionale leveranciers een goede kans te geven om goederen, diensten of werken aan Avans te leveren. Concreet betekent dit: Daar waar dat voordelen c.q. geen zwaarwegende nadelen heeft, de aanbestedingen zodanig worden ingericht dat:

- Regionale marktpartijen aan de eisen kunnen voldoen die Avans aan bedrijven en bedrijfsvoering stellen;
- Regionale marktpartijen aan de eisen en wensen kunnen voldoen die Avans aan de leveringen/diensten zelf stelt;
- Bij aanbestedingen onder de Europese drempel waarbij Avans meervoudigonderhands gaat gunnen, minimaal één regionale marktpartij uitgenodigd wordt.

#### 3.4.2 *Bijdrage aan Ambitie 2025 Avans, Duurzaam 2030 en Mission zero*

Bij iedere inkoop sluiten we aan bij de Ambitie 2025, Duurzaam 2030 en Mission zero . Vanuit de inkoopfunctie sluiten we hierbij aan door:

- Bij de product- en markanalyse/consultatie inventariseert Avans welke werken, leveringen en diensten op het gebied van duurzaamheid op de markt worden aangeboden;
- In de aanbestedingsstrategie wordt vastgelegd op welke wijze kan worden gewerkt aan ~~het realiseren van~~ onze duurzaamheidsambitie. Dit wordt verwerkt in de aanbestedingsstukken in bijvoorbeeld de selectie- en gunningscriteria, het programma van eisen en in de te sluiten overeenkomst.
- We zetten bij onze inkooptrajecten in op het komen tot een goede monitoring van

verduurzamen. We leggen vast welke elementen van het verduurzamen zijn meegenomen. Op deze wijze kan Avans een duurzame oplossing inbedden in de eigen organisatie en haar werkwijze;

- Kijken we naar het onderwerp Social Return dan gaat het erom dat een investering die Avans doet, naast het 'gewone' rendement ook een concrete sociale winst (return) oplevert. In de pakketstrategie moeten we dit als onderwerp opnemen en uitwerken. De uiteindelijke kern is dat we samen in de aanbestedingsstrategie beargumenteren waarom wel of juist niet het onderwerp social return wordt meegenomen.

#### 4. Bepalen inkoopprocedure

Avans hanteert drempelbedragen voor het bepalen van de procedure. Voor meerjarige contracten geldt dat de totale waarde van de opdracht wordt bepaald door de som van de opdrachtwaarde per jaar inclusief optiejaren. Indien het aantal jaren nog onbekend is, wordt gerekend met vier jaren. In onderstaande tabel zijn de diverse drempelwaarden aangegeven:

Soort opdracht	Opdrachtwaarde excl. BTW	Procedure	Uitvoering
Levering of Diens <sup>4</sup> t	< € 20.000,- MEL (exploitatiebegroting)	Enkelvoudig onderhands	Dienstenheid academie /
	< € 20.000,- IB begroting	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 20.000,- tot € 70.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 70.000,- tot € 214.000,-	Meervoudig onderhands <sup>5</sup>	DIF-ICM
	> € 214.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
Werken	< €150.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-Vastgoed/Huisvesting
	€ 150.000,- tot € 1.500.000,-	Meervoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 1.500.000 tot € 5.350.000,-	Nationale aanbesteding	DIF-ICM
	> € 5.350.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
Sociale en andere specifieke diensten (te bepalen door DIF-ICM)	< € 20.000,-	Enkelvoudig onderhands	Academie
	€ 20.000,- tot € 70.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 70.000,- tot € 750.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM

<sup>4</sup> Goederen (levering) en niet-onderwijs gerelateerde arbeid (Diensten)

	> € 750.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
--	---------------	-----------------------	---------

#### 4.1 Afwijkingsbevoegdheid

In gevallen waarin de toepassing van het inkoopbeleid in alle redelijkheid niet leidt tot een uitkomst die voor Avans gewenst is, bestaat er de mogelijkheid voor Avans om af te wijken van het Inkoopbeleid.

Afwijkingen van het Inkoopbeleid zijn voor inkopen onder de Europese drempelbedragen slechts mogelijk op basis van een deugdelijk gemotiveerd besluit van de budgethouder, opgesteld in samenwerking met de adviseur Inkoop & Contractmanagement. Deze motivatie wordt opgenomen in de aanbestedingsstukken.

De motivatie omvat in ieder geval , indien van toepassing, de volgende aspecten<sup>6</sup>:

- Omvang van de opdracht;
- Transactiekosten voor de aanbestedende dienst én inschrijvers;
- Aantal potentiële inschrijvers;
- Gewenst eindresultaat;
- Complexiteit van de opdracht.

Afwijkingen van het Inkoopbeleid inzake inkopen boven de Europese drempelbedragen dienen plaats te vinden middels een verzoek tot besluit ingediend door de budgethouder aan het College van Bestuur. Het verzoek omvat een deugdelijke motivering die met behulp van de adviseur Inkoop & Contractmanagement is opgesteld. De verantwoordelijkheid inzake de aanvraag tot afwijking en de consequenties van dit besluit ligt bij de budgethouder.

#### 4.2 Pakketstructuur

Om overzicht te creëren in de uitgaven van Avans, is de totale spend (bestedingen) van Avans verdeeld in zogenaamde pakketten. De pakketten zijn ondergebracht bij een pakketeigenaar. De pakketeigenaar is onder andere verantwoordelijk voor het creëren van een visie en strategie op het pakket en het ophalen van de gebruikersbehoefte. Binnen het pakket wordt bekeken op welke wijze e.e.a. met voldoende draagvlak binnen de organisatie slim ingekocht kan worden, op basis waarvan er aanbestedingen tot stand komen.

---

<sup>6</sup> Op basis van voorschrift 3.4a Gids proportionaliteit.

### 4.3 Homogeniteit

De wet stelt dat logisch samenhangende uitgaven bij elkaar opgeteld dienen te worden. Per pakket wordt bepaald welke uitgaven logisch samenhangend zijn en derhalve bij elkaar opgeteld dienen te worden. We spreken hierbij van hoog en laag homogeen. Pakketten waarbij sprake is van een hoge homogeniteit, worden als totaal aanbesteed. Bij pakketten met een lage homogeniteit, bepalen de kosten per initiële behoefte de procedure.

In bijlage 4 is een lijst met de pakketten en bijbehorende classificatie (hoog of laag homogeen) opgenomen. De classificatie hoog of laag homogeen is bepaald aan de hand van de volgende uitgangspunten:

Hoog homogeen:

- Algemeen verkrijgbare producten en / of diensten;
- Meerdere leveranciers die hetzelfde kunnen leveren;
- Gemakkelijk te bundelen diensten/producten;
- Voldoende concurrentie.

Laag homogeen:

- Specifieke producten en of diensten;
- Min of meer uniek in hun soort;
- Niet of nauwelijks onder te brengen bij één leverancier;
- Specialisme bij de leverancier.

### 4.4 Sociale en andere specifieke diensten

In bijlage XIV van Richtlijn 2014/24/EU staat een opsomming van diensten waarvoor een verlicht Europees regime geldt. Voor deze zogenoemde sociale en andere specifieke diensten geldt een uitzondering, omdat wordt aangenomen dat het niet-Europees aanbesteden van deze diensten de mededinging tussen lidstaten niet wezenlijk beïnvloedt. In bovenstaande tabel kán dit worden toegepast voor enkele diensten en voor alle onderwijs gerelateerde arbeid. Indien er sprake is van een sociale en andere specifieke dienst dan wordt hiervan in de aanbestedingsstrategie melding gemaakt.

#### 4.4.1 *Onderwijsgerelateerde arbeid (Onderwijsspecifieke diensten)*

Er is één belangrijk inkooppakket met bijzondere kenmerken. Dit betreft de *inhuur van freelancers voor het onderwijs (docenten en ander onderwijs gerelateerd personeel)*. Directies van academies contracteren regelmatig (gast)docenten en overig onderwijs gerelateerd personeel op tijdelijke basis voor de continuïteit van het onderwijsproces.

De Aanbestedingswet 2012 laat toe dat voor dit inkooppakket (onderwijsspecifieke diensten) met bijzondere kenmerken (de juiste competenties op de juiste plaats) inkoop mag plaatsvinden **zonder concurrentiestelling**. Dat betekent, dat losse opdrachten met een totale waarde van <€750.000,- gegund mogen worden uit de hand (enkelvoudig onderhands). Onder deze drempelwaarde - dit zal bij inhuur van onderwijs gerelateerd personeel vaak het geval zijn- hoeft dit niet vooraf openbaar bekend te worden gemaakt of volgens een bepaalde aanbestedingsprocedure plaats te vinden. Wel dient Avans op verzoek van een derde te kunnen motiveren waarom zij heeft gekozen voor het niet openbaar bekendmaken van de betreffende opdracht.

Mocht de geraamde waarde van de opdracht > €750.000,- bedragen, dan geldt dat het inhuren van onderwijs gerelateerd personeel aangemerkt kan worden als een zogenaamde sociale of andere specifieke dienst. Dit betekent dat in beginsel een Europese procedure van toepassing is of een verlichte procedure waarbij vooraf een landelijke of Europese (voor)aankondiging van de aanbesteding gedaan moet worden en na het contracteren de gunning door middel van een aankondiging van de gegunde opdracht bekend te worden gemaakt.

Overige inkoop van arbeid, zoals adviesdiensten, inhuur van interimmanagers, projectleiders, uitzendkrachten vallen NIET onder de noemer onderwijsgerelateerde arbeid/onderwijsspecifieke diensten. Voor deze aankopen gelden de drempelbedragen zoals weergegeven in de tabel: Levering of dienst.

#### **4.5 Algemene inkoopvoorwaarden**

Avans heeft algemene inkoopvoorwaarden opgesteld, zie LINK:

<https://www.avans.nl/binaries/content/assets/nextweb/over-avans/organisatie/algemene-inkoopvoorwaarden-avans-hogeschool-juni-2018.pdf>

Avans hanteert haar algemene inkoopvoorwaarden bij al haar inkooptrajecten. Afwijking geschiedt in overleg met de afdeling ICM.

Leveranciers dienen zich te conformeren aan deze algemene inkoopvoorwaarden. De algemene inkoopvoorwaarden zijn opgesteld om eventuele risico's voor Avans te beheersen.



## 5. Juridische uitgangspunten

Avans is als aanbestedende dienst gebonden aan diverse regelgevingen. Onderstaand worden de diverse juridische kaders uiteengezet.

### 5.1 Wet- en regelgeving

Rechtmatig inkopen vergt dat voor álle inkoopprocedures<sup>8</sup> wordt voldaan aan het geheel van geldende wet- en regelgeving dat van toepassing is op aanbestedingen door Avans, zowel Europees, als nationaal als het eigen instellingsbeleid, te weten:

- Richtlijn 2014/24/EU voor het gunnen van overheidsopdrachten;
- Aanbestedingswet 2012;
- Gids Proportionaliteit;
- het Aanbestedingsreglement Werken 2016;
- Inkoopbeleid Avans 2018-2022.

Avans neemt bij alle inkopen de volgende algemene beginselen van het aanbestedingsrecht in acht:

- Gelijke behandeling;
- Non- discriminatie;
- Transparantie;
- Proportionaliteit.

### 5.2 Overige juridische kaders

#### 5.2.1 *Algemene beginselen van behoorlijk bestuur*

Avans neemt bij haar inkopen de algemene beginselen van behoorlijk bestuur in acht. Dit is een aantal beginselen (o.a. legaliteitsbeginsel, zorgvuldigheidsbeginsel, motiveringsbeginsel) die ontstaan zijn uit jurisprudentie om de gedragsregels van een overheidsorgaan in het maatschappelijk verkeer te regelen.

