

Inkoopbeleid Radboud Universiteit 2021

Inkopen met Impact

Radboud Universiteit



Inhoudsopgave

Inleiding	3
<i>Kaders en uitgangspunten</i>	3
<i>Inkoopthema's en leidende principes</i>	3
<i>Reikwijdte van het beleid</i>	4
<i>Leeswijzer</i>	4
1. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen	5
1.1 <i>We gaan voor klimaatneutraal</i>	6
1.2 <i>We werken mee aan circulariteit</i>	7
1.3 <i>We creëren een gezonde omgeving</i>	8
1.4 <i>We zorgen voor gelijke kansen</i>	9
1.5 <i>Vervolgstappen</i>	10
2. Zo kopen we in	11
2.1 <i>Stap 1: Voorbereiding</i>	12
<i>Niveaus van inkopen</i>	12
<i>De inkoopprojectenkalender</i>	12
<i>De tenderboard: strategische invulling en beleggen eigenaarschap</i>	13
<i>Rollen en kaders</i>	14
2.2 <i>Stap 2: Doorlopen aanbestedingsprocedure</i>	16
2.3 <i>Stap 3: Bestellen en Evalueren</i>	17
3. Leidende principes	18
3.1 <i>Inkoopprojecten zijn doelmatig en doeltreffend</i>	19
3.2 <i>Inkoopprojecten zijn in samenwerking tot stand gekomen</i>	20
3.3 <i>Inkoopprojecten zijn conform geldende wet- en regelgeving</i>	21

Inleiding

Als universiteit willen we bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen en zowel regionaal als internationaal van betekenis zijn. Met dit Inkoopbeleid leveren we een actieve bijdrage aan deze ambitie om zo te werken aan een circulaire en klimaat neutrale universiteit met oog voor de leefomgeving en welzijn van de mens. De Radboud Universiteit koopt jaarlijks voor ongeveer 120 miljoen euro aan (bouw)werken, diensten en leveringen (producten) in. Zo maken we onderzoek en onderwijs mogelijk voor de gehele universiteit en ondersteunen we de bedrijfsvoering.

Met ons inkoopvolume kunnen we als universiteit een enorme impact maken op de wereld om ons heen. We willen hierin een voorbeeldfunctie vervullen en vooroplopen. Als opdrachtgever kunnen we het verschil maken door actief de ontwikkeling en toepassing van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te stimuleren en bij te dragen aan verdere opschaling hiervan. Door zichtbaarheid en kennisdeling dragen we bij aan het ontstaan van een olievlekwerking in de hele keten. Zo inspireren we ook anderen om een positieve impact te creëren.

Kaders en uitgangspunten

In onze strategie 'A Significant Impact' staan onze ambities voor het creëren van een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen. Deze ambities zijn uitgewerkt in beleidskaders en programma's, waaronder het Duurzaamheidsbeleid 2021 – 2025 en het inrichtingsvoorstel Contractmanagement. Het Inkoopbeleid is in lijn met de organisatiestrategie en alle aanverwante beleidsplannen opgesteld.

Voor het tot uitvoering brengen van het Inkoopbeleid is het van belang dat we tijdig starten met het inkoopproces samen met alle betrokkenen vanuit alle organisatieonderdelen. In de opstart van het inkoopproces worden inhoudelijke en strategische keuzes gemaakt voor de invulling en uitvoering van de opdracht (de inkoopstrategie). De realisatie van de ambities in dit Inkoopbeleid vraagt om een bredere aanpak en sturing van elk inkoopproject. Met het instellen van een tenderboard zal er nog meer ingezet worden op samenwerking en sturing over de faculteiten en divisies heen om met impact in te kopen.

Inkoopthema's en leidende principes

'Alles wat we doen, doen we duurzaam', conform de ambities uit ons Duurzaamheidsbeleid. Zo ook onze inkopen. De komende jaren willen we daarom nog nadrukkelijker inzetten op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. De vier inkoopthema's die centraal staan in het Inkoopbeleid zijn:

1. We gaan voor klimaatneutraal;
2. We werken mee aan circulariteit;
3. We creëren gezonde leefomgeving;
4. We zorgen voor gelijke kansen.

De praktijk is dat er binnen de universiteit bij een aantal aanbestedingen de inkoopthema's reeds zijn geïntegreerd, maar dit is nog geen standaard voor al onze inkopen. We staan aan het begin van een volgende fase en willen met dit inkoopbeleid concreet invulling geven aan onze duurzaamheidsambities.

Om de uitvoering van deze vier inkoopthema's te kunnen borgen in de inkoopprocessen zijn er expliciet een drietal inkoopkaders benoemd:

- I. Onze inkoopprojecten zijn doelmatig en doeltreffend
- II. Onze inkoopprojecten zijn in samenwerking tot stand gekomen
- III. Onze inkoopprojecten zijn conform geldende wet- en regelgeving

Reikwijdte van het beleid

Dit Inkoopbeleid heeft twee hoofdfuncties. Ten eerste dient het om intern heldere kaders te formuleren waaraan al onze inkopen moeten voldoen en waaraan bij inkoop betrokken medewerkers zich moeten houden. Ten tweede dient het om (potentiële) opdrachtnemers en overige stakeholders te informeren over onze standpunten en procedures met betrekking tot inkoop. Het Inkoopbeleid geldt voor alle onderdelen en alle medewerkers binnen de Radboud Universiteit. Afwijken van het Inkoopbeleid is uitsluitend mogelijk indien gemotiveerd kan worden aangegeven waarom en in hoeverre dat in een specifieke situatie gerechtvaardigd zou zijn. Daar waar nodig zal het college van bestuur besluiten tot afwijken.

In lijn met de planning- en controlcyclus rapporteert Inkoop over de voortgang en de uitvoering van het Inkoopbeleid aan de tenderboard.

