

# Inkopen met impact

## Het inkoop- en contractmanagementbeleid van De Haagse Hogeschool



**let's change**  
YOU. US. THE WORLD.

Team Inkoop- & Contractmanagement

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

Inkopen met impact

## Het inkoop- en contractmanagementbeleid van De Haagse Hogeschool

### Opsteller

Team Inkoop- & Contractmanagement

### Datum

Vastgesteld verslag CvB-vergadering 23 april 2024  
cvb-24vs001491

### Type document

Beleidsplan

### Versie

1.0

## Inleiding

Inkopen met impact. Uiteraard een verwijzing naar ons Instellingsplan 2023-2028, maar vooral ook een statement van wat we willen realiseren met onze inkoop: Positieve impact op de kwaliteit, duurzaamheid en continuïteit van ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Goede samenwerking met leveranciers is hierbij steeds belangrijker. Met inkoopuitgaven van zo'n 80 miljoen per jaar zijn inkoop- en contractmanagement belangrijke instrumenten om de doelen uit ons instellingsplan te realiseren. De samenhang tussen inkoop en de organisatiedoelen komt goed naar voren in ambitie 10 – duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering en het hoofdstuk "hoe gaan we dit samen bereiken?" zoals beschreven in het Instellingsplan.

Via Inkoop- en Contractmanagementprocessen geeft De Haagse Hogeschool (hierna De HHs of De Haagse) vorm aan haar samenwerking met leveranciers. Onze missie is om een maatschappelijk betrokken en professionele publieke opdrachtgever te zijn, die via haar inkoop en contractmanagement bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Inkoop en aanbesteden vindt plaats in een dynamische omgeving. Daarom is De HHs continu bezig met het doorvoeren van verbeteringen in haar inkoopketen (van Purchase-to-Pay), zoals het optimaliseren van de processen, de inzet van moderne en professionele tooling, het beperken van administratieve lasten en het stimuleren van Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI).

In dit document worden de missie en twee strategische thema's uitgewerkt die van toepassing zijn Inkoop- en Contractmanagement binnen De Haagse en geeft daarmee ook richting aan de continu verbeteraanpak in het P2P-ketenproces.

We leggen de nadruk op twee strategische thema's. Deze worden in hoofdstuk 2 en 3 nader uitgewerkt en betreffen;

### **1. Inkopen met impact**

- Hoe draagt De HHs via haar inkoop op positieve wijze bij aan de organisatiedoelen op het gebied van onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en duurzaamheid?

### **2. Professioneel opdrachtgeverschap**

- Welke waarden hanteert De HHs als opdrachtgever?
- Hoe selecteert De HHs nieuwe leveranciers en hoe stuurt zij deze leveranciers aan?

We monitoren onze doelen aan de hand van diverse KPI's op deze twee thema's.

Door goede samenwerking tussen alle betrokken collega's én met onze leveranciers gaan we deze doelen de komende jaren realiseren.

## Inhoud

<b>Hoofdstuk 1. Missie, kernwaarden en strategische thema's .....</b>	<b>5</b>
1.1 Onze missie .....	5
1.2 Onze kernwaarden .....	5
1.3 Onze strategische inkoopthema's .....	5
<b>Hoofdstuk 2. Thema 1: Inkopen met impact .....</b>	<b>6</b>
2.1 Het geven van het goede voorbeeld .....	6
2.2 Duurzaamheid inbedden in het inkoopproces.....	6
2.3 Aansluiting zoeken bij de reguliere verantwoordingscyclus .....	7
2.4 Vergelijken via de benchmark van SustainaBul.....	7
2.5 KPI's het gebied van MVOI.....	7
<b>Hoofdstuk 3. Thema 2: Professioneel opdrachtgeverschap .....</b>	<b>10</b>
3.1 INTEGER HANDELEN ALS OPDRACHTGEVER.....	10
3.2 BORGEN VAN ONAFHANKELIJKHEID EN BEPERKEN ADMINISTRATIEVE LASTEN .....	10
3.3 BESCHIKKEN OVER GOEDE PRODUCT- EN MARKTKENNIS .....	11
3.4 BEPALEN VAN EEN GOEDE INKOOPSTRATEGIE EN MEEST PROPORTIONELE AANBESTEDINGSROCEDURE .....	11
3.5 UITVOEREN VAN PROFESSIONEEL CONTRACTMANAGEMENT.....	11
3.6 DE ROL VAN TEAM INKOOP- & CONTRACTMANAGEMENT BIJ PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCAP .....	12
3.7 KPI'S OP HET GEBIED VAN PROFFESIONEEL OPDRACHTGEVERSCAP.....	12
<b>Bijlage 1 Overzicht met alle KPI's .....</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage 2 Management samenvatting.....</b>	<b>17</b>

## Hoofdstuk 1. Missie, kernwaarden en strategische thema's

### 1.1 Onze missie

De Haagse Hogeschool profileert zich als een betrouwbare en maatschappelijk betrokken publieke opdrachtgever. Via professioneel opdrachtgeverschap dagen we onze leveranciers uit om hun beste prestaties en duurzame oplossingen te leveren tegen eerlijke prijzen en binnen de financiële kaders van de HHS, zodat maximale waarde wordt toegevoegd aan ons onderwijs en onderzoek.