#### 5.2.2 *Mandaatregeling*

Inkoop vindt plaats met inachtneming van de vigerende mandaat- en volmachtregeling van Avans. Avans wil slechts gebonden zijn aan verbintenissen en verplichtingen op basis van rechtsgeldige besluitvorming en civielrechtelijke vertegenwoordiging.

De bevoegdheidsregeling belegt de verantwoordelijkheid voor een professionele uitvoering van de inkoopprocessen binnen Avans eenduidig bij de directeur van de Diensteenheid ICT en Facilitaire dienst (DIF).

Directeuren van de organisatieonderdelen zijn bevoegd tot het tekenen van inkoopcontracten tot en met een opdrachtwaarde van €50.000,-.

---

<sup>7</sup> Niet enkel Europees aanbesteden valt binnen de reikwijdte van de wet, de toepassing van de wet geldt voor alle inkoopprocedures. Wel geldt; hoe 'lichter' de procedure, hoe minder regels.

De Directeur DIF is bevoegd tot het tekenen van inkoopcontracten met een opdrachtwaarde van maximaal €100.000,-.

Inkoopcontracten boven deze waarden dienen door het College van Bestuur (minimaal 2 leden) te worden ondertekend.

### 5.2.3 *Privacywet (Algemene Verordening Gegevensbescherming)*

Avans is vanuit de AVG verwerkingsverantwoordelijk voor tal van gegevensverwerkingen. Ook als er in opdracht van Avans persoonsgegevens worden verwerkt door een externe partij (zijnde de verwerker), is Avans verantwoordelijk. Avans moet er dan voor zorgen dat die verwerker maatregelen treft om de persoonsgegevens te beschermen.

Conform de AVG en conform het privacy-beleid van Avans, gebeurt dit door het vastleggen van een aantal zaken – waaronder de (benodigde) maatregelen vast te leggen – in een schriftelijke overeenkomst tussen Avans als verwerkingsverantwoordelijke en de verwerker. Deze overeenkomst wordt ‘verwerkersovereenkomst’ genoemd. De in de verwerkersovereenkomst op te nemen zaken zijn o.a. een nadere beschrijving van de verwerking, instructies verwerking, geheimhoudingsplicht, beveiliging, omgang met sub verwerkers, privacy rechten, datalekken e.d.

Wanneer een budgethouder van Avans een inkoop doet en daarmee een overeenkomst sluit voor het leveren van diensten, werken of leveringen, moet die budgethouder altijd nagaan of er sprake is van verwerking van persoonsgegevens. Is dat het geval, dan dient de inkoop in het contractenregister van Avans te worden geregistreerd, ongeacht de contractwaarde (dus ook bij een contractwaarde onder 20K) en dient er een verwerkersovereenkomst te worden gesloten.

De budgethouder (contracteigenaar) is verantwoordelijk voor het (tijdig) afsluiten van een dergelijke verwerkersovereenkomst, het registreren van deze overeenkomst in de daartoe bestemde systemen én het monitoren van de gemaakte afspraken in deze overeenkomst. Desgewenst kan de budgethouder advies inwinnen bij het Juridische zaken. Tevens schakelt de budgethouder DIF in om de (technische) maatregelen van de verwerker te laten toetsen.

Hierbij wordt de budgethouder ondersteunt door de afdeling ICM:

- De afdeling ICM beschikt over een template verwerkersovereenkomst, die opgevraagd kan worden via [inkoop.dif@avans.nl](mailto:inkoop.dif@avans.nl);
- De afdeling ICM slaat de verwerkersovereenkomst op in het contractenregister, zodra de budgethouder deze heeft gemaild naar [contractbeheer.dif@avans.nl](mailto:contractbeheer.dif@avans.nl);
- Het contractenregister wordt zodanig door afdeling ICM ingericht, dat de contracteigenaar dan wel een aangewezen contractbeheerder signaleringsmails krijgt met betrekking tot acties die gevraagd worden vanuit de verwerkersovereenkomst.

De inkoopvoorwaarden van Avans gaan in situaties waarin een verwerkersovereenkomst dient te worden aangegaan, uit van het gebruik van het Avans model verwerkersovereenkomst.

Aanpassingen van dit model op verzoek van de leverancier zijn alleen mogelijk na verplichte consultatie van Juridische zaken. Ook het gebruik van een ander format dan het Avans model verwerkersovereenkomst (bv. omdat de leverancier zelf over een format beschikt en dit wenst te hanteren) is alleen mogelijk na verplichte consultatie van Juridische Zaken.

### **5.3 Klachtenloket aanbestedingen en integriteit**

#### **Klachtenregeling**

Avans voorziet in een klachtenregeling ter uitvoering van de Klachtenafhandeling bij Aanbesteden als onderdeel van de Aanbestedingswet 2012. De volledige klachtenregeling is beschikbaar in bijlage 5 van dit inkoopbeleid.

De klachtenregeling omvat de inrichting van een klachtenmeldpunt en een klachtenprocedure op basis waarvan klachten van ondernemers aangaande een concrete aanbesteding in behandeling worden genomen. Misverstanden, fouten en ten onrechte gestelde eisen in de aanbesteding kunnen hierdoor op onafhankelijke en deskundige wijze worden beoordeeld en opgelost.

De klachtenregeling wordt opgenomen in het aanbestedingsdocument van iedere Europese/-, nationale/- en meervoudige onderhandse aanbesteding.

#### **Integriteit**

De EU-richtlijn verankert dat een aanbestedende dienst of een speciale-sectorbedrijf maatregelen dient te nemen om belangenconflicten, fraude, corruptie en bevoordeling in het kader van aanbestedings- en concessieprocedures te voorkomen, te onderkennen en op te lossen. Avans draagt hiervoor zorg door bij iedere inkoopprocedure vanaf €70.000,- integriteitsverklaringen onderdeel te maken van het aanbestedingsdossier.

## **6. Bijlagen**

De volgende bijlage zijn gekoppeld aan het inkoopbeleid:

- Bijlage 1: Inkoopwaaier
- Bijlage 2: Inkoopbesturing
- Bijlage 3: Rollen en verantwoordelijkheden
- Bijlage 4: Inkooppakketten
- Bijlage 5: Procedure klachtenafhandeling
- Bijlage 6: P2P

# Inkoop & Contractmanagement Avans Hogeschool

[Inkoop.dif@avans.nl](mailto:Inkoop.dif@avans.nl)

# Doel

Het doel van dit document is om een eerste inzicht te geven in datgene wat relevant is bij het inkopen van leveringen, werken en diensten bij Avans Hogeschool. De waaier start met een begrippenlijst, vervolgens wordt een korte omschrijving van het Inkoop en Contractmanagementbeleid weergegeven. Dan volgen de drempelbedragen en bijbehorende procedures.

Er zullen wellicht vragen zijn naar aanleiding van het lezen van dit document, schroom niet om via [inkoop.dif@avans.nl](mailto:inkoop.dif@avans.nl) contact op te nemen met de afdeling inkoop en contractmanagement (ICM). Zij ondersteunen en adviseren over de juiste invulling en toepassing van onder andere dit document.

# Begrippenlijst

**Aanbestedingskalender;** zie Tendered.

**Alcatel;** periode waarin leveranciers die het oneens zijn met het voorlopig gunningsbesluit bezwaar kunnen maken.

**Definitieve gunning;** Gunning na verlopen van de Alcatel periode; hierna kan de Overeenkomst getekend worden.

**Dienst;** alle opdrachten die geen betrekking hebben op werken of leveringen zijn opdrachten voor diensten.

**Drempelbedrag;** Het bedrag wat gekoppeld is aan een bepaalde inkoopprocedure. Dit is een basis waaruit we werken, dit betekent niet dat aan de hand van het drempelbedrag meteen de juiste procedure gekoppeld kan worden. Het geeft wél richting.

**Emvi;** Economisch Meest Voordelige Inschrijving

**Enkelvoudig onderhands;** Een procedure waarbij slechts één offerte bij één leverancier opgevraagd wordt.

**Gids proportionaliteit;** Onderdeel van de Aanbestedingswet 2012.

**Gunningsadvies;** Advies aan het College van Bestuur waarin wordt gevraagd de doorlopen procedure en uitkomst te accorderen. Hierna wordt de voorlopige gunning verzonden.

**Inkoopfunctie;** Alle activiteiten om goederen, diensten en werken te verkrijgen van externe bronnen. De inkoopfunctie is meer dan alleen de afdeling inkoop; het betreft de activiteiten van iedereen die er binnen Avans Hogeschool mee bezig is.

**Klachtenloket;** daar waar leveranciers een klacht kunnen indienen over een bepaalde inkoopprocedure.

**Levering;** Een levering is de aankoop, leasing, huur of huurkoop, met of zonder koopoptie, van producten van één of meer onderneming(en) inclusief de benodigde werkzaamheden voor het aanbrengen en installeren.

**Marktconsultatie;** Middel om via een publicatieplatform inlichtingen op te vragen aan leveranciers.

**Marktverkenning;** Middel om inlichtingen op te vragen aan leveranciers, niet via een publicatieplatform.

**MEL;** Exploitatiebegroting van de dienst of academie.

**MKB;** Midden Klein Bedrijf

**MVO;** Meervoudig Onderhandse procedure; het opvragen van 3 tot 5 offertes.

**Nota van inlichtingen;** schriftelijke vragenronde.

**Overeenkomst managen;** alle activiteiten die gericht zijn op het managen van de overeenkomst; ook wel contract management genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan het bewaken van looptijden (einddata en verlengingsopties), het bewaken van de leveranciersprestaties en de communicatie met de leverancier.

**Raamovereenkomst;** Een raamovereenkomst maakt het mogelijk om overheidsopdrachten gedurende een bepaalde periode aan ondernemer(s) te gunnen, die bij de raamovereenkomst is (of zijn) aangesloten.

**Tendered;** Publicatieplatform waarop Nationale en Europese aanbestedingen gepubliceerd kunnen worden.

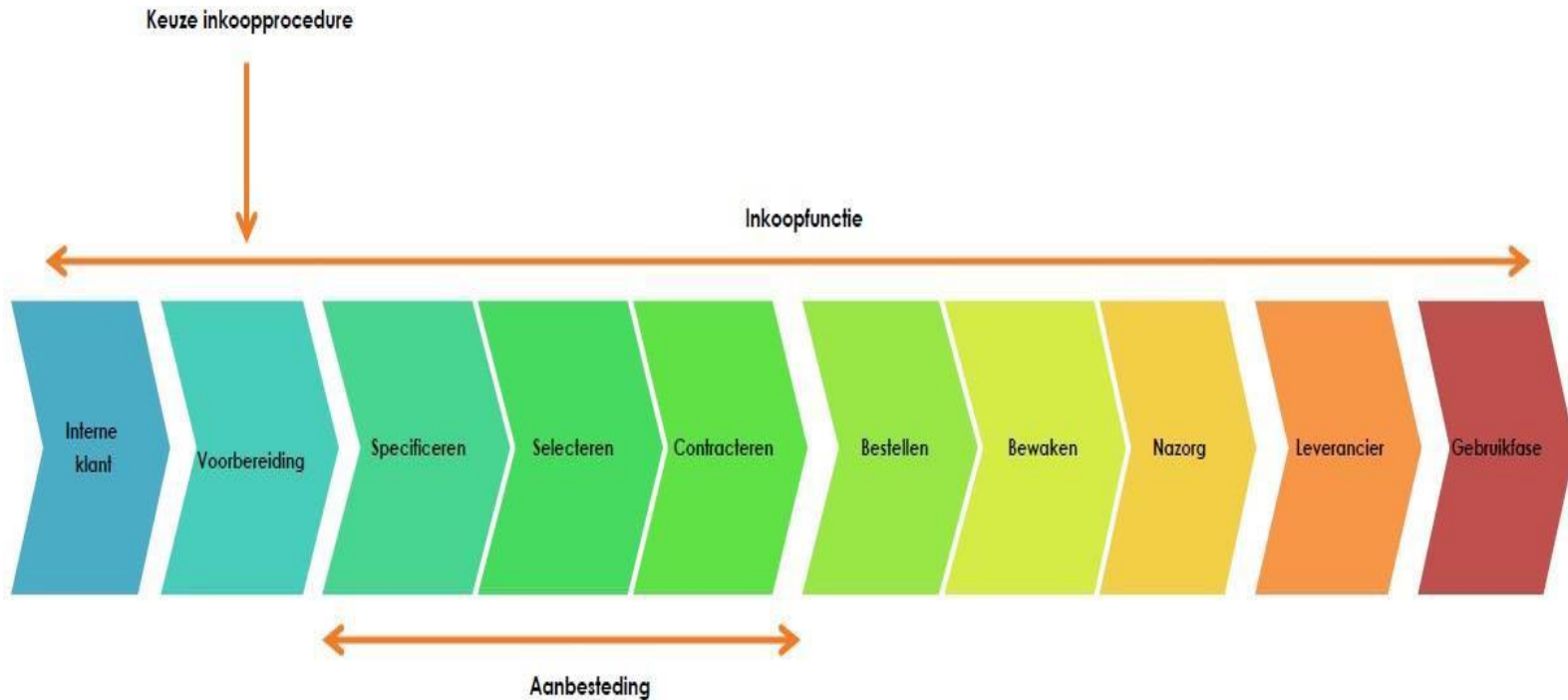
**Voorlopige gunning;** Gunning aan de winnende leverancier, waarbij wordt aangegeven dat de gunning voorlopig is, totdat de Alcatel periode voorbij is.