Het Inkoopbeleid treedt in werking op 1 mei 2021 en loopt tot het moment dat er een nieuw Inkoopbeleid wordt vastgesteld. Het ingezette beleid zal regelmatig worden geëvalueerd. Ontwikkelingen in de eigen organisatie, wijzigingen in wet- en regelgeving en ontwikkelingen in de leveranciersmarkt (zowel bij bestaande als potentiële nieuwe leveranciers) kunnen aanpassingen nodig of wenselijk maken.

In uitvoeringsprogramma's (waaronder het Inkoophandboek en een Maatschappelijk Verantwoord Inkoop Actieplan) leggen we vast hoe we het Inkoopbeleid tot uitvoering gaan brengen.

Leeswijzer

Allereerst wordt in dit Inkoopbeleid onze ambitie beschreven en wordt stilgestaan bij Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en de vier inkoopthema's. Dit is terug te vinden in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 wordt stilgestaan bij het globale inkoopproces. De stappen uit het inkoopproces gelden voor alle inkopen die we als universiteit doen. Ook wordt stilgestaan bij de taken, rollen en verantwoordelijkheden van iedereen in het inkoopproces. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de drie inkoopkaders.

1. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

'Alles wat we doen, doen we duurzaam', conform de ambities uit ons duurzaamheidsbeleid. De komende jaren willen we daarom nog nadrukkelijker inzetten op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). MVI betekent dat er naast prijs ook oog is voor de effecten van inkoop op milieu en sociale aspecten. De ambities en doelstellingen van de universiteit zijn vertaald naar een viertal inkoopthema's die centraal staan in het Inkoopbeleid:

1. We gaan voor klimaatneutraal;
2. We werken mee aan circulariteit;
3. We creëren gezonde leefomgeving;
4. We zorgen voor gelijke kansen.

Aan de hand van deze Inkoopthema's kunnen we impact maken door middel van onze inkoop. In onderstaande paragrafen wordt verder inhoudelijk invulling gegeven aan de vier inkoopthema's.



1.1 We gaan voor klimaatneutraal

Klimaatneutraal betekent dat een proces klimaatverandering tegengaat. Hiermee bedoelen we: geen uitstoot van CO₂ en andere broeikasgassen. We zetten alles op alles om de gemiddelde temperatuurstijging te beperken. De ambitie is om in 2050 – of zoveel eerder als mogelijk - klimaatneutraal te zijn in de bedrijfsvoering¹. Dit houdt o.a. in dat we evenveel duurzame energie zelf opwekken als we verbruiken en geen CO₂ uitstoten. **Door te gaan voor klimaatneutraal** streven we ernaar dat onze aanbestedingen geen negatief effect hebben op het klimaat. Indien dit niet mogelijk, haalbaar of realistisch blijkt, dan kijken we naar de mogelijkheden om de uitstoot van CO₂ en overige broeikasgassen (onder meer HFK's en PFAS) te beperken.

In 2020 is de universiteit gestart met het in beeld brengen van de CO₂ impact van haar inkopen. De **CO₂ Footprint** geeft ons als universiteit een mogelijkheid om de impact van onze inkoop te meten, na te gaan waar de grootste emissiebronnen liggen en tevens mogelijke effecten van maatregelen te evalueren. Met behulp van de CO₂ Footprint gaan we vanuit Inkoop de komende periode verder onderzoeken welke inkooppakketten zich lenen voor de toepassing van de ambities op het gebied van klimaatneutraliteit. Hierbij wordt onder anderen gekeken naar haalbaarheid, realiseerbaarheid en omvang. Klimaatneutraliteit kan een spanningsveld opleveren met bijvoorbeeld gebruikersgemak of kosten. Hierover voeren we continu het gesprek met betrokkenen.

¹Doelstelling conform het klimaatakkoord van Parijs en de Klimaatwet

1.2 We werken mee aan circulariteit

Op dit moment is onze economie nog grotendeels ingericht als een lineair systeem: grondstoffen worden gedolven om producten van te produceren, deze worden gebruikt en aan het einde van hun levensduur vernietigd waardoor de grondstoffen verloren gaan. De overgang naar een circulair systeem ofwel circulaire economie houdt in dat het gebruik van primaire, niet hernieuwbare grondstoffen wordt beperkt en dat kringlopen worden gesloten zodat grondstoffen (oneindig) blijven circuleren in ons economisch systeem. Afval bestaat niet in de circulaire economie en verspilling van grondstoffen wordt voorkomen door de herbruikbaarheid van producten en materialen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren.

We werken als universiteit mee aan circulariteit. Dit betekent dat wij de transitie naar een circulaire economie stimuleren. Dit doen we door bij de inkoop van producten of diensten te kiezen voor minimale toepassing van nieuwe materialen (en fossiele grondstoffen), zowel in het productieproces als bij het gebruik van de producten en diensten, en/ of door maximaal in te zetten op een lange levensduur en daarna hoogwaardige herbruikbaarheid van het product of de materialen daarin. Hierin speelt de transitie 'van bezit naar gebruik' een belangrijke rol (as-a-service). Het eigendom van producten blijft dan bij de leverancier, waardoor er een ander verdienmodel ontstaat waarbij leveranciers verantwoordelijk zijn voor de werking van het product in de loop van de tijd en materiaalgebruik door de verkoop van producten wordt verlaagd. Ook het Shared Use principe (delen van middelen) kan worden toegepast voor het verminderen van gebruik van nieuwe producten.

Inkoop heeft de kans een enorme versneller te zijn in deze transitie door de invloed die zij kan uitoefenen om de markt in beweging te krijgen en innovatie te stimuleren. Via ons onderzoek en onderwijs ontwikkelen en delen we kennis over circulariteit en de systeemverandering die daarmee samenhangt.

De mate van circulariteit wordt vaak gerelateerd aan de zogenaamde R-ladder². Hoe hoger een strategie op deze ladder van circulariteitsstrategieën staat, hoe meer circulair de strategie is, waarbij R1 de hoogste trede is. Daarom vormen de principes van de R-ladder waar mogelijk het uitgangspunt voor onze aanbestedingen. Het doel hierbij is om zo veel mogelijk in te zetten op R1 Refuse en Rethink (afwijzen en heroverwegen), R2 Reduce (verminderen) en R3 Re-use (hergebruiken).