### 1.2 Onze kernwaarden

We hanteren ook bij inkoop- en contractmanagement De Haagse kernwaarden *Curious, Connecting en Caring*.

We zijn nieuwsgierig en gaan samen met collega's en marktpartijen op zoek naar meest geschikte oplossingen voor onze inkoopbehoeftes (*curious*).

We geven op transparante wijze vorm aan eerlijke samenwerking met onze leveranciers, met een voorkeur voor langdurige partnerships en waar relevant in co-creatie met het onderwijs & onderzoek (*connecting*).

We gaan bewust om met de impact van onze inkopen op *duurzaamheid en rechtvaardigheid*. We selecteren en werken daarom samen met maatschappelijk verantwoorde leveranciers en stellen ons zelf ook op als betrouwbare en maatschappelijk betrokken opdrachtgever (*caring*).

### 1.3 Onze strategische inkoopthema's

De komende jaren zetten we in op de volgende strategische thema's:

- 1) Inkopen met impact.
- 2) Professioneel opdrachtgeverschap.

Deze twee thema's worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt. Aan de hand van de acties die we inzetten op deze thema's levert inkoop- en contractmanagement een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de strategische thema's uit het instellingsplan op het gebied van kwaliteit van ons onderwijs, co-creatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen door De HHs.

## Hoofdstuk 2. Thema 1: Inkopen met impact

Inkopen met impact doen we door maatschappelijk verantwoord in te kopen. Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen ('MVOI') betekent dat De HHs met haar inkopen een positieve bijdrage levert aan de realisatie van meerdere *Sustainable Development Goals* (SDG's) zoals genoemd in het Instellingsplan.

De HHs weegt daarom bij al haar aanbestedingen de sociale, ecologische en economische impact mee in het beoordelen en het selecteren van de winnende offerte(s). Overeenkomstig het Instellingsplan willen we samenwerken met leveranciers die met hun producten en diensten bijdragen aan:

- Circulaire economie en een klimaat neutrale toekomst;
- Veerkrachtige en inclusieve samenleving met gelijke kansen voor iedereen;
- Betrokken en inclusieve community op de hogeschool.

Daarnaast hanteren we een zerotolerance-benadering waar het gaat om racisme en (stage)discriminatie. Het uitgangspunt is dat we als instelling een maatschappelijk actieve rol vervullen in de bestrijding van racisme en (stage)discriminatie. Dit betekent dat we ook middels ons inkoop- en contractmanagementbeleid er op zullen toezien dat we samenwerking met discriminerende partijen vermijden en verbreken. Er is geen ruimte voor partijen die discrimineren.

### 2.1 Het geven van het goede voorbeeld

De HHs heeft als opdrachtgever een voorbeeldfunctie. De komende jaren zetten we zelf ook de belangrijkste stappen op weg naar een volledig duurzame bedrijfsvoering. De Haagse Hogeschool heeft zich gecommitteerd aan nul restafval in 2030 (zero waste) en nul uitstoot (zero emission) in 2040. Via MVOI dragen we bij aan deze doelen.

De HHs vergroot de impact van Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen door de inkoop- en contractmanagementprocessen goed af te stemmen met andere interne ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, rechtvaardigheid en inclusiviteit, bijvoorbeeld door goede samenwerking met The Green Office en Strategische Hub te zoeken.

Daarnaast heeft De HHs als opdrachtgever ook invloed op ondernemers om maatschappelijke veranderingen teweeg te brengen. Door bij aanbestedingen vooruitstrevende eisen en wensen op te stellen wil De HHs leveranciers stimuleren om nog duurzamer te ondernemen en juist de 'koplopers' in de markt te belonen door hen extra kansen bieden.

### 2.2 Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen inbedden in het inkoopproces

De exacte invulling van MVOI betreft maatwerk per aanbesteding. Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen begint bij een goede voorbereiding van een aanbesteding. Juist in de voorbereiding moeten ambitieuze doelstellingen benoemd worden. Daarom hanteren we een gestructureerd inkoopproces om bij de voorbereidingen van een aanbesteding een goede afweging te maken over hoe we invulling geven aan de MVOI-mogelijkheden.

Voor het stimuleren van MVOI worde de volgende acties uitgevoerd in het inkoopproces;

- Inkoopbehoeftes worden beoordeeld aan de hand van de (R-)Ladder van Lansink / het R10-model, waarbij gestreefd wordt naar de minste impact op milieu.

