

Inkoopbeleid en -proces 2018

Alkmaar Sport N.V. en haar dochtermaatschappijen



Aanleiding

Binnen Alkmaar Sport N.V. (hierna Alkmaar Sport) wordt regelmatig ingekocht. Dat varieert van een installatie tot kantoorartikelen. Voor de grotere – duurdere – producten, diensten en werken is er naast de nationale aanbestedingsregels een Aanbestedingsbeleid voor Alkmaar Sport en haar dochtermaatschappijen opgesteld. Dat is van toepassing op bedragen vanaf € 50.000. Voor de lagere bedragen is er ook behoefte aan een inkoopprocedure, die voor het gehele bedrijf gelijk is, inclusief de dochterondernemingen.

Huidige inkoopproces en knelpunten

In de praktijk zijn er veel mogelijke knelpunten. Een aantal belangrijke is:

- Gebruik van leveranciers- respectievelijk merkspecificaties, wanneer orders naar vertrouwde voorkeursleveranciers worden uitgeschreven i.p.v. naar de beste. Dit is slecht voor de onderhandelingspositie.
- Onzorgvuldige leverancierskeuze, wanneer een leverancier niet goed in de gaten wordt gehouden of van tevoren gecheckt is, kan dit tot onprettige verrassingen leiden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld faillissement van de leverancier waardoor leveringen niet meer doorgaan ondanks dat er betaald is.
- Onvoldoende deskundigheid met contracteren, misverstanden en onduidelijkheid door slecht contracteren, lezen of begrijpen van het contract is een veel gemaakte fout. Hierdoor blijken later bijvoorbeeld kosten voor een partij te zijn terwijl deze in de veronderstelling was dat de ander hiervoor zou betalen.
- Administratieve organisatie, het ontbreken van goede procedures en chaotische administratie kan tot grote problemen leiden wanneer stukken kwijt raken en zaken dubbel worden gedaan.

Wat kopen wij in?

Wij kopen als Alkmaar Sport zeer divers in: kantoorartikelen (papier, beamers, sealapparaat), servies en bestek, bloemen, gym- en fitnessstoestellen, technische installaties, vloer, sportvloeren en velden, machines en onderdelen, autoonderdelen, windvane, dweilen, elektraproducten, telefoonhoesjes, snorkels, tafels, banken en stoelen, alarmopvolging, verf, plafondplaten, sport en speluitleen attributen, snorkels, luchtkussens, hoogwerkers, broodrooster, horecaonderdelen, kleding, gereedschap, staal en hout, roldeuren, ijsfietsen, tv's, Outdoorparktoestellen, loodgieterswerk, bouwkundige onderdelen, legionella onderzoeken, afvalinzameling, sleutels, ongediertebestrijding, graszaden, kunstmest, inhuurkrachten, loonwerkbedrijven, stellingen, bakken, energie, NEN keuringen, enz.....

Deze producten en diensten zijn in te delen in een aantal typen inkoop, namelijk:

- (Sport)Inventaris
- Sportondersteuning (vakleerkrachten e.d.)
- Installaties
- Diensten (uitzendbureau/inhuur personeel)
- Kantoorartikelen (facilitair)
- Verbruiksartikelen (Schoonmaakmaterialen)
- Energie inkoop
- Opleidingen en cursussen.

Afspraken met leveranciers

Er zijn interviews gehouden met de medewerkers van de verschillende afdelingen en besproken wat de voorkeursleveranciers voor de huidige in te kopen producten zijn. Van de zeer uitgebreide lijst aan crediteuren zijn de beste leveranciers overgebleven. Met hen wordt – indien mogelijk – een raamcontract afgesloten, zodat er binnen dit contract bestellingen kunnen worden gedaan waarop dezelfde prijs, voorwaarden en service van toepassing is. Dit geldt ook voor de facturering die slechts op vaste momenten plaats

vindt door de leverancier (bijvoorbeeld maandelijks) en onder vermelding van de juiste referenties (bonnummer, kostenplaats etc.).

Voorkeursleveranciers

De op de lijst van overgebleven crediteuren zijn de voorkeursleveranciers van Alkmaar Sport. Er wordt alleen met deze leveranciers zaken gedaan. Indien wij willen afwijken van deze lijst of een nieuwe voorkeursleverancier willen toevoegen, worden er minimaal 3 offertes opgevraagd om zo een goede inschatting voor een nieuwe voorkeursleverancier te kunnen maken. Het toevoegen van een nieuwe leverancier of het afwijken van de voorkeursleverancierslijst moet altijd gemotiveerd worden en kan alleen plaatsvinden met instemming van de leidinggevende. Als achteraf blijkt dat deze leverancier niet voldoet aan de gestelde eisen c.q. Alkmaar Sport niet tevreden is over het geleverde, komt deze leverancier niet op de voorkeurslijst.