² <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/circulaire-economie/r-ladder>

1.3 We creëren een gezonde omgeving

Wij dragen binnen de universiteit bij aan een gezonde aarde en vitale mensen. We werken dan ook aan een gezondheidsbevorderende omgeving en aan behoud en herstel van biodiversiteit en sterke ecosystemen³.

Bepaalde schakels in de productieketen van bijvoorbeeld voedingsmiddelen, meubilair, ICT-apparatuur of textiel kunnen een negatief effect hebben op de aarde. Wereldwijd worden belangrijke onderdelen van sterke ecosystemen, zoals de bodem, dier- en plantensoorten, water en bossen, beïnvloed door agrarische activiteiten, grondstoffenwinning of bebouwing. Wij voelen ons verantwoordelijk voor deze impact en willen met onze inkoop bewuste keuzes maken voor biodiversiteitsherstel en behoud van ecosystemen. Dit doen we door zo goed mogelijk in beeld te brengen welke impact producten of diensten die we inkopen hebben op het behoud van biodiversiteit, het beperken van toxische stoffen en zaken als land- en watergebruik, zowel bij de productie, in de keten als bij het gebruik ervan. Ook het terugdringen van de uitstoot van stikstofverbindingen heeft hierin onze aandacht. Daarnaast vinden we het van belang dat onze mensen op de campus gezond zijn en blijven. Producten en diensten die we inkopen, zoals voedsel en dranken, inrichting, HR-diensten, kunnen hieraan bijdragen. We kiezen daarom bewust voor inkoop met een positief effect op de gezondheid van onze mensen en kunnen daarbij methoden toepassen die gezondheid bevorderen in de werkomgeving zoals WELL⁴.

³ *Duurzaamheidsbeleid*

⁴ *De WELL Building Standard is een middel om een gezonde werkomgeving te creëren op basis van 11 thema's.*

1.4 We zorgen voor gelijke kansen

Wij streven participatie en diversiteit na en **zorgen voor gelijke kansen**. Hiermee dragen we als universiteit bij aan een inclusieve samenleving, waarin iedereen mee kan doen. Wij kopen als universiteit zo in dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan werk(ervaring) worden geholpen. We onderzoeken de mogelijkheden om vanaf de meervoudig onderhandse drempel bij diensten en werken aanbestedingen in te zetten op social return. Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo kunnen we als universiteit bij het verstrekken van opdrachten, de opdrachtnemer stimuleren of verplichten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van de opdracht. Social return kan bijvoorbeeld als gunningscriterium of als bijzondere uitvoeringsvoorwaarde worden toegepast. Vaak wordt dit uitgedrukt als percentage over de opdrachtwaarde. Ook onderzoeken we de mogelijkheden om sociaal in te kopen.

Daarnaast heeft een groot deel van alle inkopen zijn oorsprong in lage loon productielanden. Landen waar zaken als respect voor mensenrechten, het niet-omkopen van mensen en goede arbeidsomstandigheden niet altijd vanzelfsprekend zijn. Als universiteit vinden we het belangrijk dat onze inkopen zijn gericht op de naleving van ethische normen en waarden. Het uitgangspunt hierbij is ketenverantwoordelijkheid: dit betekent dat wij als universiteit direct invloed (willen) hebben op het gedrag van onze partners. Zo dragen we bij aan onder andere goede arbeidsomstandigheden, naleving van rechten van werknemers, milieu- en diervriendelijke productie en het tegengaan van kinderarbeid. De UN Guiding Principles en de OESO-richtlijnen vormen zoveel mogelijk het uitgangspunt voor onze inkoopprocessen. Daarnaast maken we gebruik van de wettelijke instrumenten om de integriteit van Opdrachtnemers te toetsen.

Tot slot zetten we bij onze inkopen daar waar het kan zoveel mogelijk in op het inkopen bij lokale leveranciers. Zo stimuleren we de lokale economie. Het initiële uitgangspunt voor onze inkopen onder de Europese drempel is: we nodigen ten minste één niet lokale partij⁵ uit (dus maximaal vier regionale partijen).

⁵ Een lokale partij bevindt zich met het vestigingsadres binnen de stad Nijmegen

1.5 Vervolgstappen

In voorgaande paragrafen zijn de ambities beschreven voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) voor de universiteit. Voor zowel de universiteit als opdrachtnemers is MVI nog een zoektocht met elkaar. We weten nog niet precies waar we staan als het gaat om MVI. We staan aan het begin van een volgende fase en willen op dit vlak onze kennis verder opbouwen, delen en meer handvatten ontwikkelen voor de organisatie en onze ketenpartners om zo invulling te geven aan onze duurzaamheidsambities. Bij de inzet op de inkoopthema's geldt dat we in ieder geval voldoen aan het wettelijk niveau en aan de minimumeisen uit de criteriadocumenten Maatschappelijk Verantwoord Inkopen van PIANOo. Gestreefd wordt naar een systeem dat in ieder geval niet slechter, maar bij voorkeur beter scoort dan de huidige situatie of de referentiesituatie (de zogenaamde 'grijze' situatie: wanneer er geen duurzaamheidsmaatregelen worden getroffen).

De komende periode gaan we daarom aan de slag met het formuleren van concrete doelstellingen die we als universiteit willen behalen op de inkoopthema's met behulp van onze inkopen. Daarnaast onderzoeken we hoe en met welke instrumentaria en tools we MVI meetbaar kunnen maken, zodat registreren, monitoren en rapporteren hierover mogelijk wordt. Hierin moeten keuzes gemaakt worden, zodat we uniform en eenduidig kunnen monitoren en evalueren. Door middel van deze tools en instrumenten kunnen we bepalen waar we staan en of we in lijn werken met de beoogde doelstelling. Hiervoor is het tevens noodzakelijk om nulmetingen uit te voeren voor alle inkoopthema's. Op het gebied van CO2 hebben we dit reeds gedaan. Dit doen we samen met onze wetenschappers en deskundigen.