- Bij product- en marktanalyses *voorafgaand* aan een aanbesteding wordt geïnventariseerd welke ondernemingen / marktpartijen beschikbaar die middels beleid, cijfers en/of certificaten zich bewezen hard maken voor de bevordering van duurzaamheid, diversiteit en inclusie en bestrijding van (stage)discriminatie.
- Bij product- en marktanalyses *voorafgaand* aan een aanbesteding wordt geïnventariseerd welke duurzame en/of innovatieve oplossingen er worden aangeboden en welke duurzaamheidswinst te behalen valt t.o.v. de huidige toepassingen en oplossingen binnen de organisatie.
- De HHs stimuleert het in gesprek gaan met marktpartijen, zowel vóór als tijdens de aanbestedingsprocedure, om zo te zoeken naar nieuwe duurzamere oplossingen.
- Bij alle Europese aanbestedingen worden in de aanbestedingsstukken en in de te sluiten overeenkomst passende duurzaamheidscriteria opgenomen, bijvoorbeeld in de minimumeisen en beoordelingscriteria. De website [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl) biedt hierbij goede handvatten.
- De HHs kijkt bij haar inkopen naar totale levensduurkosten en niet alleen naar de aanschafprijs.

### 2.3 Aansluiting zoeken bij de reguliere verantwoordingscyclus

In november 2022 nam de Europese Unie de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) aan. In deze nieuwe richtlijn staat dat vanaf 2024 steeds meer bedrijven en organisatie verplicht worden te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Alhoewel Hoger Onderwijsinstellingen niet direct binnen de werkingssfeer vallen is het wel verstandig dat De Haagse Hogeschool zich moet gaan voorbereiden op deze richtlijn, zodat we tijdig kunnen beginnen met het verzamelen van de nodige data en het inrichten van de governance-structuur. De monitoring en rapportages over MVOI worden (te zijner tijd) ingebed in deze verantwoordingsprocessen in het kader van de CSRD.

### 2.4 Vergelijken via de benchmark van SustainaBul

Het studentennetwerk Studenten voor morgen stelt jaarlijks de SustainaBul op. Met deze ranglijst wil Studenten voor Morgen bijdragen aan de verduurzaming van het hoger onderwijs. Een onafhankelijk team van studenten uit heel Nederland geeft punten aan openbare en door de instellingen opgestuurde informatie en stelt zo de ranglijst op.



Maatschappelijke verantwoord inkopen is een van de thema's waarop gescoord wordt (punt 15 Pianoo Inkoopvoorwaarden). Door uitvoering te geven aan dit inkoopbeleid willen we onze duurzame inkoopactiviteiten meer zichtbaar maken en daarmee een hogere score krijgen bij de SustainaBul. Ook geeft het een indicatie hoe de ontwikkelingen op De Haagse zich verhouden t.o.v. andere onderwijsinstellingen.

### 2.5 KPI's het gebied van MVOI

Om de voortgang op het gebied van MVOI meetbaar te maken stellen we de volgende KPI's op;

Rapportage MVOI	Manier van monitoring / rapportage	Per wanneer + door wie
Alle <u>EU aanbestedingen</u> hebben zowel minimale eisen als (kwalitatieve) beoordelingscriteria op tenminste een van de MVOI thema's van De HHs (zero waste / mission zero, antidiscriminatie en/of inclusiviteit).	In de oplegger t.b.v. de besluitvorming in het CvB wordt per aanbesteding uitleg gegeven over de invulling van MVOI (doelen vooraf).  In de model (raam)overeenkomsten wordt	Vanaf 1 juni 2024, Eerst 0-meting over 2023, daarna voortgangsrapportages aan CvB (via Marap).

	<p>een beëindigingsbepaling opgenomen t.a.v. (stage)discriminatie.</p> <p>2 x per jaar rapporteren over afgeronde EU aanbestedingen (resultaat achteraf).</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	
<p>Bij <u>alle inkopen</u> boven de 50.000 euro dienen de in te zetten leveranciers te beschikken over certificering op het gebied van maatschappelijk verantwoord / duurzaam ondernemen.</p> <p>Tenzij er geen passende certificering beschikbaar is, dan geldt het 'pas toe of leg uit principe'.</p> <p>Voorbeelden van certificering;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 14001/2, PSO ladder (PSO30+), B-Corp, MVO prestatieladder, Prestatieladder Circulair en/of CO2-prestatieladder / Climate Neutral Certification, BREEAM / LEED, Deelnemer manifest Duurzaam GWW en/of Sustainable Procurement, MKI</li> <li>- FSC, TCO Certified, Fairtrade, Rain Forrest Alliance en/of On the way to Planet proof</li> <li>- Vergelijkbare certificering, bij voorkeur wel met een onafhankelijke keuring door een derde partij.</li> </ul>	<p>2 x per jaar rapportage over certificeringen van ingezette leveranciers met spend &gt;50.000 euro.</p> <p>Voor MOT opdrachten; Vastleggen in motiveringsformulier bij aanvragen INET nummer.</p> <p>Uitleggen waarom partijen zijn ingezet,</p> <p>Voor EU opdrachten; eisen vooraf opnemen in aanbestedingsdocument + achteraf bij verificatie met winnaar.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Vanaf 1 juni 2024, Eerst 0-meting over 2023, daarna voortgangsrapportages aan CvB (via Marap).</p>
<p>Continu verbeteren van duurzaamheidsprestaties per productgroep</p>	<p>Eerst een nulmeting en inventarisatie van kansen per productgroep. Daarna gefaseerde opvolging aan geven, waarbij productgroepen met grootste duurzaamheidswinst als eerst worden opgepakt.</p>	<p>Vanaf 1 september 2024, Eerst 0-meting, daarna voortgangsrapportages aan CvB (via Marap).</p>

