

# Visie Inkoop & contractmanagement SVB

2019 -2022



## Inhoud

Visie Inkoop & contractmanagement SVB 2019 -2022	2
Business gedreven inkoop	3
Klanttevredenheid	4
Maatschappelijk Verantwoord Inkopen	5
Doelmatigheid	6
Kostenbewustzijn	7
Rechtmatigheid	8

## Visie Inkoop & contractmanagement SVB 2019 -2022

### Visie

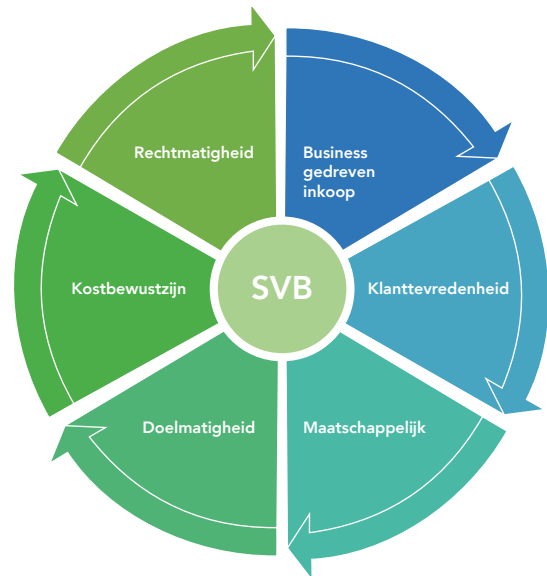
De Sociale Verzekeringsbank is de uitvoerder van volksverzekeringen in Nederland. Mensen krijgen van ons waar ze recht op hebben: AOW, kinderbijslag, uitkeringen via een persoonsgebonden budget. We kijken niet alleen naar de regels, maar ook naar de bedoeling van de regels. Werken aan de bestaanszekerheid en het vergroten van de eigen regie van de burger is het doel van de SVB.

Samen met andere organisaties willen we als 1 overheid voor klanten werken. Wij zorgen dat onze klanten op tijd weten en krijgen waar ze recht op hebben. We helpen hen in 1 keer goed en zo snel mogelijk. *We zijn namelijk goed in toetsen en betalen.*

Onze omgeving verandert snel. Klanten en opdrachtgevers verwachten dat wij mee veranderen en onze manier van werken steeds aanpassen. Om stabiel te blijven moeten we open, snel en wendbaar zijn.

We maken gebruik van slimme en veilige ICT-oplossingen. Daarmee kunnen onze klanten de meeste zaken zelf afhandelen en worden medewerkers goed ondersteund. We hebben een voorkeur voor digitaal communiceren en werken, maar we helpen mensen op de manier die bij hen past. We vertrouwen op de kwaliteiten en de verantwoordelijkheid van medewerkers om maatwerk voor onze klanten te leveren.

We investeren in onze medewerkers, zodat zij over actuele kennis en vaardigheden beschikken om onze klanten in een keer goed van dienst te kunnen zijn.



Inkoop en contractmanagement verzorgt inkoop- en aanbestedingstrajecten ten behoeve van de interne klant. *Wij zijn namelijk goed in inkoop en contractmanagement.* Aanbestedingswet 2012 en het SVB beleid zijn daarbij onze kaders. Inkopers en contractmanagers zijn businesspartners voor de interne opdrachtgevers en kunnen ook de projectleiding op zich nemen. Inkoop en contractmanagement bestaat uit gekwalificeerde en goed opgeleide medewerkers, met aandacht voor sociale competenties. In de ondersteuning en uitvoering is inkoop en contractmanagement positief kritisch, soms confronterend, altijd constructief, en creatief waar nodig. Zij handelen altijd in het belang van de interne opdrachtgever en zijn/haar bedrijfsprocessen.

Bij de uitvoering hanteren we de 'schijf van zes'. Deze bevat de volgende referentiekaders voor de inkoop en contractmanagement werkzaamheden:

- **Extern gericht**
  - Business gedreven inkoop
  - Klanttevredenheid
  - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- **Intern gericht**
  - Doelmatigheid
  - Kostenbewustzijn
  - Rechtmatigheid