Er is de veronderstelling dat de toepassing van MVI mogelijk kostenverhogend werkt. Bij MVI wordt echter niet alleen gekeken naar de kosten van gebruik, maar naar de kosten over de totale levenscyclus. Hierdoor lijkt de investering initieel hoger, maar is dit feitelijk vaak niet het geval. Door te experimenteren met andere manieren van beprijzen wordt dit inzichtelijk. Denk hierbij aan het toepassen van Total Cost of Ownership, Total Cost of Usage, Life Cycle Costing en de MilieuKosten Indicator.

Op basis van deze doelstellingen en de inzichten die we verkrijgen door het uitvoeren van (nul)metingen, zijn we in staat om het ingezette beleid regelmatig te evalueren en waar nodig bij te sturen. De verdere invulling van het beleid (het 'hoe') en voorgenoemde zaken zullen vorm krijgen in uitvoeringsprogramma's (waaronder het Inkoophandboek en een Maatschappelijk Verantwoord Inkoop Actieplan).

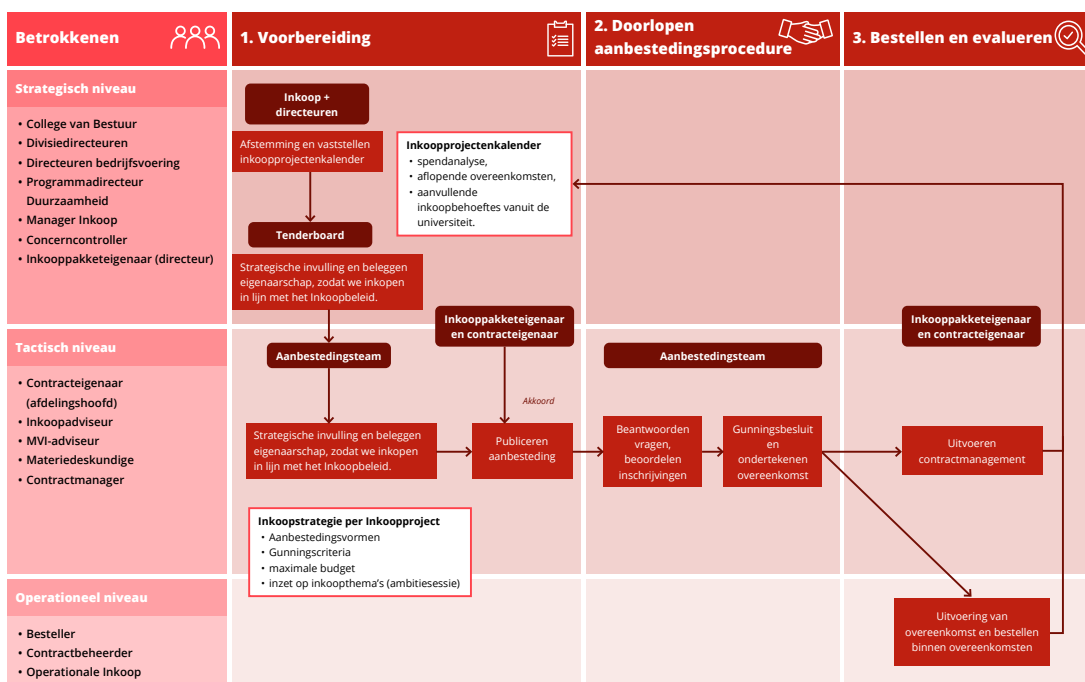
Inkoophandboek

Om de ambities in het inkoopbeleid verder te concretiseren zal er door Inkoop een inkoophandboek worden opgesteld. In dit dynamisch document zal de uitvoering van de inkooppraktijk en contractmanagement nader worden beschreven. Daarnaast zullen in afstemming met de tenderboard de nadere kaders en doelstellingen worden vastgelegd om onze duurzaamheidsambities te realiseren. Dit gebeurt onder andere op basis van het Maatschappelijk Verantwoord Inkoop Actieplan, veranderende wet- en regelgeving, ervaring bij inkoopprojecten, ontwikkelingen in de markt en de periodieke CO2-meting.

2. Zo kopen we in

Het tot uitvoering brengen van dit Inkoopbeleid vraagt om een Radboud Universiteit brede aanpak, waarbij we op integrale wijze sturing geven aan onze inkoop. Hiertoe is het noodzakelijk om de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de diverse betrokkenen binnen het inkoopproces te duiden.

In dit hoofdstuk wordt hierop ingegaan. Het inkoopproces doorlopen we voor alle inkoop die we als universiteit doen en bestaat uit drie stappen. De stappen zijn hieronder visueel weergegeven in figuur 1 en worden onder het figuur globaal toegelicht. In de daaropvolgende paragrafen is per stap nader uitgewerkt welke activiteiten plaats vinden, wie hierbij betrokken zijn en wat de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden zijn. Inkoop is binnen het inkoopproces verantwoordelijk voor het ‘hoe’ en de divisie / de faculteit is verantwoordelijk voor het ‘wat’.



Stap 1 is het strategisch deel van het inkoopproces waarin de kaders en het doel van de aanbesteding worden bepaald. Hierin speelt de tenderboard een belangrijke rol. Tevens wordt hier ook het eigenaarschap voor de betreffende inkoop en de overeenkomst vastgelegd. In stap 2 doorlopen we de aanbesteding met het aanbestedingsteam. Dit eindigt met het afsluiten van een overeenkomst. In stap 3 geven we uitvoering aan de overeenkomst door het plaatsen van bestellingen of het laten uitvoeren van de gecontracteerde dienstverlening of het bouwwerk. Ook evalueren we onze eigen inzet, de inzet van de leverancier binnen de overeenkomst en zorgen we ervoor dat de afgesproken ambities gedurende de contractperiode worden gerealiseerd. Uiteindelijk vormen deze stappen een gesloten cirkel, omdat de output vanuit de evaluatie input vormt voor de nieuwe inkoop. De verbindende schakels tussen al deze stappen zijn contractbeheer en contractmanagement.