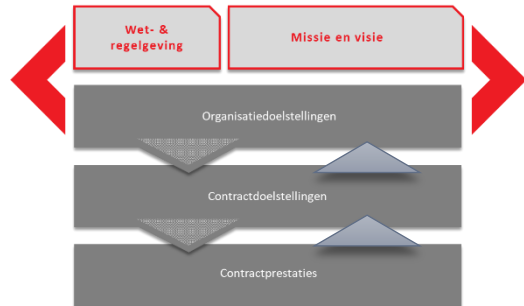


	Rapportage door: Team Inkoop- & Contractmanagement	
--	---	--

## Hoofdstuk 3. Thema 2: Professioneel opdrachtgeverschap

Professioneel Opdrachtgeverschap houdt in dat op een eerlijke en zakelijke wijze uitvoering wordt gegeven aan de Inkoop- en contractmanagementprocessen zodat onze leveranciers op betrouwbare en professionele wijze worden geselecteerd én aangestuurd.

De inspanningen op het gebied van inkoop- en contractmanagement moeten bijdragen aan de realisatie van een duidelijk beschreven (contract)doelstelling en daarmee aan de organisatiedoelen.



1Contractdoelstellingen in perspectief. Bron CATS CM.

### 3.1 INTEGEEER HANDELEN ALS OPDRACHTGEVER

Integriteit is een belangrijk kwaliteitskenmerk van De Haagse Hogeschool. Het veronderstelt een gedeeld ethisch besef en duidelijkheid over ons handelen ten opzichte van studenten, medewerkers en de buitenwereld. Het integriteitsbeleid van De HHs, is te vinden op; [Integriteit \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)

Eerlijk en integer inkopen en aanbesteden begint met kennis en naleving van de relevante wet- en regelgeving. De relevante wet- en regelgeving betreft met name de meest actuele versie van de Nederlandse Aanbestedingswet, inclusief de Gids Proportionaliteit. Deze regelgeving is altijd van toepassing op al onze inkopen. De relevante kaders en richtlijnen zijn binnen De HHs vertaald in de interne inkooprichtlijnen, de actuele versie is beschikbaar op intranet / sharepoint. De naleving van de hiervan is leidend bij al onze inkoop en aanbestedingen.

De HHs wil alleen zaken doen met integere ondernemers die zich niet bezighouden met criminele-, illegale – of moreel bedenkelijke praktijken. Bij aanbestedingen worden derhalve uitsluitingsgronden op dit onderwerp gesteld en wordt de 'Gedragsverklaring Aanbesteden' opgevraagd om de integriteit van inschrijvers te toetsen.

De HHs zorgt er voor dat bij haar inkoopprocessen sprake is van eerlijke en objectieve besluitvorming en rechtsgeldige vertegenwoordiging. Leveranciers moeten er op kunnen vertrouwen dat de overeenkomsten die zij met ons aan gaan rechtsgeldig zijn. Een transparant inkoopproces draagt hier aan bij en geeft leveranciers het vertrouwen dat ze op goede basis met ons kunnen samenwerken.

#### Algemene beginselen van behoorlijk bestuur

De HHs neemt bij haar inkoop ook de algemene beginselen van behoorlijk bestuur in acht, zoals het gelijkheidsbeginsel, motiveringsbeginsel en vertrouwensbeginsel. Ook is de Branchecode goed bestuur voor hogescholen van toepassing.

### 3.2 BORGEN VAN ONAFHANKELIJKHEID EN BEPERKEN ADMINISTRATIEVE LASTEN

De HHs acht een te grote afhankelijkheid van leveranciers niet wenselijk. De HHs streeft naar voldoende onafhankelijkheid ten opzichte van leveranciers zowel voor, tijdens als na de contractperiode. Een zogenaamde *vendor lock-in*, waarbij De Haagse afhankelijk is van slechts 1 leverancier, proberen we te voorkomen. Specifiek voor de IT sector is samenwerking via SURF een belangrijk instrument om onze onderhandelingspositie richting dominante marktpartijen te vergroten.

Ook leveranciers zouden niet te afhankelijk van hun omzet moeten worden van De Haagse, omdat dit tot een te kwetsbare bedrijfssituatie zou leiden voor de leverancier (en daarmee indirect ook voor De

Haagse). Bij samenwerking met (kleine) lokale of regionale marktpartijen moet dit risico worden mee genomen bij het (contractueel) vormgeven van de samenwerking.