Meerdere leveranciers van dezelfde producten

Het kan voorkomen dat er voor dezelfde producten meerdere voorkeursleveranciers op de lijst staan. In dat geval worden er bij grotere bestellingen of bestellingen die niet zo vaak voorkomen meerdere offertes uitgevraagd om alvorens er besteld wordt, een goede afweging te kunnen maken.

Sponsoring

Het management van Alkmaar Sport heeft nadrukkelijk besloten dat de afspraken met voorkeursleveranciers geen relatie mogen hebben met sponsoring of activering. Dit houdt in dat een bestaande leverancier wel mag sponsoren, maar dat dit geen gevolgen heeft voor het inkoopcontract of afspraken over volumes, prijzen e.d. Sponsoren die geen voorkeursleverancier zijn, worden dat niet op grond van hun sponsorbijdragen.

Procuratie

Bij inkoop is het ook altijd van belang dat de inkoper weet tot welk bedrag hij of zij geautoriseerd is. Zodra het om een hoger bedrag gaat dan in de procuratieregeling is bepaald, moet de manager of andere leidinggevende altijd meetekenen voor de opdracht en of de levering!

Inkoop per afdeling gecentraliseerd

Omdat er per afdeling een verschil is in het soort of type inkoop, in de leveranciers waar men mee te maken heeft, verschillende levertijden en inkoopnoodzaak en er niet teveel medewerkers met inkoop bezig moeten zijn, is het voorstel om dit per afdeling te centraliseren bij een medewerker die de feitelijke inkoop doet.

Dit zorgt ervoor dat er zoveel mogelijk van te voren wordt nagedacht over wat er wanneer ingekocht moet worden, de hoeveelheden en bij wie. De inkoper heeft immers een formulier in te vullen en een procedure te volgen. Hij kan niet zomaar ad hoc voor zijn collega iets in een bepaalde webshop bestellen¹.

Uitgangspunten

Om het inkoopproces binnen Alkmaar Sport en haar dochtermaatschappijen te professionaliseren, moet er een aantal zaken veranderen. Naast een duidelijk proces en inkoop via vaste personen, moet er een gedragsverandering plaatsvinden. Samengevat gaat het om de volgende voorwaarden en uitgangspunten:

1. Niet alle medewerkers mogen zelf bestellen.

Inkoop verloopt via de per afdeling aangewezen personen. Daarbij wordt rekening gehouden met de bevoegdheid van de medewerker die bestelt en indien het

¹ Calamiteiten daargelaten. Deze moeten echter zo min mogelijk voorkomen.

bedrag zijn of haar procuratie te boven gaat, tekent de leidinggevende mee voor de opdracht.

2. Er mag in principe alleen besteld worden bij de voorkeursleveranciers.

Er is een lijst met de vaste crediteuren opgesteld waarbij besteld mag worden. Afwijkingen zijn alleen gemotiveerd toegestaan. Indien mogelijk is met de leverancier een raamcontract gesloten waaronder met gunstige voorwaarden kan worden besteld.

3. Er wordt alleen ingekocht via een ingevulde opdrachtbon.

Dit betekent dat er vooraf al aandacht is voor de afhandeling en administratie van het ingekochte/de opdracht, doordat deze onderdelen moeten worden ingevuld. De verwerking van de factuur gaat ook beter indien er al een opdrachtnummer is waaraan de factuur gekoppeld kan worden.

4. Ad hoc bestellingen zijn niet meer toegestaan.

Dat betekent bijvoorbeeld dat bij (terugkerende) evenementen vooraf wordt geïnventariseerd wat er voor het evenement besteld moet worden. Ook gepland onderhoud zorgt ervoor dat de voorraad reserve- of reparatieonderdelen op orde is, zodat er ook geen onverwachte bestellingen van onderdelen nodig zijn. Calamiteiten kunnen echter altijd voorkomen waardoor er slechts bij hoge uitzondering een spoedbestelling mag worden gedaan.

Inkoopproces

Op de volgende pagina wordt het inkoopproces in kaart gebracht. Het is goed om te realiseren dat dit proces een tussenstap is naar een gedigitaliseerd inkoopproces wat op alle benodigde geautomatiseerde systemen aansluit.

Opdrachtbon

Bestellingen vinden voortaan alleen nog plaats op grond van een volledig ingevulde opdrachtbon.