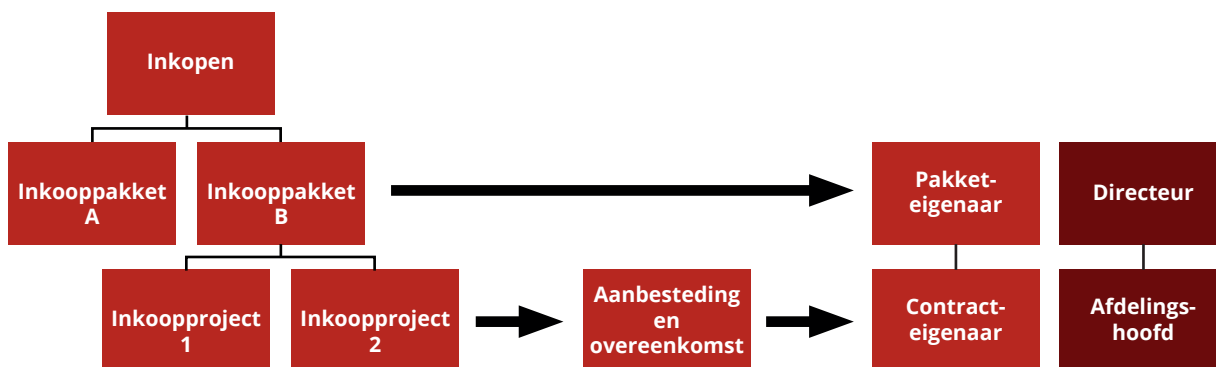
Contractbeheer is het (administratieve) proces van het eenduidig beheren, vastleggen en wijzigen van data van getekende overeenkomsten. Hiervoor is Inkoop verantwoordelijk. Contractmanagement is het managen van alle wederzijdse contractuele verantwoordelijkheden en –verplichtingen. Contractmanagement wordt zowel decentraal (bij de organisatieonderdelen) als centraal (bij Inkoop) belegd. Waar het contractmanagement wordt belegd, is terug te lezen in paragraaf 1.1. Dit noemen we contracteigenaarschap.

2.1 Stap 1: Voorbereiding

In deze stap zorgen we voor een opdracht met heldere interne en externe randvoorwaarden. Hierin hebben zowel Inkoop, als de betrokken faculteit(en) / divisie(s) en het programma duurzaamheid een rol, mede in de vorm van een tenderboard. Het functioneren van de tenderboard wordt later in deze paragraaf toegelicht. Tevens beleggen we het eigenaarschap op basis van de inkoopprojectenkalender en brengen focus aan op basis van onze ambities.

Niveaus van inkopen

Inkopen worden op verschillende niveaus gecategoriseerd: op inkooppakketniveau en inkoopprojectniveau. Een inkooppakket is een verzameling van dezelfde soort inkopen. In de meeste gevallen worden aanbestedingen echter doorlopen op inkoopprojectniveau. Uit een inkoopproject (aanbesteding) vloeit een overeenkomst voort. Het eigenaarschap willen we beleggen per inkooppakket (Inkooppaketeigenaar) en per overeenkomst (contracteigenaar). In onderstaande afbeelding is de relatie tussen beide niveaus weergegeven.



De inkoopprojectenkalender

Inkoop inventariseert jaarlijks alle inkopen met behulp van spendanalyses: hierin wordt inzichtelijk wie, wat, bij welke leverancier(s) inkoop en voor welk bedrag. Naast de spendanalyse inventariseert Inkoop de inkopen op basis van de aflopende overeenkomsten door middel van het uitvoeren van contractbeheer. Ook inventariseert Inkoop bij faculteiten en divisies of er nieuwe projecten zijn die leiden tot een inkoopbehoefte.

Uit de spendanalyse, de aflopende overeenkomsten en de aanvullende inkoopbehoefte vloeit de inkoopprojectenkalender voort: een overzicht van alle inkoopprojecten voor de komende periode voor de universiteit. De inhoud van de inkoopprojectenkalender wordt afgestemd en vastgesteld in het overleg van de directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten en de divisiedirecteuren.

De tenderboard: strategische invulling en beleggen eigenaarschap

Na de vaststelling van de inkoopprojectenkalender, stelt de tenderboard op strategisch niveau de kaders vast van de inkoopprojectenkalender. De tenderboard stuurt op het optimaliseren van de inkoop-, en contracteringstrategie, zodat de markt wordt benaderd met een uitvraag welke in lijn is met de ambities, inkoopthema's en inkoopkaders uit het Inkoopbeleid. Zo benutten we kansen en minimaliseren we risico's. Tevens borgen we dat er samenhang is tussen de diverse inkoopprojecten.

Strategische kaders voor de inkoopstrategie

Op basis van de inkoopprojectenkalender wordt door de tenderboard aan de voorkant vastgesteld binnen welke inkoopkassetten en/of inkoopprojecten er extra impact gemaakt kan worden op de thema's uit het Inkoopbeleid. Dit wordt mede bepaald door omvang, de relatie met organisatie, kennis uit onderwijs/onderzoek, omgevingsfactoren en haalbaarheid.

De tenderboard bestaat uit de portefeuillehouder vanuit het College van Bestuur, vertegenwoordiging van de divisiedirecteuren en de directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten, de programmadirecteur Duurzaamheid, de concerncontroller en het hoofd Inkoop.

De (de)centrale uitvoering en handhaving van het Inkoopbeleid wordt in de planning- en controlcyclus bewaakt en besproken in de tenderboard. De onderwerpen die hierbij worden besproken zijn in ieder geval:

1. Naleving van de ambities, inkoopthema's en inkoopkaders uit het Inkoopbeleid;
2. Beleggen van eigenaarschap en de invulling van rollen en verantwoordelijkheden;
3. Agenderen inkoopprojecten met impact op effectiviteit, duurzaamheid en efficiëntie.