**Werk;** een werk is een geheel van bouwkundige of civieltechnische werken, bestemd om als zodanig een economische of technische functie te vervullen.

# Inkoopbeleid

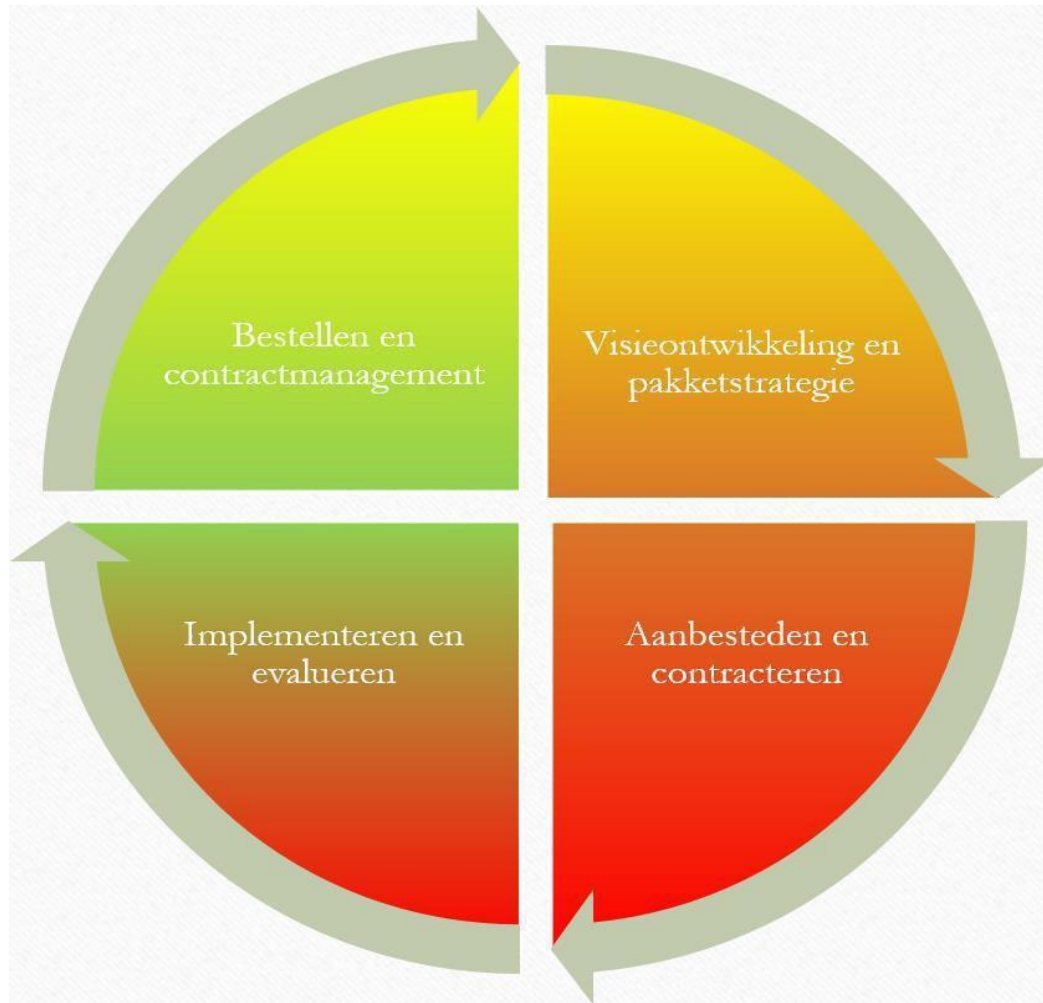
- Voor **alle** inkoop.
- Conform Aanbestedingswet. Deze wet stelt strengere regels aan onze inkoopprocedures. Dit betekent dat de afdeling inkoop betrokken dient te zijn bij alle inkoop vanaf € 20.000,- en alle inkoop vanuit de IB-begroting om zodoende de rechtmatigheid van Avans Hogeschool te borgen.
- Focus op juiste prijs/kwaliteitverhouding en het verduurzamen van Avans
- Procedure afgestemd op drempelbedragen.
- Contracten worden gevormd vanuit een gedeelde en gedragen visie waarbij wordt aangesloten bij de behoefte en doelstellingen vanuit de Avans organisatie.
- De inkoopfunctie ontzorgt de organisatie en kost hierdoor zo min mogelijk tijd en energie van de organisatie.
- De strategische kwetsbaarheid van Avans wordt geminimaliseerd, waardoor zij niet afhankelijk is van externe leveranciers en dienstverleners.
- Avans is een integere en betrouwbare opdrachtgever die leveranciers op basis van objectieve en transparante inkoopprocessen eerlijke en gelijke kansen biedt, waardoor leveranciers ook graag een partner van Avans willen zijn.
- Avans heeft oog voor het maatschappelijk verantwoord omgaan met haar uitgaven, waarbij we kostenbewust zijn en de uitgaven inzichtelijk en beheersbaar zijn.

# Stappenplan Inkoopfunctie





# Inkoopcirkel



# Visie

- Bepalen 'groene stip'
  - Strategie bepalen
  - Specificeren → WAT wil ik?
  - Betrek stakeholders

ICM biedt ondersteuning



# Drempelbedragen

**Let op;** de drempelbedragen worden als basis gebruikt.

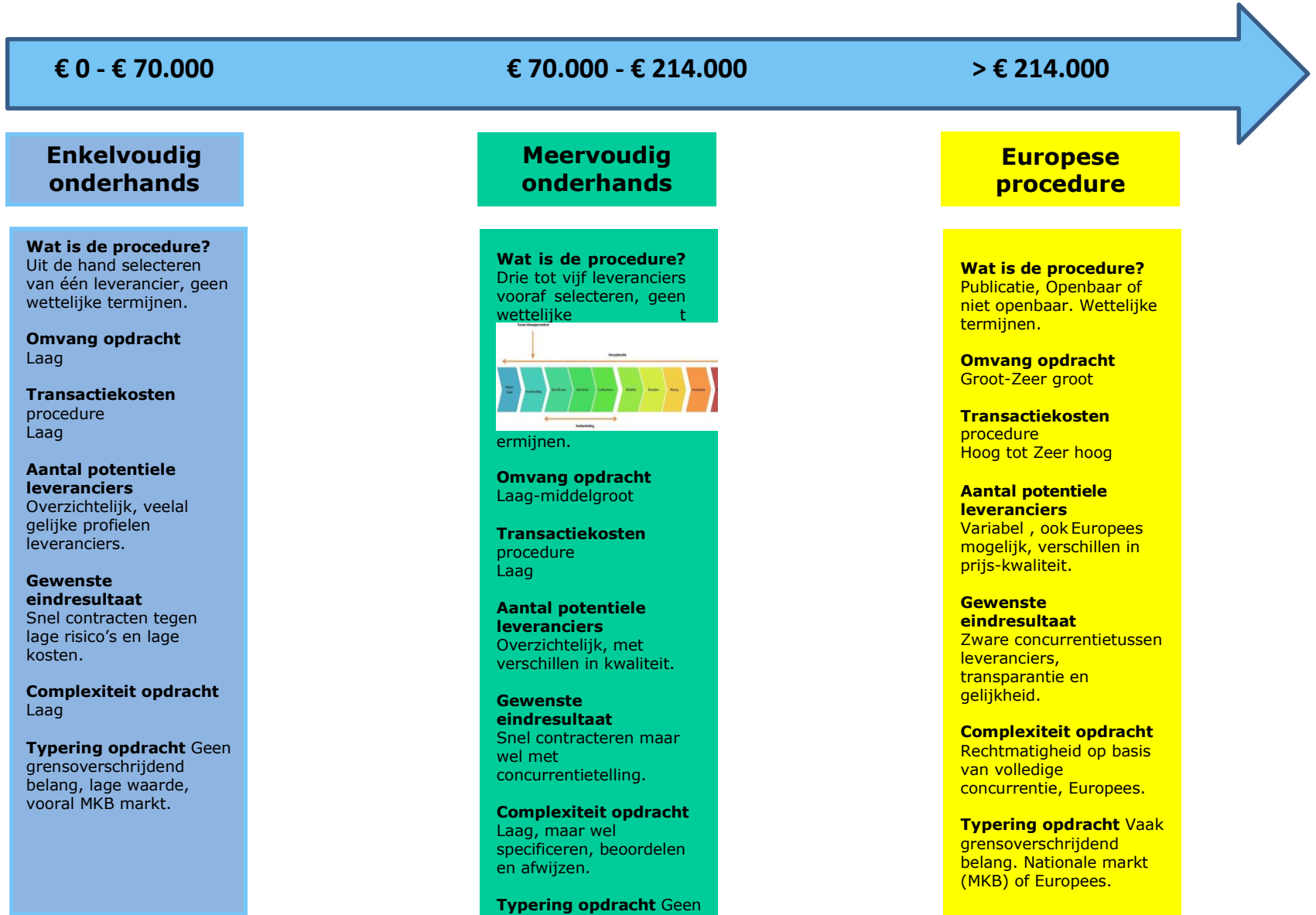
De drempelbedragen garanderen dus niet per definitie de procedure welke weergegeven is in de tabel.

Uitgangspunt is dat de juiste procedure bij het juiste inkoopvraagstuk gehanteerd dient te worden.

De afdeling Inkoop adviseert vanaf € 20.000,- welke procedure passend is bij het vraagstuk.