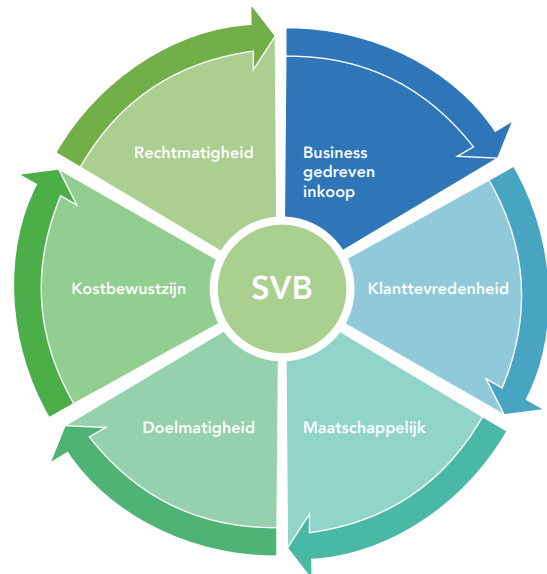
De zes velden en referentiekaders zijn allen gelijk, even belangrijk en voortdurend in ontwikkeling, net zoals de SVB. De interne klant en inkoop en contractmanagement bepalen bij een inkooptraject welke referentiekader(s) in welke mate van belang zijn.

## Business gedreven inkoop

De omgeving van de SVB verandert snel. Klanten, leveranciers en opdrachtgevers verwachten dat wij mee veranderen, open, snel en wendbaar zijn. Daarom moeten we goed kunnen samenwerken met alle betrokken partijen. Inkoop van producten en diensten en relaties met leveranciers worden afgestemd op deze veranderingen.

De kern van business gedreven inkoop is derhalve antwoord geven op de volgende vraag:

- Hoe bereiken we een situatie waarin onze organisatie optimaal gebruik maakt van de kansen op de inkoopmarkt en deze kansen afstemt op de behoeften van de SVB?



Een goed antwoord op deze vraag leidt tot creëren van waarde (business impact) voor de interne opdrachtgevers en indirect ook voor de burgers en de opdrachtgevers van de SVB. Waarde wordt mede bepaald door ethiek / integriteit, transparantie, duurzaamheid / MVO, reputatie, kwaliteit, werkgeverschap, veiligheid, kosten, rechtmatigheid, service, innovatie, flexibiliteit, risico, complexiteit, tijd en realiteit.

### Belangrijk voor de beantwoording van deze vraag is:

- Wat is er te koop?
- Wat zijn relevante ontwikkelingen voor de SVB?
- Welke relaties willen wij met leveranciers en de markt onderhouden?

Dit betekent dat inkoop en contractmanagement op basis van haar kennis van de markt, status van de contracten en relatie met de leveranciers in een gesprek met de interne opdrachtgever deze kennis vertaalt naar mogelijkheden / uitdagingen die afgestemd zijn op de businessplannen van de interne opdrachtgever voor de komende periode.

### Aspecten / uitgangspunten die hierbij een rol kunnen spelen zijn onder andere:

- Bepalen op welke domeinen en categorieën de focus moet liggen voor inkoop en contractmanagement en hoe we hier invulling aan gaan geven.
- Inkopen van diensten op basis van prestaties en het verbinden met de doelstellingen van de SVB.
- Gebruikmaken van innovaties in de markt en deze vertalen naar mogelijkheden voor SVB.
- Leveranciers selecteren die passen bij het profiel van de SVB o.a. op het gebied van business processen, wijze van samenwerken, risico's en kosten.
- Waar mogelijk samenwerken met ketenpartners en / of leveranciers.
- Bepalen welke waarde / doelen gerealiseerd moet(en) worden.

De aanbestedingsstrategie en het contractmanagementplan worden derhalve samen met directies vastgesteld. Hierbij is het van belang dat via goed opdrachtgeverschap en contract- en leveranciersmanagement de beoogde waarde gerealiseerd wordt.

## Klanttevredenheid

De SVB wil samen met andere organisaties als één overheid werken voor haar klanten, de burgers. Wij zorgen dat onze klanten, de burger, op tijd weten en krijgen waar ze recht op hebben. Om onze diensten te leveren schakelen wij ook leveranciers in. Inkoop ondersteunt bij het contracteren van deze leveranciers en contractmanagement bij het realiseren van het geen gecontracteerd is. Dit kan als volgt worden weergegeven:



Dit betekent dat de prestaties van de door de SVB gecontracteerde leverancier(s) van invloed zijn op de tevredenheid van de externe en interne klanten.