Inkoop zorgt voor een rapportage van bovenstaande onderwerpen.

Rollen en kaders

Om op een juiste wijze te kunnen sturen op de beoogde ambities en doelen zijn de volgende rollen te onderscheiden in het besturingsmodel voor inkoopprojecten en daaruit volgende overeenkomsten:

Rol	Niveau	Toelichting
Inkooppakket-eigenaar*	Tactisch	Intern opdrachtgever en universiteit-breed verantwoordelijke voor het Inkooppakket.
Contracteigenaar*	Tactisch	Dit is een directeur of hoofd (budgethouder) die eindverantwoordelijk is voor de overeenkomst per inkoopproject
MVI-adviseur	Tactisch	Adviseurs die helpen bij het vertalen van duurzaamheidsambities voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen naar duurzame inkoopdoelstellingen.
Contractmanager	Tactisch	Monitort de werking van overeenkomsten, legt dit vast in contracten leveranciersbeoordelingen, spreekt leverancier aan, neemt interne maatregelen en stelt waar nodig de overeenkomst bij.
Contractbeheerder	Operationeel	Verantwoordelijk voor het registreren en archiveren van (data uit) overeenkomsten, het bewaken en signaleren van expiratedata van overeenkomsten en het rapporteren over (de werking van) overeenkomsten.
Inkoop	Alle	Verantwoordelijk voor het begeleiden van en adviseren op inkoopprojecten en het operationele inkoopproces

**Het uitgangspunt voor het vaststellen van de Inkooppakket-eigenaar is de omvang van de uitgaven: het organisatieonderdeel met de grootste uitgaven binnen een inkooppakket is in principe eigenaar van dit inkooppakket. Per inkoopproject wordt vervolgens het contracteigenaarschap belegd bij de afdelingshoofden/budgethouders. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de benodigde inhoudelijke kennis en expertise en beschikbare capaciteit. De pakketeigenaar en de contracteigenaar hoeven zich dus niet binnen hetzelfde organisatieonderdeel bevinden.*

Per inkoopproject van de inkoopprojectenkalender wordt de daadwerkelijke inkoopbehoefte bepaald: wat heb ik nodig, waar moet het aan voldoen, op welke inkoopthema's ga ik inzetten en wat zijn de kosten? De verantwoordelijkheid voor deze invulling ligt bij de inkooppakket-eigenaar en de contracteigenaar. Zij stellen het aanbestedingsteam samen: het team dat verantwoordelijk is voor en betrokken is bij de betreffende aanbesteding. Door het aanbestedingsteam wordt de inkoopstrategie per inkoopproject bepaald. Hierin zijn de randvoorwaardelijke zaken en uitgangspunten van de opdracht opgenomen, waaronder aanbestedingsvormen, gunningscriteria, maximale budget en de inzet op inkoopthema's. Met behulp van een ambitiesessie bepalen we welke (integrale) ambities er zijn op het gebied van de inkoopthema's en welk ambitieniveau we nastreven. Het aanbestedingsteam kan met de aanbesteding starten als de pakketeigenaar en de contracteigenaar akkoord gaan met de inkoopstrategie.

In onderstaande tabel zijn de te volgen inkoopprocedures opgenomen⁶. Deze zijn gebaseerd op de opdrachtwaarde en de drempelbedragen die zijn vastgesteld door de Europese Commissie in 2020.

Aard van de inkoop	Opdrachtwaarde in euro's	Te volgen inkoopprocedure
Levering of dienst	< 50.000	Enkelvoudig onderhands
	> 50.000, < 214.000	Meervoudig onderhands
	> 214.000	Europese aanbesteding
Werk	< 100.000	Enkelvoudig onderhands
	> 100.000, < 2,2 miljoen	Meervoudig onderhands
	> 2,2 miljoen euro	Europees aanbesteden

Voor alle inkopen geldt dat:

1. Voor de bepaling van de te volgen inkoopprocedure de opdrachtwaarde in euro's minus 10% wordt gehanteerd om de rechtmatigheid van inkopen te borgen;
2. Deze verlopen via Iprocurement. Inkoop toetst voor deze inkopen aan de hand van het dossier of de bestelaanvraag of deze conform de juiste procedure zijn verlopen. Hierbij kan tevens tussentijds advies worden ingewonnen bij Inkoop, de contractmanagers en de MVI adviseurs;
3. Bij een inkoopbehoefte met een opdrachtwaarde vanaf de Europese drempelbedragen wordt de begeleiding van het aanbestedingsproces verzorgd door Inkoop. De contractmanagers en MVI adviseurs worden tevens actief betrokken in het aanbestedingsteam.
4. Voor bestaande overeenkomsten bestelaanvragen bij de geselecteerde leveranciers worden geplaatst;
5. Alle faculteiten, divisies en overige onderdelen van de universiteit / budgethouders zelf verantwoordelijk zijn dat conform wet- en regelgeving wordt ingekocht;
6. De meest recente algemene Inkoopvoorwaarden van de Radboud Universiteit van toepassing worden verklaard op alle offerteaanvragen, af te sluiten overeenkomsten en uitgezette opdrachten. Inkoop draagt zorg voor het beschikbaar stellen van de meest recente algemene Inkoopvoorwaarden en toetst of deze ook worden toegepast.

⁶ Periodiek worden de drempelbedragen door Europese Commissie opnieuw vastgesteld. Indien deze worden gewijzigd, wordt bovenstaande tabel geactualiseerd.

2.2 Stap 2: Doorlopen aanbestedingsprocedure

Op basis van de vastgestelde inkoopstrategie wordt per inkoopproject een aanbesteding doorlopen door het aanbestedingsteam. Op basis van de rolverdeling in voorgaande paragraaf bestaat het aanbestedingsteam o.a. uit een projectleider, inkoper, contractmanager, MVI-adviseurs en materiedeskundigen. De MVI-adviseur ondersteunt het beoordelingsteam bij het beoordelen van MVI-onderwerpen. Inkoop ondersteunt het inkoopproces, zodat dit objectief en conform inkoopdocumenten plaatsvindt.