Soort opdracht	Opdrachtwaarde excl. BTW	Procedure	Uitvoering
<b>Levering of Dienst<sup>2</sup></b>	< € 20.000,- MEL (exploitatiebegroting)	Enkelvoudig onderhands	Diensteenheden / academie
	< € 20.000,- IB begroting	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 20.000,- tot € 70.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 70.000,- tot € 214.000,-	Meervoudig onderhands <sup>3</sup>	DIF-ICM
	> € 214.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
<b>Werken</b>	< €150.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-Vastgoed/Huisvesting
	€ 150.000,- tot € 1.500.000,-	Meervoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 1.500.000 tot € 5.350.000,-	Nationale aanbesteding	DIF-ICM
	> € 5.350.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM
<b>Sociale en andere specifieke diensten (te bepalen door DIF-ICM)</b>	< € 20.000,-	Enkelvoudig onderhands	Academie
	€ 20.000,- tot € 70.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	€ 70.000,- tot € 750.000,-	Enkelvoudig onderhands	DIF-ICM
	> € 750.000,-	Europese aanbesteding	DIF-ICM

# Procedures en drempelwaarden **Leveringen & Diensten**



Let op; bij het bepalen van de procedure telt de contractwaarde, dat is het totale bedrag van alle contractjaren bij elkaar opgeteld (bij raamovereenkomsten telt 4 jaar). Dus niet alleen de initiële investering, maar ook de exploitatie.

# Procedures en drempelwaarden **Onderwijs-gerelateerde Arbeid**



## Enkelvoudig onderhands

### Wat is de procedure?

Uit de hand selecteren van één leverancier, geen wettelijke termijnen.

### Omvang opdracht

Laag-Groot

### Transactiekosten

procedure  
Laag

### Aantal potentiële leveranciers

Overzichtelijk, veelal gelijke profielen leveranciers.

### Gewenste eindresultaat

Snel contracten tegen lage risico's en lage kosten.

### Complexiteit opdracht

Laag

**Typering opdracht** Geen grensoverschrijdend belang, lage tot hoge waarde, vooral MKB markt.

## Europese procedure

### Wat is de procedure?

Een aankondiging (of een vooraankondiging) en een gunningsbericht zijn bij deze procedure verplicht.

### Omvang opdracht

Groot-Zeer groot

### Transactiekosten

procedure  
Hoog tot Zeer hoog

### Aantal potentiële leveranciers

Variabel, ook Europees mogelijk, verschillen in prijs-kwaliteit.

### Gewenste eindresultaat

Zware concurrentietussen leveranciers, transparantie en gelijkheid.

### Complexiteit opdracht

Rechtmatigheid op basis van volledige concurrentie, Europees.

### Typering opdracht

Nationale markt (MKB) of Europees.

## Onderwijs-gerelateerde Arbeid betreft:

De inhuur van freelancers voor het onderwijs (docenten en ander onderwijs gerelateerd personeel).

**Let op!: Vanaf € 20.000,- via de afdeling Inkoop.**

Let op; bij het bepalen van de procedure telt de contractwaarde, dat is het totale bedrag van alle contractjaren bij elkaar opgeteld (bij raamovereenkomsten telt 4 jaar).

# Procedures en drempelwaarden **Werken**

€ 0 - € 150.000	€ 150.000 - € 1.500.000	€1.500.000 - € 5.350.000	> € 5.350.000
<p><b>Enkelvoudig onderhands</b></p>	<p><b>Meervoudig onderhands</b></p>	<p><b>Nationale procedure</b></p>	<p><b>Europese procedure</b></p>
<p><b>Wat is de procedure?</b> Uit de hand selecteren van één leverancier, geen wettelijke termijnen.</p> <p><b>Omvang opdracht</b> Laag</p> <p><b>Transactiekosten</b> procedure Laag</p> <p><b>Aantal potentiële leveranciers</b> Overzichtelijk, veelal gelijke profielen leveranciers.</p> <p><b>Gewenste eindresultaat</b> Snel contracten tegen lage risico's en lage kosten.</p> <p><b>Complexiteit opdracht</b> Laag</p> <p><b>Typering opdracht</b> Geen grensoverschrijdend belang, lage waarde, vooral MKB markt.</p>	<p><b>Wat is de procedure?</b> Drie tot vijf leveranciers vooraf selecteren, geen wettelijke termijnen.</p> <p><b>Omvang opdracht</b> Laag-middelgroot</p> <p><b>Transactiekosten</b> procedure Laag</p> <p><b>Aantal potentiële leveranciers</b> Overzichtelijk, met verschillen in kwaliteit.</p> <p><b>Gewenste eindresultaat</b> Snel contracteren maar wel met concurrentietelling.</p> <p><b>Complexiteit opdracht</b> Laag, maar wel specificeren, beoordelen en afwijzen.</p> <p><b>Typering opdracht</b> Geen grensoverschrijdend belang, Vooral MKB of deels nationale markt.</p>	<p><b>Wat is de procedure?</b> Publicatie, geen wettelijke termijnen, volledige concurrentie.</p> <p><b>Omvang opdracht</b> Middelgroot-groot</p> <p><b>Transactiekosten</b> procedure gemiddeld</p> <p><b>Aantal potentiële leveranciers</b> Variabel, maar geografisch verspreid.</p> <p><b>Gewenste eindresultaat</b> Zware concurrentietussen leveranciers, transparantie en gelijkheid.</p> <p><b>Complexiteit opdracht</b> Gemiddeld tot hoog. Specificeren, beoordelen en afwijzen.</p> <p><b>Typering opdracht</b> Vaak geen grensoverschrijdend belang, aanzienlijke waarde opdracht, MKB of nationale markt.</p>	<p><b>Wat is de procedure?</b> Publicatie, Openbaar of niet openbaar. Wettelijke termijnen.</p> <p><b>Omvang opdracht</b> Groot-Zeer groot</p> <p><b>Transactiekosten</b> procedure Hoog tot Zeer hoog</p> <p><b>Aantal potentiële leveranciers</b> Variabel, ook Europees mogelijk, verschillen in prijs-kwaliteit.</p> <p><b>Gewenste eindresultaat</b> Zware concurrentietussen leveranciers, transparantie en gelijkheid.</p> <p><b>Complexiteit opdracht</b> Rechtmatigheid op basis van volledige concurrentie, Europees.</p> <p><b>Typering opdracht</b> Vaak grensoverschrijdend belang, aanzienlijke waarde opdracht, Nationale markt (MKB) of Europees.</p>

Let op; bij het bepalen van de procedure telt de contractwaarde, dat is het totale bedrag van alle contractjaren bij elkaar opgeteld (bij raamovereenkomsten telt 4 jaar). Dus niet alleen de initiële investering, maar ook de exploitatie.

# Contractbeheer & Management

Geïmplementeerd contractbeheer- en management zorgt er onder andere voor dat bedrijfsonderdelen hun resultaten en doelen meer efficiënt en effectief behalen. Waarbij:

- Avans aantoonbaar 'in control' is, gericht op efficiency, effectiviteit en wetgeving.
- De organisatiedoelen en -belangen het uitgangspunt zijn bij het verwerven van producten en diensten goederen.
- De leverancier zijn producten levert en zijn diensten uitvoert in de lijn en de geest van de organisatiedoelen en -belangen én daarop meetbaar en aantoonbaar stuurt.
- Zowel Avans als de leverancier tevreden zijn met de uitwerking van het contract in termen van omzet, kwaliteit, groei, financiële waarde, duurzaamheid etc.
- De gebruikersorganisatie de essentie van het contract begrijpt en vertrouwt.
- Systemen optimaal de processen ondersteunen.

## BIJLAGE 2 INKOOPBESTURINGSMODEL

ons kenmerk BI/inkrol

datum 25-1-2018

van Dominique de Rond

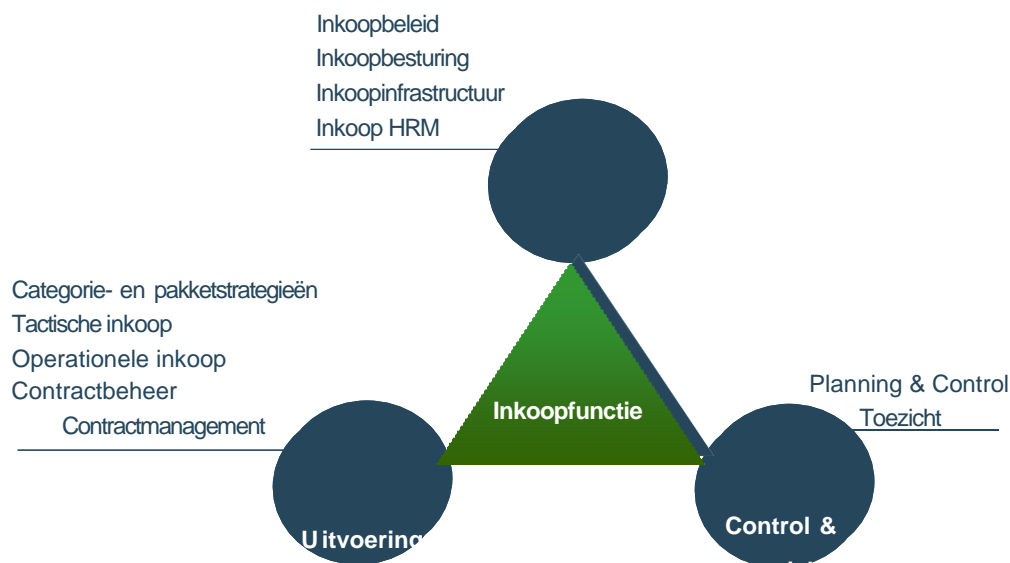
datum bespreking 25 januari 2018

bespreking Bijlage inkoopbeleid en contractmanagement

### I. Een inkoopbesturingsmodel vanuit processen en verantwoordelijkheden.

Om de inkoopverantwoordelijkheden te kunnen benoemen en beleggen is gebruik gemaakt van een inkoopmodel van adviesbureau Significant (Figuur 1). Het model onderscheidt in totaal twaalf inkoopprocessen, onderverdeeld in drie categorieën:

- 1) Kaderstellende inkoopprocessen, gericht op het opstellen en beheren van de kaders (spelregels) waarbinnen wordt ingekocht.
- 2) Uitvoerende inkoopprocessen, gericht op het uitvoeren van inkooptrajecten en het managen van contracten en het leveranciersbestand.
- 3) Control & Toezicht processen, gericht op het vergaren van managementinformatie en het toetsen van de overeenkomst tussen uitvoering en kaderstelling.



Figuur 1. Inkoopprocesmodel dat ten grondslag ligt aan de toedeling van inkoopverantwoordelijkheden binnen Avans Hogeschool.

De basishypothese achter het inkoopbesturingsmodel is dat binnen een professionele inkoopfunctie alle inkoopprocessen aanwijsbaar zijn en tot op enige hoogte zijn ingericht. Om hier binnen Avans Hogeschool inhoud aan te geven, zijn per proces vier elementaire verantwoordelijkheden belegd, te weten 'besluitvormend', 'uitvoerend', 'adviserend' en 'toezichthoudend'. Gezamenlijk geven de processen en verantwoordelijkheden een goed beeld van de inrichting van de inkoopfunctie zoals die DIF voor ogen staat.



## **II. Uitgangspunten en doelstellingen bij het inkoopbesturingsmodel**

Bij het beleggen van de inkoopverantwoordelijkheden draait het om de vragen 'wie doet wat?' en 'wie mag waarop worden aangesproken?'. Alvorens hier inhoudelijk op in te gaan, worden kort de belangrijkste uitgangspunten en doelstellingen genoemd die bij het beantwoorden van deze vragen als leidraad hebben gediend:

### 1) Algemene uitgangspunten:

- a. Aansluiten bij het algemene besturingsmodel.  
Avans Hogeschool werkt met een integraal management concept en de inkooporganisatie dient hierbij aan te sluiten en de integrale verantwoordelijkheid van de budgethouders te respecteren.
- b. Aansluiten bij de bestaande organisatiestructuur.  
Vertrekpunt voor het beleggen van de inkoopverantwoordelijkheden is de bestaande organisatiestructuur. Alleen waar dit niet past of onwenselijk is kan hiervan afgeweken worden.