Om de administratieve lasten te beperken streeft De HHs er naar om landelijke standaarden en uniforme documenten te hanteren, tenzij een concreet geval dit niet toelaat. Standaardisatie draagt eraan bij dat Ondernemers weten waar ze aan toe zijn en landelijk gezien niet steeds met verschillende varianten van vergelijkbare documenten worden geconfronteerd, denk hier bij aan de UEA document en diverse SURF standaarden op gebied van IT inkoop.

### 3.3 BESCHIKKEN OVER GOEDE PRODUCT- EN MARKTKENNIS

Om opdrachten goed uit te vragen acht De HHs het van belang om de markt te kennen door een product en/of marktanalyse uit te voeren. Aanbestedingen worden daarom vooraf gegaan aan een product- en marktanalyse, tenzij de benodigde inspanning vanwege de waarde of de eenvoud van de opdracht niet wordt gerechtvaardigd.

### 3.4 BEPALEN VAN EEN GOEDE INKOOPSTRATEGIE EN MEEST PROPORTIONELE AANBESTEDINGSROCEDURE

De HHs zal per aanbesteding bepalen welke inkoopstrategie en welke aanbestedingsprocedure zij hanteert. Afhankelijk van de omvang / waarde van een opdracht zal de inkoopstrategie meer of minder uitgebreid uitgewerkt worden. Onderdelen van een inkoopstrategie zijn bijvoorbeeld;

- De wijze waarop aansluiting gezocht wordt met de strategische doelen uit het Instellingsplan;
- De invulling van dit inkoopbeleid, met name op gebied van MVOI;
- De invulling van overige relevante beleidsthema's, zoals privacy en security (zoals bij IT inkoop);
- De keuze om wel of niet samen te werken met derden (zoals SURF);
- De prijs-/kwaliteitverhouding;
- De keuze voor qua type aanbestedingsprocedure.

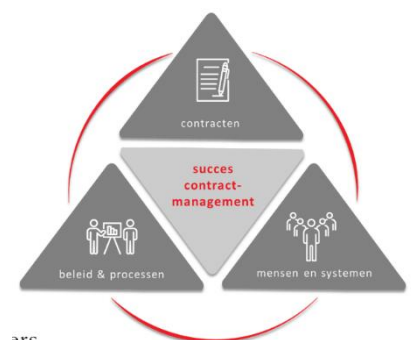
De keuze voor de meest passende procedure is grotendeels afhankelijk van de geraamde opdrachtwaarde. Op basis van de opdrachtwaarde geeft het document 'Inkooprichtlijnen van De HHs' (te vinden op intranet) duidelijke richtlijnen voor de te volgen aanbestedingsprocedure. Deze richtlijnen zijn afgeleid van de Gids Proportionaliteit.

### 3.5 UITVOEREN VAN PROFESSIONEEL CONTRACTMANAGEMENT

De HHs streeft er naar om een uniforme, organisatie-brede contractmanagement aanpak te hanteren. Deze aanpak is gebaseerd op CATS CM en richt zich op het effectief inzetten van de beschikbare capaciteit op de leveranciers met de meeste impact op de kwaliteit & continuïteit van ons onderwijs en onderzoek. De leveranciers met de grootste impact krijgen logischerwijs de meest intensieve vorm van contractmanagement en daarmee de meeste aandacht voor het leveren van goede prestaties.

De uniforme en organisatie brede aanpak moet leiden tot de volgende resultaten;

1. Alle contracten staan in het centrale contractbeheersysteem.
  - Zo weten we welke contracten we hebben om de dienstverlening aan medewerkers en studenten te verzorgen;



2 Drie succesfactoren voor contractmanagement. Bron: CATS CM

2. Aan alle contracten is een contracteigenaar, contractmanager en decentraal contractmanager toegewezen. Deze inhoud van deze drie rollen zijn separaat uitgewerkt en (nieuwe) medewerkers die een van deze rollen gaat vervullen krijgt uitleg en begeleiding over de beoogde invulling van deze rol.
  - Zo weten we wie er intern verantwoordelijk is voor de aansturing op de contracten (governance) en wie welke taken en verantwoordelijkheden hierin heeft;
3. Alle contracten worden gecategoriseerd naar hun impact op de organisatie en de mate van contractmanagement intensiteit. Qua intensiteit hanteren we 3 categorieën, intensief, medium en minimaal.
  - Contracten met een hoge impact krijgen (logischerwijs) een intensieve vorm van contractmanagement en de meeste ondersteuning vanuit het centrale contractmanagementteam.
  - Zo zorgen we ervoor dat de meeste inspanningen naar die contracten gaat die het meeste bijdragen aan het verbeteren aan ons onderwijs en onderzoek.