Op basis van de uitkomst van de aanbesteding wordt het gunningsbesluit ter goedkeuring aan de contracteigenaar aangeboden. Conform de mandateringsregeling wordt de overeenkomst ter ondertekening voorgelegd aan een tekenbevoegde.



2.3 Stap 3: Bestellen en Evalueren

Nadat de overeenkomst gesloten is en de aanbesteding is afgerond, kunnen er bestellingen geplaatst worden bij de gecontracteerde leverancier of kan de dienstverlening worden geleverd. Het proces stopt niet na het plaatsen van de bestelling of het sluiten van een overeenkomst. Overeenkomsten, alsmede bestellingen moeten worden bewaakt. Dit om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt of er gehandeld wordt onder de verkeerde condities. Voor alle overeenkomsten geldt dat een contracteigenaar wordt vastgesteld door de tenderboard. Het contractmanagement wordt dan ook bij dat organisatieonderdeel belegd.

De overeenkomst is een actief document. De contractmanager voert in opdracht van de contracteigenaar op regelmatige basis gesprekken met de interne gebruikers en de leverancier over de voortgang van de opdracht. Op basis van de overeenkomst stuurt de universiteit op naleving van de afspraken die gemaakt zijn met de leverancier (of keten). Als alle afspraken zijn nagekomen, volgt de betaling aan de leverancier. De MVI adviseur kan in deze fase de contractmanager(s) ondersteunen bij het monitoren van de duurzaamheidsprestaties.



3. Leidende principes

Met dit Inkoopbeleid wil de Radboud Universiteit het realiseren van haar ambities op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen door middel van Inkoop explicieter onder de aandacht brengen en faciliteren richting de markt en de eigen organisatie. Van groot belang voor het (mede) succesvol uitvoering geven aan de hiervoor geformuleerde uitgangspunten is dat we werken binnen onze kwaliteitskaders. Daarom zijn er voor dit Inkoopbeleid Inkoopkaders vastgesteld. Deze vormen de randvoorwaarden voor de uitvoering van het Inkoopbeleid. Al onze inkoopprojecten zijn:

1. Doelmatig en doeltreffend;
2. In samenwerking tot stand gekomen;
3. Conform geldende wet- en regelgeving.



3.1 Inkoopprojecten zijn doelmatig en doeltreffend

De universiteit is zich zeer bewust van het feit dat zij inkoop met geld van onze gemeenschap. Daarom gaan we effectief en doelmatig om met deze financiële middelen. Daarnaast willen we ons inkoopvolume inzetten om impact te maken op de maatschappij door middel van onze inkoopthema's. Door beide zaken in ogenschouw te nemen, creëren we zoveel mogelijk maatschappelijke waarde. Naast het bereiken van een kwalitatief goed resultaat van een aanbesteding (contracteren van de 'beste' leverancier), focussen we ons binnen dit Inkoopkader ook op het doorlopen van een doelmatig en doeltreffend inkoopproces. De inzet op de inkoopthema's vergt mogelijk een extra financiële investering. Omdat we geld maar één keer kunnen uitgeven, maken we vooraf per inkoopproject een (gewogen)afweging in wat we bereid zijn te betalen voor een bepaalde kwaliteit (en duurzaamheid).

Hoe zorgen we dat we doelmatig en doeltreffend zijn en blijven?

1. We contracteren onze partners op basis van de Beste Prijs-Kwaliteit verhouding (wensen). Dit doen we naast de geformuleerde eisen. Het uitgangspunt hierbij is tevens om kwaliteit (mede uitgedrukt in MVI) relatief zwaar te laten meewegen. Samen met de markt bepalen we wat haalbaar en realistisch is. Hierin houden we tevens rekening met het opnemen van groeimodellen in onze aanbestedingen;
2. In onze aanbestedingen werken we zoveel mogelijk met reële prijzen en kijken we verder dan uitsluitend de initiële kosten. Hierdoor kan het zijn dat de investering initieel hoger is, maar kunnen de totale kosten lager zijn. We zijn hierdoor in staat om de effecten van de opdrachten op de omgeving mee te nemen in de prijs. De rekening van de omgevingseffecten zal hierdoor zo min mogelijk worden doorgeschoven naar toekomstige generaties.
3. In elk inkoopproject op de inkoopprojectenkalender brengen we focus aan op basis van de inkoopthema's uit het Inkoopbeleid. Hierbij geldt als uitgangspunt dat we werken met een beperkt aantal, echt onderscheidende selectie- en gunningscriteria. Hierbij kiezen we bij voorkeur één focusgebied/ thema in elk inkoopproject. Dit doen we door middel van het organiseren van een ambitiesessie. Zo bepalen we samen welke (integrale) ambities er zijn op het gebied van de inkoopthema's en welk ambitieniveau we nastreven. Op basis van de aangebrachte focus bepalen we samen met het aanbestedingsteam de verhouding tussen prijs en kwaliteit. Zo krijgen we inzicht in wat we bereid zijn om te betalen voor de beoogde kwaliteit. Pas na akkoord op dit voorstel, wordt de aanbesteding gepubliceerd. Zo gaan we geen verplichtingen aan waar we niet aan kunnen voldoen;
4. We werken met inkoopinstrumenten die helpen bij het bewaken van (het inkopen binnen) projectbudgetten. Deze instrumenten worden per inkoopproject vastgesteld. Te denken valt aan budgetplafonds en het toepassen van absolute beoordelingsmethodieken;
5. We maken een realistische en uitvoerbare planning voor onze aanbestedingen, zowel voor de universiteit als onze potentiële opdrachtnemers. De uitvoering van dit beleid brengt mogelijke hogere lasten met zich mee. Die proberen we zo beperkt mogelijk te houden.