### 2) Doelstellingen:

- a. Maximaliseren van de doelmatigheid en (proces)efficiency Hieronder wordt verstaan het realiseren van de besteprijs-kwaliteit verhouding (bij een gegeven inkoopbehoefte) op basis van efficiënte en professioneel uitgevoerde inkoopprocessen;
- b. Optimaal benutten en ontwikkelen van de aanwezige inkoopkennis en kunde  
De aanwezige inkoopkennis en kunde dient maximaal benut te worden in de inkooptrajecten van Avans Hogeschool en het besturingsmodel dient te voorzien in de optimale condities om deze kennis en kunde verder te ontwikkelen.
- c. Aantoonbaar maken van rechtmatigheid.  
Avans Hogeschool is aanbestedingsplichtig volgens het BAO ( Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten) en dient over actuele en betrouwbare managementinformatie te beschikken die het naleven van deze richtlijn aantoonbaar maakt.

## **III. Het beleggen van inkoopverantwoordelijkheden binnen Avans Hogeschool.**

De wijze waarop de inkoopverantwoordelijkheden zijn belegd binnen Avans Hogeschool, is samengevat in Tabel 1.

Tabel 1. Voorstel tot het beleggen van inkoopverantwoordelijkheden binnen Avans Hogeschool (S = strategisch; B = besluitvormend; U = uitvoerend; A = adviserend; T = toezicht).

	PE *	CvB	SB&C	SSB	ACA D	PR OJ	DIF	DFS	DP&O	DMCS	LIC
<b>Kaderstellende processen</b>											
Inkoopbeleid		B	A	A	A		U/A	A	A	A	A
Inkoopbesturing		B	A	A	A		U/A	A	A	A	A
Inkoopinfrastructuur		B	A	A	A		U/A	A	A	A	A
Inkoop HRM							B/U		U		
<b>Strategische processen</b>											
Pakketstrategie	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
<b>Uitvoerende processen</b>											
Categoriestrategieën		B	A				U/A		U		
Pakketstrategieën		B			B	B	B /U	B	B	B	B
Tactische inkoop		B			B	B	B /U	B	B	B	B
Operationele inkoop		B			B /U	B/U	B/U	B/U	B /U	B/U	B /U
Contractbeheer			T				B/U				
Contractmanagement					B/U	B/U	B/U	B/U	B/U	B/U	B/U
<b>Control processen</b>											
Planning & control		B	T				U				
Toezicht		T	B/U								

\*pakketeigenaar

#### IV. Kaderstelling en control worden centraal belegd bij DIF.

De kaderstellende inkoopprocessen zijn voor een belangrijk deel nieuwe processen die op dit moment nog niet of niet volledig worden uitgevoerd. Deze processen hebben per definitie een concernwerking, wat wil zeggen dat ze gevolgen hebben voor de speelruimte en werkwijze van alle inkoopende academies en diensten (inclusief de projecten).

De uitvoerende verantwoordelijkheid voor de kaderstellende inkoopprocessen wordt centraal belegd bij DIF. DIF krijgt daarmee een beleidsvoorbereidende verantwoordelijkheid die in de praktijk zal worden ingevuld door de inkoopcoördinator. De directeur DIF dient beleidsvoorstellen in bij de CvB die deze, na eventuele aanpassing, goedkeurt en vaststelt.

Gezien de reikwijdte van deze processen hebben alle inkoopende diensten en academies adviesrecht.

Het opstellen van kaders heeft alleen zin als er ook managementinformatie wordt geproduceerd die inzicht geeft in de naleving van deze kaders. Dit is een onderdeel van het planning & control proces voor de inkoopfunctie, dat om redenen van efficiency en effectiviteit wordt belegd bij DIF die ook de kaderstelling verzorgt. Hierbij is een toezichhoudende verantwoordelijkheid voorzien voor de stafeenheid B&C, die erop toeziet dat de control-informatie inhoudelijk en procesmatig aansluit op de reguleren P&C-cyclus.

## **V. Uitvoerende inkoopprocessen worden deels centraal en deels decentraal belegd.**

In lijn met de uitgangspunten blijven de budgethouders te allen tijde verantwoordelijk voor de behoeftestelling (wat moet wanneer worden ingekocht). Tevens blijven zij verantwoordelijk voor het managen van hun eigen contracten en het plaatsen van bestellingen binnen deze contracten of binnen concern brede raamovereenkomsten.

Ten opzichte van de huidige situatie geldt als belangrijkste wijziging dat alle aanbestedingen die in waarde uitstijgen boven een nader te bepalen drempelbedrag, centraal worden uitgevoerd door DIF. Dit geldt in ieder geval voor alle Europese aanbestedingen, maar ook voor een belangrijk deel van de aanbestedingen die beneden de Europese drempelbedragen blijven (openbare en meervoudig onderhandse aanbestedingen). Alleen kleine aanbestedingen (gunning uit de hand) zullen nog decentraal worden uitgevoerd volgens een standaardwerkwijze.

DIF wordt tevens verantwoordelijk voor het beheren van een centraal contactenregister waarin alle inkoopcontracten van Avans Hogeschool zullen worden geadmistreerd. De contractinformatie zal vanzelfsprekend worden ontsloten voor alle decentrale contractmanagers.

## **VI. Bijdrage aan de inkoopdoelstellingen.**

Ten opzichte van de huidige situatie voorziet het inkoopbesturingsmodel in het inrichten van een aantal nieuwe processen (met name kaderstelling en control) en het anders organiseren van een deel van de bestaande processen (met name tactische inkoop).

Inrichten van kaderstelling en control voor de inkoopfunctie is randvoorwaardelijk voor sturing op doelmatigheid en rechtmatigheid.

Het inrichten van de kaderstelling en control processen is randvoorwaardelijk om de doelstellingen op het gebied van doelmatigheid en rechtmatigheid te realiseren. Als voorbeeld kan het inkoop- en aanbestedingsbeleid worden genoemd, waarin duidelijke richtlijnen worden gegeven voor (niet uitputtend) het naleven van wet- en regelgeving, het bundelen van inkoopvolumes, de mate van concurrentiestelling, het evalueren van leveranciersprestaties en het toepassen van standaardwerkwijzen.

Inkoopcontrol richt zich op het meten van de inkoopprestaties in brede zijn, op basis van een samenhangende set van prestatie-indicatoren die in lijn zijn met de overkoepelende inkoopdoelstellingen. Denk daarbij aan het meten van (niet uitputtend) de gerealiseerde besparingen, het aantal leveranciers, het aantal facturen, de contract compliance en mogelijk het uitvoeren van een rechtmatigheidstoets. De combinatie van gedetailleerd inzicht inde

inkoopprestaties en een heldere kaderstelling, maakt het vervolgens mogelijk om actief te sturen op het verbeteren van de inkoopprestaties op het gebied van doelmatigheid en rechtmatigheid.

Concentreren van tactische inkoop draagt bij aan een optimale inzet en ontwikkeling van inkoopexpertise en het vergroten van de procesefficiency.

Het concentreren van de uitvoering van het tactische inkoopproces behelst feitelijk een scheiding tussen de behoeftestelling (blijft bij de budgethouder) en de uitvoering van het aanbestedingsproces (wordt verzorgd door DIF). DIF opereert hierbij als een Shared Service Center dat dienstverlenend is aan de decentrale budgethouders. Een voordeel van deze organisatievorm is dat de aanwezige inkoopexpertise maximaal wordt betrokken en benut. Daarnaast worden betere voorwaarden geschapen om deze expertise verder te ontwikkelen en te onderhouden en ontstaan er mogelijkheden om de procesefficiency te vergroten.

## **BIJLAGE 3 ROLLEN**

**oms kenmerk** BL/inkrol

**datum** 25-1-2018

**van** Dominique de Rond

**datum bespreking** 25 januari 2018

**bespreking** Bijlage inkoopbeleid en contractmanagement

Binnen inkoop en contractmanagement zijn er diverse rollen te onderscheiden. De diverse rollen geven onder andere de verantwoordelijkheden en bevoegdheden weer. In het proces van visievorming tot inkoop en contractmanagement in de inkoopketen.

We onderscheiden de volgende rollen:

### **Budgethouder**

De budgethouder is integraal verantwoordelijk voor alle facetten van een inkoopcontract en treedt vaak ook op als opdrachtgever in aanbestedingen. Hij is bij een inkoop onder andere verantwoordelijk voor het opzetten en volgen van de juiste inkoopprocedure. Hierbij wordt hij ondersteund door de afdeling Inkoop. Budgethouders dienen inkopen boven de €20.000,00 in samenspraak met een Adviseur Inkoop op te pakken. De budgethouder moet vanuit zijn integrale verantwoordelijkheid toezien dat bij een raamovereenkomst de afspraken worden nagekomen.

### **Pakketeigenaar**

Alle inkopen van Avans zijn ondergebracht binnen inkooppakketten. In bijlage 4 vind je een overzicht van de pakketten. Ieder pakket heeft een pakketeigenaar. Een pakketeigenaar is onder andere verantwoordelijk voor het vormen van een strategie op het pakket en het indien nodig in gang zetten van een aanbestedingstraject. Een pakketeigenaar is in tegenstelling tot de budgethouder niet verantwoordelijk voor het correct uitnutten van lopende overeenkomsten binnen de organisatie. Wel wordt de pakketeigenaar geacht compliance (rechtmatigheid) na te jagen en overeenkomsten af te sluiten die aan de behoefte van de gehele organisatie voldoen.

### **Inhoudelijk verantwoordelijke**

Een inhoudelijk verantwoordelijke levert input voor de behoeftebepaling van de gebruikers en visievorming tijdens de pakketstrategie. De inhoudelijk verantwoordelijke manageert de inhoud van het contract en voorziet in gebruikersondersteuning.

### **Contractbeheerder**

De contractbeheerders zijn verantwoordelijk voor het registreren van data uit contracten, het bewaken van expiratedata en het actief reageren op te ondernemen acties (verlenging, beëindigingen etc.). Zij zijn op operationeel/tactisch niveau verantwoordelijk voor het rapporteren en de contractprestaties.

### **Contracteigenaar**

Een contracteigenaar is op strategisch niveau verantwoordelijk voor de contractprestaties. Dit is vaak een lijnverantwoordelijke die intern verantwoordelijk is voor het resultaat van de uitvoeren van het contract, omdat hij verantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar het

contract aan gekoppeld is. De contracteigenaar wordt ook wel de contractverantwoordelijke genoemd.

#### **Adviseur Inkoop en Contractmanagement**

De adviseur inkoop is gekoppeld aan zogenaamde accounts. Ieder account wordt door de inkoopadviseur voorzien van managementinformatie m.b.t. uitgaven en compliance. De adviseur geeft proactief adviezen als daar aanleiding voor is.

#### **Inkooppakketten**

Binnen Avans zijn de volgende inkooppakketten te onderscheiden:

## Bijlage 4 inkooppakketten

Classificatie inkooppakketten naar hoog/laag homogeen.