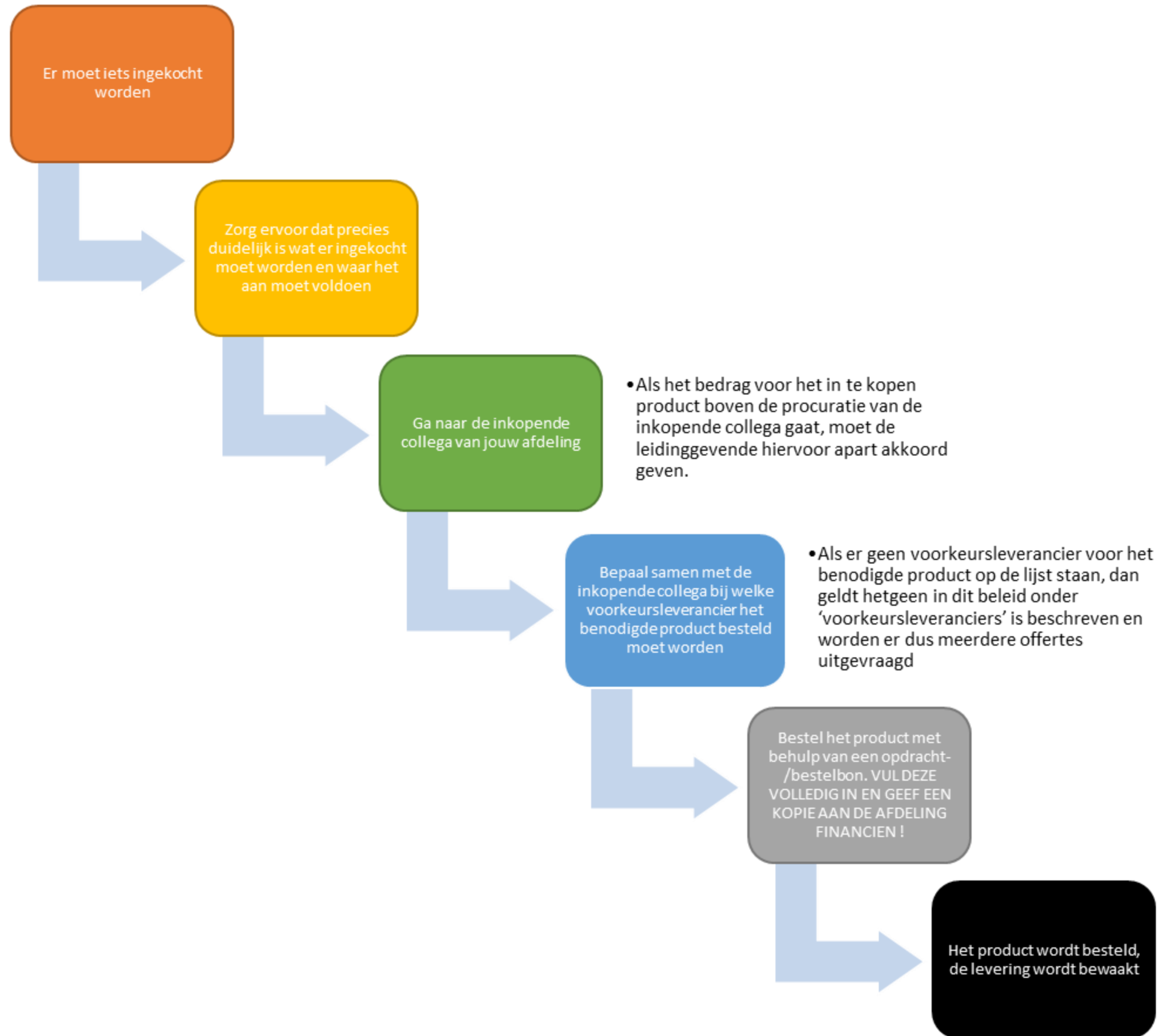
Op deze bon moeten in ieder geval de volgende gegevens zijn ingevuld voordat de afdeling financiën deze bestelling kan verwerken:

- De naam van de inkoper (per afdeling)
- Op welk bedrijf er wordt besteld, Alkmaar Sport, Holland Sport of het Sportpaleis
- De naam en het adres van de leverancier
- De afdeling waarvoor het product besteld wordt
- Ten behoeve van welk complex, welke activiteit of project de bestelling gedaan wordt
- Eventueel kan ook het codenummer/nummer van de kostenplaats op deze bon worden ingevuld
- Natuurlijk het product, met evt. het artikelnummer, de prijs en het aantal

Ten slotte wordt de bon ondertekend en voorzien van een datum.