### 3.6 DE ROL VAN TEAM INKOOP- & CONTRACTMANAGEMENT BIJ PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP

Team Inkoop- en Contractmanagement adviseert en ondersteunt de collega's met als doel het rechtmatig en doelmatig inkopen en effectief inrichten en aansturen van onze contractmanagementprocessen. Door goede afstemming met alle stakeholders en inbreng van specifieke kennis draagt het Team Inkoop- en Contractmanagement bij aan het realiseren van de doelstellingen van dit inkoopbeleid.

De inkoopadviseurs in het team zijn faciliterend bij de uitvoering van het Inkoopproces en nemen eigenaarschap om bij grote (Europese) aanbestedingen het aanbestedingsproces zo goed mogelijk te laten verlopen met in achtname van relevante regelgeving. Daarnaast controleert en signaleert Team Inkoop- en Contractmanagement op afwijkingen of onregelmatigheden binnen het inkoopproces. Hiervoor maken zij o.a. een periodieke spend analyse waaruit de rechtmatigheid van de uitgaven per leverancier blijkt. Bij onregelmatigheden wordt dit gesignaleerd richting de opdrachtgever, concern control (B&C) en eventueel het CvB.

De medewerkers van InkoopNet (onderdeel van Dienst B&C) ontvangen en toetsen alle aanvragen voor inkooporders vanuit de organisatie. Bij twijfel over juistheid en/of rechtmatigheid van inkooporders worden deze voorgelegd aan een van de inkoopadviseurs voor een aanvullende controle en advies.

De centrale contractmanagers in het team adviseren en ondersteunen de collega's bij het vormgeven en managen van de relaties met leveranciers. Samen met de contracteigenaren en decentrale contractmanagers (DCM) worden bewuste keuzes gemaakt en invulling gegeven aan (de intensiteit van) contractmanagement. Een belangrijk gedachtegoed van de gehanteerde contractmanagementmethodiek is heldere differentiatie tussen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden en dat alle betrokken medewerkers eigenaarschap pakken op hun deel van de uit te voeren taken.

### 3.7 KPI'S OP HET GEBIED VAN PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP

KPI's op professioneel opdrachtgeverschap	Manier van monitoring / rapportage	Per wanneer + door wie
Ieder contract met een waarde >10.000 euro; 1. Wordt geregistreerd in het contractbeheersysteem.	Ad. 2) Rapportage uit Proquero over de aangewezen personen per rol.	Vanaf 1 juni 2024 Eerst 0-meting over 2023/2024 aan CvB.

<p>2. Heeft een contracteigenaar (CE), een contractmanager (CM) en een Decentraal Contractmanager (DCM)</p> <p>3. Is gecategoriseerd naar 'intensiteit' qua contractmanagementinzet.</p> <p>4. Is aangevuld met een verwerkersovereenkomst indien er sprake is van uitwisseling van persoonsgegevens.</p>	<p>Ad. 3) Rapportage uit Proquero over mate van CM-intensiteit per contract.</p> <p>Ad. 4) rapportage uit Proquero over noodzaak + aanwezigheid verwerkersovereenkomst.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Daarna kwartaalrapportages richting MTs van Diensten/Faculteiten.</p>
<p>Contracten met intensiteit 'intensief' worden door de DCM minimaal 2 x per 12 maanden geëvalueerd aan de hand van een contract evaluatie sheet, met daarin o.a. de status van de beoogde contractdoelen.</p>	<p>Rapportage uit Proquero en/of navraag bij DCMer over het laatste evaluatiemoment + geleverde prestaties door leverancier.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Kwartaalrapportages over status intensieve contracten richting MTs van Diensten/Faculteiten.</p>
<p>Alle contractpartijen op het gebied van IT beschikken over in ieder geval over relevante certificering op gebied van privacy, security en continuïteit.</p>	<p>Rapportage uit Proquero met signalering over de aan- of afwezigheid van noodzakelijke certificering</p> <p><i>(Nog in te richten qua rapportage)</i></p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Vanaf 1 juni 2024 Eerst 0-meting over 2023/2024 aan CvB.</p> <p>Daarna 1 x per jaar rapportage / audit op nieuwe contracten + steekproef op reeds lopende intensieve contracten (eventueel in samenwerking met SURF).</p>
<p>Alle medewerkers met de rol van DCM hebben een training gevolgd over de uniforme CM aanpak binnen De HHs, e.e.a. gebaseerd op CATS CM.</p>	<p>Alle medewerkers met de rol van DCM hebben de training gevolgd, bij voorkeur geregistreerd via het LMS van De HHs.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Afgerond uiterlijk Q4 2024</p>
<p>Alle contractpartijen op het gebied van Inhuur personeel en/of ZZP'ers beschikken over relevante certificering en/of benodigde registraties (KvK, WAADIE, VOG) om de kwaliteit en juiste arbeidsrelatie te duiden.</p>	<p>Rapportage uit Proquero of Netive met signalering over aan- of afwezigheid van de noodzakelijke certificeringen.</p> <p><i>(Nog in te richten qua rapportage)</i></p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement i.s.m. HRM Resourcing</p>	<p>Vanaf 1.1.2025 Eerst 0-meting over 2024 aan CvB.</p> <p>Daarna 1 x per jaar rapportage / audit op nieuwe contracten.</p>