Categorie omschrijving	Classificatie Hoog/Laag	Pakketeigenaar
1007 - Leermiddelen	Laag	DIF
101 - Studie en opleiding	Laag	DPO
1014 - Lidmaatschappen en Contributies	Laag	DPO
1015 - Studentenevenementen / Excursies	Hoog	DMCS
1016 - Studentenvoorzieningen	Laag	DPO
102 - Externe vergader- en verblijfsfaciliteiten	Laag	DIF
103 - Recruitement, werving en selectie	Laag	DPO
104 - Bedrijfskleding	Hoog	DIF
105 - Reinigen van bedrijfskleding	Hoog	DIF
106 - Arbo	Hoog	DPO
107 - Representatiekosten	Laag	DPO
201 - Kantoorartikelen	Hoog	DIF
202 - Papier	Hoog	DIF
203 - Kantoorinrichting	Hoog	DIF
204 - Laboratorium meubilair	Laag	ATGM
206 - Drukwerk	Hoog	DIF
207 - Belettering en informatieborden	Hoog	DIF/DMCS
208 - Vakliteratuur en abonnementen	Hoog	LIC
211 - Bedrijfsverzekeringen	Laag	DIF
212 - Evenementen	Laag	DMCS
215 - Advertentiekosten	Hoog	DMCS
216 - Foto en Beeld	Laag	DMCS
301 - Hardware, aanschaf beheer en onderhoud	Laag	DIF
302 - Reproductie apparatuur, aanschaf b&o	Hoog	DIF
303 - Audiovisuele middelen, aanschaf b&o	Hoog	DIF
304 - Software, aanschaf beheer en onderhoud	Laag	DIF
306 - Telefoondiensten mobiel en mobiel internet	Hoog	DIF
307 - Telecomapparatuur en telefooncentrales	Hoog	DIF
309 - onderzoek-en onderwijsapplicaties software	Laag	DIF
401 - Detachering technisch personeel	Hoog	DPO
402 - Detachering juridisch personeel	Laag	DMCS
403 - Detachering facilitair personeel	Hoog	DIF
405 - Detachering financieel personeel	Hoog	DFS
406 - Detachering ICT personeel	Laag	DIF
407 - Detachering Medisch en verplegend pers	Hoog	DPO
408 - Detachering Communicatiemedewerkers	Hoog	DMCS
409 - Detachering overig personeel	Laag	DPO
410 - Uitzendkrachten administratief personeel	Hoog	DPO
412 - Uitzendkrachten docenten	Hoog	DPO
413 - Uitzendkrachten overig personeel	Hoog	DPO
415 - Interim management	Laag	DPO
416 - Uitbesteding ICT diensten	Laag	DIF
417 - Inhuur gastdocenten en begeleiders	Hoog	DPO
501 - ICT advies	Laag	DIF
502 - Juridisch onderzoek en advies	Laag	DMCS
503 - Marketing, PR en communicatie advies	Laag	DMCS
504 - Grafische vormgeving en opmaak	Hoog	DMCS
505 - Accountancy diensten	Hoog	DFS
506 - Financiële economische advisering	Laag	DFS
507 - Makelaarsdiensten en grondaankoop	Hoog	DIF
508 - Organisatie- en formatieadvies en HRM	Laag	DPO

509 - Beleidsondersteunend onderzoek	Laag	DPO
510 - Facility management	Laag	DIF
516 - Laboratorium onderzoek	Laag	ATGM
518 - Ingenieursdiensten	Laag	DIF
520 - Diensten van architecten en stedenbouw	Hoog	DIF
522 - Inkoopadvies- en werkzaamheden	Laag	DIF
523 - Tolken en vertalers	Hoog	DMCS
524 - Overig specialistisch onderzoek	Laag	KD
525 - Onderwijsadvies	Laag	LIC
526 - Kwaliteitsonderzoek inclusief audit	Laag	LIC
601 - Motorvoertuigen met een massa < 3500 kg	Laag	DIF
607 - Personenvervoer	Laag	DIF
610 - Vracht, porti en verzendkosten, koeriers	Hoog	DIF
701 - Aanschaf en huur gebouwen en terreinen	Laag	DIF
705 - Aanschaf E-gebouwinstallaties	Laag	DIF
706 - Onderhoud E-gebouwinstallaties	Hoog	DIF
708 - Onderhoud W-gebouwinstallaties	Hoog	DIF
709 - Nieuwbouw en renovatie	Laag	DIF
711 - Onderhoud bouwkundig	Hoog	DIF
712 - Schilderwerk gebouwen	Hoog	DIF
713 - Schrijnwerk, timmerwerk	Laag	DIF
714 - Technische en verbruiksartikelen, gereeds.	Laag	DIF
715 - Schoonmaak kantoren en keukens	Hoog	DIF
716 - Glasbewassing	Hoog	DIF
717 - Sanitaire producten	Hoog	DIF
718 - Beveiliging en receptie	Hoog	DIF
719 - Cateringdiensten	Hoog	DIF
720 - Automaten (eten en drinken)	Hoog	DIF
721 - Grootkeukenapparatuur	Hoog	DIF
724 - Gas inclusief kosten energiebedrijf	Hoog	DIF
725 - Water inclusief kosten waterbedrijf	Hoog	DIF
726 - Elektra inclusief kosten netwerkbeheerder	Hoog	DIF
727 - Groenvoorziening facilitair (gebouwen)	Hoog	DIF
728 - Huishoudelijk afval	Hoog	DIF
730 - Overig bedrijfsmatig afval	Hoog	DIF
734 - Laboratorium artikelen en instrumenten	Laag	ATGM
736 - Bedrijfshulpverlening materiaal	Hoog	DIF
737 - Interne verhuiskosten	Hoog	DIF
738 - Meetdiensten energieverbruik	Laag	DIF
739 - warmte inclusief kosten energiebedrijf	Hoog	DIF
740 - Vastgoedbeheer advies en ondersteuning	Hoog	DIF
751 - Foto en Videoapparatuur	Laag	AKV
827 - Bewegwijzering en verkeersborden	Hoog	DIF
902 - Geneesmiddelen	Laag	AGZ
1001 - WMO hulpmiddelen (Medische apparatuur)	Laag	AGZ
9999 - Geen inkoop	-	-
xxxx- Geen categorie	-	-





# Procedure klachtafhandeling bij Aanbesteden

*Avans Hogeschool*

Datum  
Onderwerp

September 2017  
Procedure Klachtafhandeling bij Aanbesteden

## **1. Inleiding**

---

### **Waarom een standaard voor klachtafhandeling bij aanbestedingen?**

In het kader van een aanbestedingsprocedure kan het voorkomen dat tussen aanbestedende diensten en ondernemers ontevredenheid ontstaat over hoe door partijen in de aanbestedingsprocedure gehandeld wordt. Dit kan leiden tot een klacht. Wanneer het een ondernemer betreft die een klacht heeft over een aanbestedende dienst, dan mag van de aanbestedende dienst worden verwacht dat hij zich inspant om de klacht te behandelen. Voor aanbestedende diensten die tevens een bestuursorgaan zijn, geldt dat zij op grond van titel 9.1 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb – zie kader op pagina 9) een klacht behoorlijk en zorgvuldig moeten behandelen. Wanneer het een aanbestedende dienst betreft die een klacht heeft over de wijze waarop een ondernemer zich opstelt in een aanbestedingsprocedure, dan mag ook van die ondernemer verwacht worden dat deze er voor open staat om het eigen gedrag te onderzoeken en tot een oplossing te komen.

In de memorie van toelichting bij de Aanbestedingswet 2012 is aangekondigd dat het initiatief wordt genomen om in samenwerking met aanbestedende diensten en ondernemers te komen tot een uniforme klachtenregeling die kan bijdragen aan een snelle en zorgvuldige afhandeling van klachten. De standaard voor de klachtafhandeling door aanbestedende diensten en ondernemers is hiervan de uitwerking. Aanbestedende diensten wordt aangeraden deze standaard voor klachtafhandeling onderdeel te laten zijn van hun aanbestedingsbeleid.

Toepassing van deze standaard voor klachtafhandeling kan tot gevolg hebben dat klachten die in onderling overleg opgelost kunnen worden niet nodeloos aan de rechter worden voorgelegd. Misverstanden, onbedoelde fouten en ten onrechte gestelde eisen in de aanbesteding kunnen worden hersteld zonder dat zaken escaleren. Ondernemers voelen zich door een goede klachtafhandeling gehoord en hun klacht wordt geadresseerd zonder dat ze naar rechtsmiddelen hoeven te grijpen. Dat is in het belang van alle betrokken partijen. Ook als een klacht niet leidt tot correctie kan een snelle en laagdrempelige klachtafhandeling nuttig zijn. Zowel aanbestedende diensten als ondernemers kunnen daarvan leren en deze kennis bij toekomstige aanbestedingen in de praktijk brengen. Zo kan het toepassen van de standaard voor klachtafhandeling bijdragen aan verdere professionalisering van aanbestedende diensten en ondernemers.

Avans Hogeschool kiest ervoor om het advies klachtafhandeling bij aanbesteden te hanteren, als opgesteld door Pianoo, Deel 1: Standaard voor klachtafhandeling voor aanbestedende diensten en ondernemers

## **2. Procedure**

---

### **1. Het klachtenmeldpunt**

De ondernemer dient zijn klacht in bij het klachtenmeldpunt. Het klachtenmeldpunt van Avans Hogeschool wordt gevormd door de directeur van de dienst eenheid ICT & Facilitaire zaken en de Coördinator Inkoop en Contractmanagement. Beide personen hebben kennis van het aanbestedingsproces en brengen hun advies onafhankelijk uit.

Onafhankelijk betekent dat de persoon die het klachtenmeldpunt vormt niet direct betrokken is (geweest) bij (het opstellen van) de aanbesteding. Uitgangspunt is dat klachten snel en laagdrempelig kunnen worden opgelost.

### **2. Bekendmaking van het klachtenmeldpunt**

Bij elke aanbesteding vermeldt Avans in de aanbestedingsstukken waar ondernemers een klacht kunnen indienen en hoe de klachtprocedure na het indienen van de klacht bij het klachtenmeldpunt verder verloopt.

Avans laat, zodra de klacht is beoordeeld, zo snel mogelijk en per email aan de klager weten wat er beslist is (de klacht is terecht, de klacht is niet terecht of de klacht is slechts gedeeltelijk terecht) en wat hij met de klacht gaat doen.

### **3. Voorafgaand aan het indienen van een klacht**

Niet elke vraag van een ondernemer in een aanbestedingsprocedure hoeft een klacht op te leveren en niet elke klacht hoeft tot het doorlopen van de standaard voor klachtafhandeling te leiden.

Vragen en verzoeken die gericht zijn op verduidelijking van aspecten van de aanbestedingsprocedure moet de ondernemer tijdig bij Avans inbrengen, opdat deze daarop in de Nota van Inlichtingen kan ingaan. Dit geldt ook voor een verzoek tot het doorvoeren van een niet-wezenlijke wijziging in de aanbestedingsdocumenten.

Wanneer de ondernemer het oneens blijft met de reactie in de nota van inlichtingen (of indien van toepassing in individuele inlichtingen) kan hij bij Avans een klacht indienen. Dat geldt ook als een reactie uitblijft.

Ook kan een ondernemer gelijk een klacht indienen. Als een ondernemer een bericht aan het klachtenmeldpunt stuurt, mag er vanuit worden gegaan dat het een klacht betreft (in het onderwerp van de mail wordt ten minste 'klacht' vermeld door de ondernemer).

#### ***Afhandeling van aanbestedingsklachten en de Nota van Inlichtingen***

*Vragen over een aanbesteding dienen tijdig te worden gesteld, zodat deze in de Nota('s) van Inlichtingen (NvI) kunnen worden beantwoord. De NvI moet minimaal zes dagen voor het einde van de inschrijftermijn worden gepubliceerd. Avans kan ervoor kiezen een klacht die leidt tot aanpassing van de aanbesteding eerder dan de Nota van Inlichtingen kenbaar te maken aan gegadigden. Avans kan er ook voor kiezen de klacht te behandelen in de Nota van Inlichtingen. Als dit leidt tot aanpassing van de aanbesteding, maar niet als wezenlijke wijziging van de procedure kwalificeert, kan eventueel de termijn voor indiening van de inschrijvingen verlengd worden. De Nota van Inlichtingen is het instrument om alle inschrijvers gelijktijdig op de hoogte te stellen van wijzigingen (al dan niet met een termijn van verlenging).*

*Daarnaast kan Avans overwegen of de ondernemer een gerechtvaardigd commercieel belang bij vertrouwelijkheid heeft, zodat een schriftelijk antwoord buiten de NvI om gepast is, of dat de klacht zichtbaar voor andere ondernemers kan worden behandeld.*

### **4. De stappen van een standaard klachtafhandeling**

a. De ondernemer dient zijn klacht in per email, [aanbesteding.DIF@avans.nl](mailto:aanbesteding.DIF@avans.nl), bij het klachtenmeldpunt. In deze schriftelijke klacht maakt hij duidelijk dat het over een klacht gaat en waarover hij klaagt en hoe volgens hem het knelpunt zou kunnen worden verholpen. De klacht bevat verder de dagtekening, naam en adres van de ondernemer en de referentie van de aanbesteding.