⁷Artikel 1.4 lid 2 van de Aanbestedingswet

3.2 Inkoopprojecten zijn in samenwerking tot stand gekomen

Organisatie-doelstellingen worden steeds maatschappelijker en daarmee wordt ook de rol van Inkoop en het Inkoopbeleid er één waarin het verankeren van deze doelen in al onze inkopen steeds belangrijker wordt. En dit kun je simpelweg niet alleen vanuit Inkoop. Nog breder samenwerken, kennisdelen en elkaars kwaliteiten benutten is waar de universiteit de komende jaren op in wil zetten. Niet alleen meer de samenwerking opzoeken intern met bijvoorbeeld wetenschappers, maar ook de focus op samenwerken binnen de regio, met andere universiteiten en met haar externe partners (leveranciers, milieuorganisaties en andere stakeholders). De universiteit is zich zeer bewust van het feit dat zij door samen te werken tot betere en innovatievere oplossingen kan komen. Daarnaast kunnen zo efficiency en uiteindelijk ook lagere maatschappelijke kosten worden bereikt.

Hoe zorgen we dat we nog beter samenwerken:

1. We investeren in ons contractmanagement, zodat we ook in de uitvoeringsfase kunnen blijven sturen op maatschappelijke waarde en het behalen van onze ambities. We ontwikkelen een strategische visie op contractmanagement voor de universiteit. Zo kunnen we beheersmaatregelen treffen die maken dat we minder kwetsbaar zijn voor (externe) risico's en borgen dat onze partners uitvoering geven aan de beoogde kwaliteit binnen de gestelde financiële kaders uit de aanbesteding;
2. We zetten in op de verandering van een meer traditionele opdrachtnemer-opdrachtgever relatie naar een relatie die gebaseerd is op transparantie en win-win. We willen daar waar mogelijk en passend meer experimenteren met andere contract- en aanbestedingsvormen zoals Innovatiepartnerschap, Concurrentiegericht dialog, Rapid Impact Contracting en Bouwteams. Tot slot passen we contractvoorwaarden toe die robuust en eenduidig zijn. Eerlijke risico-verdeling en een optimale rolverdeling zijn hierbij het uitgangspunt;
3. We zetten in op werken binnen multidisciplinaire aanbestedingsteams waarin materiekennis, kennis van inkoop en kennis van maatschappelijke thema's in elk geval vertegenwoordigd zijn. Via wetenschappelijk onderzoek dragen we bij aan inzicht en oplossingen op het gebied van complexe en discipline-overstijgende vraagstukken. Onze medewerkers en studenten werken op die manier binnen hun eigen invloedssfeer mee aan de realisatie en uitvoering van onze ambities;
4. We zetten in op het benutten van reeds aanwezige kennis in de markt, door marktontmoetingen te organiseren, ook wanneer er geen specifieke inkoopvraag ligt, en meer gerichte marktconsultaties te houden. Dit betekent dat de universiteit als opdrachtgever actief de ontwikkeling en toepassing van innovatieve oplossingen voor onze eigen maatschappelijke vraagstukken stimuleert en bijdraagt aan verdere opschaling hiervan;
5. Daar waar mogelijk in te zetten op de samenwerking met collega opdrachtgevers (bijvoorbeeld partijen in Nijmegen of andere universiteiten) om binnen Inkoop tot zoveel mogelijk eenduidigheid te komen richting marktpartijen en onze impact te kunnen vergroten.

3.3 Inkoopprojecten zijn conform geldende wet- en regelgeving

Rechtmatig en integer inkopen zonder belangenverstrengeling en eerlijke kansen bieden aan (potentiële) aanbieders moet vanzelfsprekend zijn voor alle inkoopprojecten. Het op tijd invoeren en borgen van nieuwe aanbestedingswetgeving is daarbij essentieel om rechtmatig en integer in te kopen. De voor het Inkoopbeleid meest relevante geldende wet- en regelgeving volgt uit:

- De Aanbestedingswet: dit wettelijke kader implementeert de geldende Europese richtlijnen voor aanbesteden. Deze wet biedt één kader voor overheidsopdrachten boven en beperkt onder de (Europese) Drempelwaarden en de rechtsbescherming bij (Europese) aanbestedingen Aanbestedingswet.
- Het geldende Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW2016);
- Europese wet- en regelgeving: wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteden is afkomstig van de Europese Unie. De 'Aanbestedingsrichtlijnen' vormen momenteel de belangrijkste basis. De interpretatie van deze Aanbestedingsrichtlijnen kan volgen uit Groenboeken, Interpretatieve Mededelingen etc. van de Europese Commissie.
- Het Burgerlijk Wetboek: het wettelijke kader voor overeenkomsten.
- De Gids Proportionaliteit: regels in verband met de proportionaliteitseis (zie nog hieronder) en een nadere uitwerking van deze eis.
- De Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Het Inkoopbeleid geeft handvatten om effectief én rechtmatig in te kopen, maar soms kan een spanningsveld optreden tussen de beoogde ambities uit het Inkoopbeleid en de rechtmatigheid van inkopen. Wet- en regelgeving is hierin altijd leidend. Voor wat betreft opdrachten onder de Europese drempelbedragen geldt dat de aanbestedingsregelgeving wat meer mogelijkheden biedt om partijen en/of oplossingen die passen bij deze ambities te selecteren. Voor wat betreft opdrachten vanaf de Europese drempelbedragen ligt dit wat lastiger, aangezien onze eigen voorkeuren niet altijd rechtmatig in een uitvraag tot uitdrukking kunnen komen. Zo dient bijvoorbeeld de voorkeur voor lokale, duurzame ondernemingen altijd proportioneel in relatie tot aard en omvang van de opdracht, non-discriminatoir en niet in strijd met het level playing field beginsel te komen. Het feit dat een partij (zelf of in de keten) het niet zo nauw neemt met mensenrechten of dierenwelzijn, wil niet automatisch zeggen dat de universiteit deze partij kan uitsluiten bij een aanbesteding of contractueel kan ingrijpen.



Radboud Universiteit