## Bijlage 1 Overzicht met alle KPI's

### KPI's thema 1: inkopen met impact

Rapportage MVOI	Manier van monitoring / rapportage	Per wanneer + door wie
<p>Alle <u>EU aanbestedingen</u> hebben zowel minimale eisen als (kwalitatieve) beoordelingscriteria op tenminste een van de MVOI thema's van De HHs (zero waste / mission zero, antidiscriminatie en/of inclusiviteit).</p>	<p>In de oplegger t.b.v. de besluitvorming in het CvB wordt per aanbesteding uitleg gegeven over de invulling van MVOI (doelen vooraf).</p> <p>In de model (raam)overeenkomsten wordt een beëindigingsbepaling opgenomen t.a.v. (stage) discriminatie.</p> <p>2 x per jaar rapporteren over afgeronde EU aanbestedingen (resultaat achteraf).</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Vanaf 1 juni 2024, Eerst 0-meting over 2023, daarna voortgangsrapportages aan CvB (via Marap).</p>
<p>Bij <u>alle inkopen</u> boven de 50.000 euro dienen de in te zetten leveranciers te beschikken over certificering op het gebied van maatschappelijk verantwoord / duurzaam ondernemen.</p> <p>Tenzij er geen passende certificering beschikbaar is, dan geldt het 'pas toe of leg uit principe'.</p> <p>Voorbeelden van certificering;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 14001/2, PSO ladder (PSO30+), B-Corp, MVO prestatieladder, Prestatieladder Circulair en/of CO2-prestatieladder / Climate Neutral Certification, BREEAM / LEED, Deelnemer</li> </ul>	<p>2 x per jaar rapportage over certificeringen van ingezette leveranciers met spend &gt;50.000 euro.</p> <p>Voor MOT opdrachten; Vastleggen in motiveringsformulier bij aanvragen INET nummer.</p> <p>Uitleggen waarom partijen zijn ingezet,</p> <p>Voor EU opdrachten; eisen vooraf opnemen in aanbestedingsdocument + achteraf bij verificatie met winnaar.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Vanaf 1 juni 2024, Eerst 0-meting over 2023, daarna voortgangsrapportages aan CvB (via Marap).</p>

<p>manifest Duurzaam GWW en/of Sustainable Procurement, MKI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- FSC, TCO Certified, Fairtrade, Rain Forrest Alliance en/of On the way to Planet proof</li> <li>- Vergelijkbare certificering, bij voorkeur wel met een onafhankelijke keuring door een derde partij.</li> </ul>		
<p>Continu verbeteren van duurzaamheidsprestaties per productgroep</p>	<p>Eerst een nulmeting en inventarisatie van kansen per productgroep. Daarna gefaseerde opvolging aan geven, waarbij productgroepen met grootste duurzaamheidswinst als eerst worden opgepakt.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Vanaf 1 september 2024, Eerst 0-meting, daarna voortgangsrapportages aan CvB (via Marap).</p>

## KPI's thema 2: professioneel opdrachtgeverschap

KPI's op professioneel opdrachtgeverschap	Manier van monitoring / rapportage	Per wanneer + door wie
<p>Ieder contract met een waarde &gt;10.000 euro;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Wordt geregistreerd in het contractbeheersysteem.</li> <li>6. Heeft een contracteigenaar (CE), een contractmanager (CM) en een Decentraal Contractmanager (DCM)</li> <li>7. Is gecategoriseerd naar 'intensiteit' qua contractmanagementinzet.</li> <li>8. Is aangevuld met een verwerkersovereenkomst indien er sprake is van uitwisseling van persoonsgegevens.</li> </ol>	<p>Ad. 2) Rapportage uit Proquero over de aangewezen personen per rol.</p> <p>Ad. 3) Rapportage uit Proquero over mate van CM-intensiteit per contract.</p> <p>Ad. 4) rapportage uit Proquero over noodzaak + aanwezigheid verwerkersovereenkomst.</p> <p>Rapportage door: Team Inkoop- &amp; Contractmanagement</p>	<p>Vanaf 1 juni 2024</p> <p>Eerst 0-meting over 2023/2024 aan CvB.</p> <p>Daarna kwartaalrapportages richting MTs van Diensten/Faculteiten.</p>
<p>Contracten met intensiteit 'intensief' worden door de DCM minimaal 2 x per 12 maanden geëvalueerd aan de hand van een contract</p>	<p>Rapportage uit Proquero en/of navraag bij DCMer over het laatste evaluatiemoment + geleverde prestaties door leverancier.</p>	<p>Kwartaalrapportages over status intensieve contracten richting MTs van Diensten/Faculteiten.</p>