Avans verwacht van ondernemer dat hij zijn klacht zo spoedig mogelijk indient, zodat Avans snel kan schakelen.

b. Het klachtenmeldpunt bevestigt de ontvangst van de klacht. In de bevestiging wordt aangegeven dat Avans er van uitgaat dat de ondernemer kiest voor een afhandeling via de standaard klachtafhandeling bij aanbesteden. Ook wordt aangegeven dat als de ondernemer wil dat de klachtenprocedure in de zin van titel 9.1 van de Awb wordt toegepast, hij dit moet laten weten.

c. Het klachtenmeldpunt onderzoekt vervolgens, eventueel aan de hand van door de ondernemer en Avans aanvullend verstrekte gegevens, of de klacht terecht is. Het klachtenmeldpunt begint zo spoedig mogelijk met dit onderzoek, zet dit voortvarend voort en houdt daarbij rekening met de planning van de aanbestedingsprocedure.

d. Wanneer Avans na het onderzoek door het klachtenmeldpunt tot de conclusie komt dat de klacht terecht of gedeeltelijk terecht is en Avans corrigerende en/of preventieve maatregelen treft, dan deelt de Avans dit zo spoedig mogelijk per email mee aan de ondernemer. Ook de andere (potentiële) inschrijvers/ gegadigden worden op de hoogte gesteld. Afhankelijk van de fase in de aanbestedingsprocedure kan het voorkomen dat de maatregelen door de contactpersoon van de aanbesteding bij Avans aan de betrokkenen in de aanbesteding worden gecommuniceerd op hetzelfde moment als de indiener van de klacht het bericht krijgt. Dit om bevoordeling van partijen te voorkomen.

e. Wanneer Avans na het onderzoek tot de conclusie komt dat de klacht niet terecht is, dan wijst zij de klacht gemotiveerd af en bericht zij de ondernemer.

f. Het klachtenmeldpunt kan op verzoek van de ondernemer of Avans voorstellen dat de klacht, voordat daarop door Avans wordt beslist, voor bemiddeling of advies wordt voorgelegd aan de Commissie van Aanbestedingsexperts.

g. Als Avans aan de ondernemer heeft laten weten hoe zij de klacht adresseert, of als Avans nalaat om binnen een redelijke termijn op de klacht te reageren, dan kan een klager de klacht aan de Commissie van Aanbestedingsexperts voorleggen.

#### **Wie kan een klacht indienen?**

Alleen ondernemers die belang hebben bij de verwerving van een specifieke overheidsopdracht kunnen een klacht indienen. Daaronder vallen alleen:

- geïnteresseerde ondernemers,
- (potentiële) inschrijvers en gegadigden,
- onderaannemers van (potentiële) inschrijvers en gegadigden,
- brancheorganisaties en branche gerelateerde adviescentra van ondernemers.

Onderaannemers kunnen een klacht indienen voor zover ze niet klagen over de relatie hoofdaannemer- onderaannemer.

Anoniem klagen kan niet. Wel kan een brancheorganisatie op eigen titel bezwaren met betrekking tot een specifieke aanbesteding, die bij een of meer ondernemers van de branche leven, als klacht indienen.

#### **Klacht van Avans over een ondernemer**

In het geval dat Avans met betrekking tot een aanbesteding een klacht over het gedrag van een ondernemer in een aanbesteding heeft, dan kan Avans die aan de orde stellen bij die ondernemer.

# BIJLAGE 6 P2P

**ons kenmerk**

**datum** 25-1-2018

**van** Dominique de Rond

**datum bespreking** 25 januari 2018

**bespreking** Bijlage inkoopbeleid en contractmanagement

## 1. Het proces van bestellen tot betalen

### 1.1. Inleiding

Aangezien er jaarlijks tienduizenden bestellingen uitgaan en facturen binnenkomen is het proces van bestellen tot betalen (P2P-proces) een belangrijk onderdeel binnen het inkoopbeleid van Avans. In deze bijlage vind je onder andere de belangrijkste doelstellingen, richtlijnen en uitgangspunten op dit vlak.

### 1.2. Doelstellingen

Het bestelproces binnen Avans Hogeschool heeft de volgende doelstellingen:

- Ondersteunen van het proces van bestellen tot betalen;
- Informeren van de budgethouders door het frequent produceren van een actueel en volledig overzicht van de reeds aangegane verplichtingen en de ontvangen facturen;
- Er is volledig overzicht op de werkelijke uitgaven ten opzichte van de gestelde afspraken met leveranciers en intern gestelde budgetten;
- Minimaliseren administratieve lasten en optimaliseren van klantvriendelijkheid bij bestellers, leveranciers en de Diensteenheden DIF en DFS;
- Het rechtmatig uitgeven van de financiële middelen (op basis van wet- en regelgeving en de mandaatregeling binnen Avans Hogeschool);
- Het hebben van een volledig beeld op de contractafspraken met leveranciers en de uitnutting van deze afspraken in relatie tot de contractwaarde. Op basis van deze gegevens kunnen leveranciers gemonitord worden en kan er waar nodig bijgestuurd worden.

Om deze doelstellingen te bereiken is uniformering van het P2P-proces van belang. Door het stroomlijnen van dit proces vindt er minder hand- en maatwerk plaats bij handelingen binnen Avans waar gestandaardiseerd werk mogelijk is. Ook de risico's worden hierdoor verkleind.

Daarbij wordt het beter mogelijk om trends in financiële ontwikkelingen meer tijdig te signaleren en hierop te acteren.

### 1.3. Richtlijnen

De belangrijkste richtlijnen zijn als volgt te omschrijven:

1. Iedere bestelling vindt in principe plaats via het bestelsysteem Proquero. Uitgezonderd inkoop van arbeid, catering en artikelen vanuit de reprofunctie. Deze wijze van bestellen zorgt ervoor dat er eerder en beter inzicht is in de te verwachten kosten, uitnutting van budgetten en het betalen van de facturen vindt automatisch plaats. Waar nu nog veel 'losse' facturen binnenkomen bij de crediteurenafdeling (facturen waarvan de status van de bestelling en levering onbekend is waardoor de betaling

opgeschort wordt), is het mogelijk om de facturen automatisch te betalen wanneer de bestelling en levering al geaccordeerd is door de verantwoordelijke binnen de organisatie;

2. Rollen en verantwoordelijkheden binnen het P2P-proces zijn voor alle actoren helder en geborgd.
3. Het P2P-proces wordt gemonitord en bijgestuurd door het P2P team. Het P2P team is geformeerd uit medewerkers van de afdelingen Inkoop en Contractmanagement (DIF) en de crediteurenafdeling (DFS). Vanuit deze rol vindt verantwoording en monitoring plaats richting belanghebbende partijen als bijvoorbeeld directies, budgethouders, pakketeigenaren en bestellers;
4. Vanuit Inkoop en Contractmanagement en de crediteurenafdeling is voldoende ondersteuning binnen het P2P-proces.  
Vanuit de afdeling Inkoop en Contractmanagement en de crediteurenafdeling is er structurele en directe ondersteuning geborgd binnen Avans Hogeschool. Bestellers en andere belanghebbenden kunnen hier informatie ophalen of operationele ondersteuning krijgen voor het P2P-proces. Deze ondersteuning heeft als resultaat dat de bestellingen in één keer goed geplaatst worden waardoor er in het verdere P2P-proces op dit vlak geen fouten ontstaan. Deze ondersteuning vindt plaats via de inkoopdesk en is te bereiken via inkoop.dif@avans.nl of 088 – 5258888;
5. Het bestellen via een debetcard (creditcard) is mogelijk. Bestellingen plaatsen via een debetcard zijn mogelijk wanneer een bestelling alleen via dit betaalmiddel gerealiseerd kan worden. Bestellers kunnen hiervoor contact opnemen met de inkoopdesk. Vanuit hier wordt de cardbestelling afgehandeld na goedkeuring vanuit het desbetreffende bedrijfsonderdeel;
6. Te ontvangen facturen voldoen aan wettelijke richtlijnen en gestelde factuureisen van Avans.  
Het standaardiseren van de facturen zorgt voor een significant snellere doorlooptijd van het proces, de betaling van de factuur en de handelingen die ermee gemoeid zijn. Tegelijkertijd verkleint het de risico's op malafide facturen die opgesteld en verstuurd zijn met als doel om schade aan te brengen bij de ontvanger.
7. Er wordt op grote schaal gedeclareerd binnen Avans, conform het declaratiebeleid van Avans. Er worden echter ook veelvuldig declaraties ingediend voor producten die ingekocht dienen te worden via de bestelgemachtigde. Denk aan kantoorartikelen en boeken. Het beleid van Avans is om deze bestellingen via Proquro te laten lopen. Afspraak is dat alle artikelen/producten waarvoor Avans een Avans-brede (Raam)overeenkomst heeft afgesloten, via deze leveranciers lopen en niet via een declaratie.

#### 1.4. Bestelregels

De regelregels zijn onderdeel van het inkoopbeleid van Avans Hogeschool. Het doel van deze regelregels is het uniformeren van het bestellen-tot-betalen-proces (P2P-proces) binnen de Avans Hogeschool. Het P2P-proces ziet er globaal als volgt uit:



De bestelregels geven de kaders aan waarbinnen bestellingen en betalingen binnen Avans Hogeschool plaatsvinden. De bestelregels zijn gebaseerd op de behoefte van de eindgebruikers (bestellers) van Avans, het voldoen aan wet- en regelgeving en de uitvoerbaarheid.

De bestelregels zijn van toepassing op alle bestellingen binnen Avans op enkele specifieke groepen na<sup>1</sup>. Om de bestellingen te laten plaatsvinden in lijn met de doelstellingen van dit beleid zijn enkele generieke uitgangspunten opgesteld die van toepassing zijn op bestellingen bij alle artikelgroepen. Het kan voorkomen dat een bepaalde bestelling een dusdanig afwijkend karakter heeft dat uitzonderingen ten opzichte van de generieke spelregels noodzakelijk zijn. Deze uitzonderingen zijn terug te vinden in paragraaf 1.7.

Ook moet hier worden aangetekend dat sommige uitgangspunten niet van toepassing zijn voor een specifiek bedrijfsonderdeel. Denk hierbij met name aan het uitgangspunt omtrent repeterende verplichtingen. Dit uitgangspunt is vooral geldend voor de diensten DIF en DFS.

De generieke uitgangspunten zijn als volgt te omschrijven:

**1. Inkoopinformatie is altijd beschikbaar en betrouwbaar**

Betrouwbare en beschikbare informatie over de bestelling zorgt ervoor dat bestellers altijd op de hoogte zijn van de status van hun bestelling. Voor de academies en diensteenheden binnen Avans zorgt actuele en betrouwbare inkoopinformatie ervoor dat een actuele analyse van de budget-uitnutting (ten aanzien van exploitatie en investeringen) mogelijk is. Onder beschikbare en betrouwbare inkoopinformatie wordt het volgende verstaan:

- De mandatering is up-to-date en betrouwbaar, gebaseerd op de mandaatregeling van Avans.
- Inkoop zorgt ervoor dat nieuwe leveranciers binnen twee werkdagen in het bestelsysteem zijn ingevoerd. Hierbij wordt ook de mogelijkheid bekeken of de behoefte bij een gecontracteerde leverancier in het bestelsysteem kan worden afgenomen;
- Wanneer niet beschikbare of betrouwbare inkoopinformatie resulteert in het niet 'kunnen' plaatsen van een bestelling binnen het systeem dan zorgt de inkoopdesk binnen 2 werkdagen voor een oplossing of communiceert de inkoopdesk binnen 2 werkdagen een alternatieve bestel/werkwijze (bij grote/fundamentele problemen).