Evaluatie

Het inkoopproces en –beleid worden na 3 maanden na implementatie geëvalueerd.



Verdieping en bijlagen

Het inkoopproces is op de te delen in zes onderdelen:

I. **Specificeren**

Specificatie van de gewenste producten of diensten is één van de belangrijkste stappen in het inkoopproces, Dat komt omdat in deze fase de meeste invloed op de integrale kosten van het product of de dienst is uit te oefenen.

1. In hoeverre zijn producten en diensten gestandaardiseerd?
2. Hoe wordt gespecificeerd?
3. Zijn er checklists en standaarden die ondersteunend zijn bij het opstellen van specificaties?
4. Wie zijn betrokken bij de specificatie van hetgeen ingekocht moet worden?
5. Worden bijvoorbeeld andere afdelingen bij de besluitvorming betrokken?
6. Indien in een technisch apparaat of ander goed aangeschaft moet worden dat vervolgens ook beheer en/of onderhoud nodig heeft, dan moet een medewerker van de afdeling Beheer & Onderhoud betrokken zijn bij het specificeren van de technische eisen en/of onderhouds- en reparatie-eisen die aan het apparaat moeten worden gesteld. Het is ook goed om (een vertegenwoordiger van) de budgethouder(s) die uiteindelijk de kosten krijgt toegerekend, erbij te betrekken in deze fase.
7. Is er een investeringsbudget afgesproken?

II. **Selecteren**

1. Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd om een offerte in te dienen?
2. Zijn er voor de selectie van leveranciers eenduidige selectiecriteria voorhanden?
3. Welke criteria worden dan in de beschouwing betrokken en hoe worden ze onderling afgewogen?
4. Om tot een adequate beoordeling van leveranciers te komen waarbij subjectieve emoties zo veel mogelijk worden uitgesloten, is het noodzakelijk de offererende leveranciers aan een eenduidige toetsing te onderwerpen.
5. Wil de organisatie de goedkoopste leverancier of degene die de beste service levert? En hoeveel mag deze service extra kosten?
6. Krijgen aanbiedende leveranciers de selectiecriteria en de wegingsfactoren bij de offerteaanvraag meegestuurd?

III. **Contracteren**

1. Zijn er standaardleveringsvoorwaarden of wordt per contract tot afspraken gekomen? Uitgangspunt is dat de inkoopvoorwaarden van Alkmaar Sport van toepassing zijn.
2. Hoe wordt omgegaan met nieuwe contracten, waar worden ze bewaard en geregistreerd?
3. Hoe is de communicatie omtrent de inhoud van de contracten naar alle bestelbevoegden en andere belanghebbenden, zoals de crediteurenadministratie?
4. Wie onderhandelt met de leverancier?

IV. **Bestellen**

1. Wie zijn bevoegd om Producten/diensten te bestellen?
2. En wat is de omvang van deze bevoegdheid?
3. Is deze bevoegdheid vastgelegd?
4. Is er sprake van interne budgettering?
5. Gelden er nog aanvullende regels ten aanzien van bestelbevoegdheid binnen de budgetverantwoordelijkheid (bijvoorbeeld bij een aankoop van

meer dan €10.000, moet de leidinggevende van de budgetverantwoordelijke mee tekenen).

6. Is er een verplichtingen- of besteladministratie?
7. En is er überhaupt een bestelprocedure?

V. **Bewaken**

1. Hoe vindt budgetbewaking plaats?
2. Hoe verloopt de afhandeling van facturen?
3. Bij inkoop speelt functiescheiding een belangrijke rol: bestellen, ontvangen en betalen dienen in verschillende handen te liggen om fraude te voorkomen.
4. In hoeverre is aan deze functiescheiding tegemoetgekomen?
5. Hoe efficiënt verloopt de factuurafhandeling? Hoe worden Leveranciersprestaties bewaakt?
6. Hoe is contractbeheer belegd?

VI. **De nazorg en evaluatie**

1. Zijn er afspraken over hoe vaak opnieuw wordt aanbesteed?
2. En hoe gaat dit dan in zijn werk? Wie houdt het in de gaten?
3. Hoe wordt omgegaan met meer- en minderwerk, wie beslist daarover?

BIJLAGEN:

1. **Lijst met voorkeursleveranciers**
2. **Checklist beoordelen (selectiecriteria) leveranciers**
3. **Checklist beoordelen (selectiecriteria) offertes**
4. **Checklist evaluatie prestaties leverancier**
5. **Checklist onderhandelen**
6. **Checklist onderwerpen koopovereenkomst**
7. **Checklist PvE voor diensten**
8. **Checklist PvE voor producten**