evaluatie sheet, met daarin o.a. de status van de beoogde contractdoelen.	Rapportage door: Team Inkoop- & Contractmanagement	
Alle contractpartijen op het gebied van IT beschikken over in ieder geval over relevante certificering op gebied van privacy, security en continuïteit.	Rapportage uit Proquero met signalering over de aan- of afwezigheid van noodzakelijke certificering  <i>(Nog in te richten qua rapportage)</i>  Rapportage door: Team Inkoop- & Contractmanagement	Vanaf 1 juni 2024 Eerst 0-meting over 2023/2024 aan CvB.  Daarna 1 x per jaar rapportage / audit op nieuwe contracten + steekproef op reeds lopende intensieve contracten (eventueel in samenwerking met SURF).
Alle medewerkers met de rol van DCM hebben een training gevolgd over de uniforme CM aanpak binnen De HHs, e.e.a. gebaseerd op CATS CM.	Alle medewerkers met de rol van DCM hebben de training gevolgd, bij voorkeur geregistreerd via het LMS van De HHs.  Rapportage door: Team Inkoop- & Contractmanagement	Afgerond uiterlijk Q4 2024
Alle contractpartijen op het gebied van Inhuur personeel en/of ZZP'ers beschikken over relevante certificering en/of benodigde registraties (KvK, WAADIE, VOG) om de kwaliteit en juiste arbeidsrelatie te duiden.	Rapportage uit Proquero of Netive met signalering over aan- of afwezigheid van de noodzakelijke certificeringen.  <i>(Nog in te richten qua rapportage)</i>  Rapportage door: Team Inkoop- & Contractmanagement i.s.m. HRM Resourcing	Vanaf 1.1.2025 Eerst 0-meting over 2024 aan CvB.  Daarna 1 x per jaar rapportage / audit op nieuwe contracten.



## Bijlage 2 Management samenvatting

De Haagse Hogeschool wil een maatschappelijk betrokken en professionele opdrachtgever zijn. Goede invulling geven aan inkoop- en contractmanagement is hierbij essentieel. Leveranciers zijn in toenemende mate bepalend voor het realiseren van onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Vanuit onze visie op en aanpak van professioneel opdrachtgeverschap dagen we onze leveranciers uit om hun beste prestaties te leveren tegen eerlijke prijzen, zodat maximale waarde wordt toegevoegd aan onze bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek. Professioneel opdrachtgeverschap komt met name tot uiting door het uitvoeren van een goede contractmanagement aanpak. Uiteraard zijn we ook een integere opdrachtgever, die relevante regelgeving in acht houdt en administratieve lasten beperkt.

De HHs legt in dit inkoopbeleid de nadruk op de volgende twee strategische thema's;

### **1) Inkopen met impact, zodat wordt bijgedragen aan de realisatie van de doelstellingen van De HHs.**

De HHs heeft als onderwijsinstelling op verschillende manieren een rol in de aanpak van belangrijke maatschappelijke en sociale vraagstukken. Dit doen we door een voorbeeldrol te vervullen en stappen te nemen naar een volledig duurzame bedrijfsvoering. Dit komt o.a. naar voren in ambitie 10 van het Instellingsplan 2023-2028. Inkoop- en contractmanagement zijn hierbij belangrijke instrumenten. De HHs wil met haar inkoop bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van ons onderwijs en onderzoek, maar ook aan onze duurzaamheidsdoelen zoals Mission Zero, Zero Waste en het stimuleren van rechtvaardige en inclusieve samenleving. De HHs zal daarom bij iedere grote aanbesteding minimale eisen en beoordelingscriteria stellen op het gebied van duurzaamheid en/of sociaal ondernemen. Daarnaast sluiten we qua aanpak aan bij bestaande certificeringen en landelijke initiatieven zoals het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI).

### **2) Een professionele opdrachtgever zijn, zodat we in de markt bekend staan als betrouwbare en maatschappelijk betrokken opdrachtgever waar leveranciers graag mee samenwerken.**

De Haagse wil een professionele opdrachtgever zijn. Professionaliteit houdt in dat we op eerlijke en zakelijke wijze omgaan met (potentiële) leveranciers. We investeren in onze kennis over de in te kopen Werken, Leveringen en Diensten, de marktomstandigheden en de relevante wet- en regelgeving. De betrouwbaarheid als Opdrachtgever ook naar voren door integer te handelen en de algemene beginselen vanuit de Aanbestedingswet en van behoorlijk bestuur toe te passen bij al onze inkoop en aanbestedingen.

Professioneel opdrachtgeverschap bestaat uit diverse onderdelen en taken, zoals transparante besluitvorming, heldere taak- en rolverdeling, adequaat risicomanagement en goede leveranciersprestatiemetingen o.b.v. vooraf vastgestelde KPI's. Een gestructureerde uitvoering van het contractmanagementproces is hierbij randvoorwaardelijk en daarmee één van de speerpunten bij de uitvoering van dit thema.

Om de realisatie van onze doelen op deze twee strategische thema's te monitoren zijn diverse KPI's opgesteld. Deze zijn in de hoofdstukken 2 en 3 en in Bijlage 1 terug te vinden.