**2. Tegenover elke factuur staat een order**

Om de inkoopinformatie beschikbaar en betrouwbaar te maken is het nodig dat tegenover iedere factuur een order staat. Facturen zonder referentienummer worden teruggestuurd naar de leverancier.

---

<sup>1</sup> De bestelregels zijn niet van toepassing op de productgroepen: Declaraties, vergoedingen aan overheden (gemeente, provincie, waterschappen, belasting, etc.), boetes, bekeuringen, incasso, deurwaarder, interne doorbelasting, bedrijfsarts, sponsoring, vergoeding aan personen, EU-gelden. Het eigen karakter van deze betalingen zorgt ervoor dat het niet wenselijk is om deze betalingen via het bestellen-tot- betalen-proces te laten lopen. Voor deze betalingengelden de algemene beleidsuitgangspunten zoals beschreven staan in het inkoopbeleid. Dit betekent dat er voor deze bestellingen geen order moet worden aangemaakt. Facturen komen binnen bij DFS en worden rechtstreeks toegewezen ter beoordeling aan betreffende budgethouder. Dit noemen we ook wel de 'ouderoute'.

Het is binnen de bestelregels mogelijk om facturen te betalen voor levering. Dit is een expliciete wens vanuit de academies aangezien het voor kan komen dat een vooruitbetaling vereist is voordat de levering plaatsvindt. Dit heeft uiteraard niet de voorkeur, idealiter geschiedt de betaling altijd na ontvangst. Om betaling voorafgaand aan ontvangst te realiseren is een acceptatie van de bestelling vereist voordat de levering heeft plaatsgevonden. Op deze wijze ontstaat een factuurmatch, en dus de betaling, op de goed gekeurde én geaccepteerde order voor daadwerkelijke levering.

**3. Enkel ervaren en geautoriseerde bestellers krijgen toegang tot het systeem voor het plaatsen van bestellingen.**

Door het regelmatig plaatsen van bestellingen doen bestellers ervaring op en leren ze de mogelijkheden binnen het systeem kennen. Door deze ervaring kost het plaatsen van een bestelling relatief weinig tijd. Hiernaast zorgt de ervaring van de bestellers ervoor dat het aantal foute bestellingen minimaal is. Om deze reden krijgen enkel ervaren bestellers toegang tot het systeem.

Als stelregel geldt dat een ervaren besteller minimaal 100 bestellingen per jaar plaatst (gemiddeld 2 bestellingen per week). Door te kiezen voor ervaren bestellers wordt het aantal bestellers geminimaliseerd. DIF zorgt voor een Single Point Of Contact (SPOC) door middel van de inkoophelpdesk, waar het voor de bestellers mogelijk is om gerichte ondersteuning, training en advies te vragen. Bij het aansluiten van een nieuw bedrijfsonderdeel aan het bestellen-tot-betalen proces wordt in overleg bepaald wie de ervaren besteller wordt. Deze nieuwe besteller wordt vervolgens getraind in de werkwijze bij bestellingen.

**4. Directies kunnen medewerkers mandateren voor bestellingen tot €500,00 in Proquero.**

Door deze mandatering kan na het plaatsen van de bestelling de order rechtstreeks geplaatst worden bij de leveranciers zonder tussenkomst van de directie of budgethouder. Deze mandatering dient geautoriseerd te worden door het hiervoor bestemde formulier door de directie en de desbetreffende medewerker te laten ondertekenen.

**5. Ondersteunende systemen zijn gebruiksvriendelijk en afgestemd op de behoefte van de besteller, de wet- en regelgeving en de uitvoerbaarheid.**

De mogelijkheden van de ondersteunende systemen ontwikkelen zich, net zoals de wensen van de bestellers. De systemen zijn daarom constant in ontwikkeling en de functioneel beheerders van deze systemen zijn verantwoordelijk om de behoeften van de bestellers binnen Avans zoveel mogelijk te vertalen in de systemen die gebruikt worden.

**6. Pakket- en contracteigenaren zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheden, handelen hiernaar en worden hierop aangesproken.**

Alleen wanneer de taken en verantwoordelijkheden bij de verschillende betrokkenen binnen het bestellen- tot-betalen-proces duidelijk zijn en gedragen worden dan wordt de doelstelling bereikt. Betrokkenen worden geacht hun verantwoordelijkheden te nemen en andere betrokkenen te ondersteunen bij het vervullen van hun rol. Zo dient pakketeigenaar en contracteigenaar toe te zien op naleving van bestelregels voor de overeenkomst(en) waar hij/zij verantwoordelijk is. De rollen en verantwoordelijkheden binnen het P2P-proces worden in de volgende paragraaf nader uitgewerkt.



7. Ook facturen van contracten met repeterende verplichtingen hebben een order. Leveranciers van repeterende verplichtingen hebben een andere factuurstroom dan andere leveranciers. Meestal gaat het om leveranciers met langlopende contracten waarbij maandelijks facturen worden gestuurd. Deze facturen wijken regelmatig van elkaar af. Om de administratieve lasten laag te houden en tegelijkertijd een order per factuur te realiseren zijn er twee mogelijkheden:

1. Het werken volgens het principe van **jaarorders**. Dit geldt voor facturaties waar de bedragen en periodes bekend zijn. De jaarorders worden opgevoerd door de inkoopdesk. Ook jaarlijks terugkomende kosten zoals bijvoorbeeld licentiekosten worden ieder kalenderjaar in overleg met de contracteigenaar en de leverancier opnieuw als jaarorder opgevoerd.
2. Het werken met **budgetorders**. Voor facturaties waar de bedragen en periodes niet bekend zijn kunnen budgetorders worden opgevoerd door de inkoopdesk. Er moet dan per kostenplaats of projectnummer een budgetorder worden opgevoerd. Voorbeelden: Reis en Verblijf, Bloemen, reparatie en onderhoud, klein technisch materiaal, vaste lunch-diner locatie.

#### 1.5. Rollen en verantwoordelijkheden tijdens het bestellen-tot-betalen-proces

Het bestellen-tot-betalen-proces bestaat uit 6 fases. Tijdens deze fases zijn er verschillende personen betrokken en zijn er verschillende taken uit te voeren. Wij maken een onderscheid tussen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering (wie voert de activiteiten uit) en de verantwoordelijkheid voor het proces (wie stuurt en monitort het proces). Het P2P team is verantwoordelijk voor het proces. Als het gaat over de verantwoordelijkheid voor de uitvoering dan is dit volgens onderstaande tabel als volgt verdeeld:

Fase	Verantwoordelijk voor de uitvoering
1. Bestelaanvraag	Besteller
2. Goedkeuring	Functionaris conform mandatering
3. Plaatsen Bestelling bij leverancier	Inkoopstelsel
4. Ontvangst/prestatieverklaring	Besteller/budgethouder
5. Factuur	DFS
6. Betaling	DFS

#### 1.6. Inzicht in de kwaliteit van het P2P-proces

Het verbeteren van het P2P-proces strekt zich uit over een langere periode. Een doel is dat 100% van de facturen een order hebben. Er zijn meerdere indicatoren om de kwaliteit van het P2P-proces in beeld te krijgen, te weten:

- Doorlooptijd betaling factuur;
- Aantal leveranciers per 1.000 facturen;
- Doorlooptijd goedkeuring bestelling;
- Kosten per factuur;
- Tevredenheid van bestellers;
- Tevredenheid van medewerkers DIF en DFS binnen de P2P-keten.

DIF stelt zich als doel om inzicht te hebben op bovenstaande indicatoren. Het inrichten van instrumenten voor een dergelijk inzicht vergt veel inspanning vanuit verschillende afdelingen. Daarom is gekozen voor een stapsgewijs proces waarbij gebruik gemaakt wordt van gegevens uit bestaande systemen en wordt aangesloten op de databronnen die bekend zijn binnen Avans. Dit zijn de volgende systemen: Business Objects, Proquero, Vendorlink en tot nader order Corsa. Wanneer het lastig is om de gewenste informatie uit deze systemen te ontsluiten, zal in gezamenlijkheid met de betrokken bedrijfsonderdelen en andere stakeholders gewerkt worden aan een oplossing waarbij DIF en DFS in de lead zijn.

### **1.7. Uitzonderingen**

De bestelregels omvatten generieke uitgangspunten voor alle bestellingen binnen Avans Hogeschool. De bestelregels passen echter niet volledig op alle artikelgroepen. Om deze reden wordt voor een selectieve lijst van artikelgroepen een uitzondering gemaakt. Voor deze artikelgroepen worden drie soorten uitzonderingen onderkend:

#### **1. Huisvesting gerelateerde storingen:**

- Aanmaken van een budgetorder per bedrijfsonderdeel op basis van geraamde uitgaven. Afwijkende bedragen worden verwerkt via maandelijks 'herstel' budgetorder.
- Storing mogen altijd direct uitgevoegd worden (dus voordat een order wordt aangemaakt). De facturen worden echter pas betaald nadat een order is aangemaakt. De besteller moet dus voor de facturatie door de leverancier zorgen dat er alsnog een order wordt aangemaakt.
- Om de kosten beter te ramen en de facturen (achteraf) te beoordelen wordt van de leveranciers verwacht om een prijslijst bij aanvang van het (raam)contract te leveren. Wanneer dit niet mogelijk is dient een prijslijst na de levering gestuurd te worden. Dit wordt door de besteller georganiseerd en wordt hierbij ondersteund vanuit DIF.

#### **2. Inkoop van arbeid**

Inkoop van arbeid loopt altijd via het flexbureau. Vooral nog wordt arbeid voor de diensten ingekocht via Proquero bij leverancier broker staffing ms. Overige inkoop van arbeid gaat wel via het flexbureau maar niet via Proquero. Om te bepalen of er sprake is van een dienst dan wel arbeid is de Scorecard arbeid/dienst ontwikkeld deze is terug te vinden op Iavans onder de zoekterm scorecard arbeid dienst.

De directe link:  
link:[https://iavans.nl/web/avans/intranet/service.dpo?p\\_p\\_id=intranet\\_WAR\\_avansproxyportlet&intraneturl=%2Fservice.dpo%2Fhoe-kan-ik%2Fexterne-inzet%2Fde-regels-voor-inzet-van-externe-medewerkers](https://iavans.nl/web/avans/intranet/service.dpo?p_p_id=intranet_WAR_avansproxyportlet&intraneturl=%2Fservice.dpo%2Fhoe-kan-ik%2Fexterne-inzet%2Fde-regels-voor-inzet-van-externe-medewerkers)

#### **3. Debetcard<sup>2</sup> bestellingen**

- Advies is om andere betalings- en bestelmogelijkheden te gebruiken voor het gebruik van debetcard bestellingen.
- Momenteel wordt beleid opgesteld rondom het doen van debetcard bestellingen. Dit is immers een afwijkende processtroom aangezien het om een reeds betaalde factuur gaat.
- Debetcard bestellingen altijd via Inkoopdesk.
- Bestellingen boven de €500,00 hebben accordering budgethouder nodig.

---

<sup>2</sup> In het taalgebruik ook wel creditcard bestellingen genoemd