### - Inkoop en contractmanagement onderschrijft de volgende succesfactoren voor de tevredenheid van externe klanten:

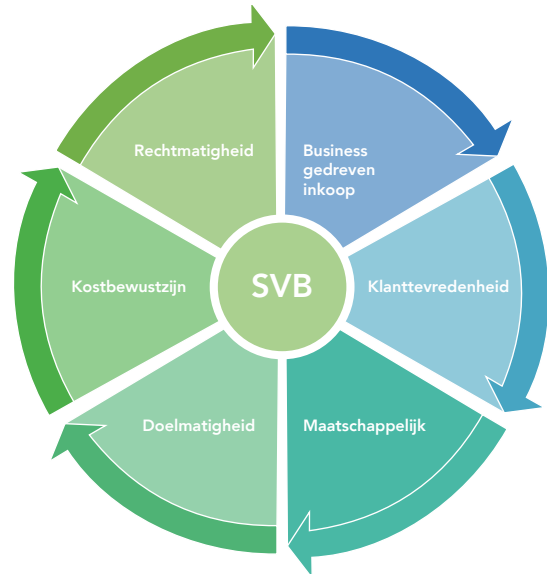
- Snel, tijdig en in één keer goed toetsen en betalen.
- Dienstverlening past zoveel mogelijk bij de situatie van de externe klant en sluit aan op zijn behoefte.
- Bij organisatie-overstijgende situaties een goede samenwerking met o.a. gemeenten en ketenpartners als CAK, de Belastingdienst en DUO.
- Continuïteit in de bedrijfsvoering.
- Handhaven van de regelgeving. Handhaving is in eerste instantie gericht op preventie. We willen klanten behoeden voor het maken van fouten.

### - Voor inkoop en contractmanagement wordt de tevredenheid van interne klanten o.a. bepaald door:

- Bekend zijn met de interne klant qua proces, aanpak, ontwikkelingen en doelstellingen
- Bekend zijn met relevante ontwikkelingen op de voor de interne klant relevante markten.
- Ontwikkelingen en huidige situatie proactief kunnen vertalen naar inkoop en contractmanagement adviezen / voorstellen etc. zodat doelstellingen behaald kunnen worden.
- Goed kunnen luisteren naar de behoeften van de interne klant en aan kunnen sluiten bij de communicatiestijlen van de interne klant.
- Tijdig en in voldoende mate informeren van en communiceren met de interne klant.
- Adequaat en proactief projectmanagement uitvoeren.
- Adequaat overleg en relatiemanagement.

## Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

De overheid wil in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), de markt stimuleren voor het gebruik van duurzame producten en het toepassen van social return. Door MVI draagt de SVB bij aan het verwezenlijken van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen ('Sustainable development goals') van de Verenigde Naties waaraan de Nederlandse overheid zich heeft gecommitteerd. In het bijzonder ontwikkelingsdoel 12.7 ziet toe op duurzame praktijken bij overheidsopdrachten. De SVB volgt dit overheidsbeleid en geeft de markt een stevige prikkel om MVI toe te passen. Voor vele van de producten en diensten die de SVB inkoop zijn criteria opgesteld voor milieu- en sociale aspecten. De SVB past deze criteria toe waar zij kan.



### Sociale aspecten & social return

De SVB zet in op sociale aspecten bij inkoop en sluit daarbij zoveel mogelijk aan bij rijksbrede initiatieven. De accenten binnen het MVI liggen op sociale thema's en zijn in lijn met onze primaire opdracht. Hierin wil de SVB vooroplopen. Denk dan bijvoorbeeld aan (bevordering) van arbeidsparticipatie door verdere inzet op social return, plaatsing intern van arbeidsparticipanten, inclusiviteit en diversiteit.

De SVB hanteert, als uitgangspunt, een social return doelstelling van 5% van de opdrachtwaarde van een contract door een leverancier besteed wordt aan (bevordering van) arbeidsparticipatie, aan het plaatsen van compensatieorders bij een sociale onderneming of aan bevorderen van sociale cohesie. Social return is niet iets vrijblijvends; het wordt zo veel mogelijk als verplichting opgenomen in het contract waar de leverancier aan gehouden wordt.

### Milieuaspecten

De SVB kiest in het kader van MVI op het gebied van 'groene thema's voor de thema's: energie & klimaatbewust, gebruik van milieuvriendelijke materialen & grondstoffen, zuinig op water & bodem, aandacht voor de leefomgeving, zorg voor biodiversiteit en ruimte, en gezondheid & welzijn.

Voor deze 'groene thema's', loopt de SVB in de pas met vergelijkbare organisaties en voldoet, waar mogelijk, aan de geldende normen

## Doelmatigheid

De SVB investeert voortdurend in de verbetering van haar dienstverlening aan de burger. In de komende jaren verbetert de SVB haar kwaliteit én tijdigheid. Dat realiseert de SVB door het leveren van meer maatwerk, digitaal waar dat kan en in persoon waar dat nodig is. Voor een steeds groter deel maken we hierbij gebruik van diensten en producten van leveranciers. Continuïteit en wendbaarheid zijn eisen die de SVB niet alleen aan de eigen organisatie stelt, maar ook aan haar belangrijkste leveranciers.

*Uitgangspunt* is hierbij dat de SVB zorgvuldig, effectief en zo efficiënt mogelijk haar doelstellingen realiseert.

### Prijs-kwaliteit verhouding

*Prijs is wat je betaalt, waarde is wat je ontvangt.*

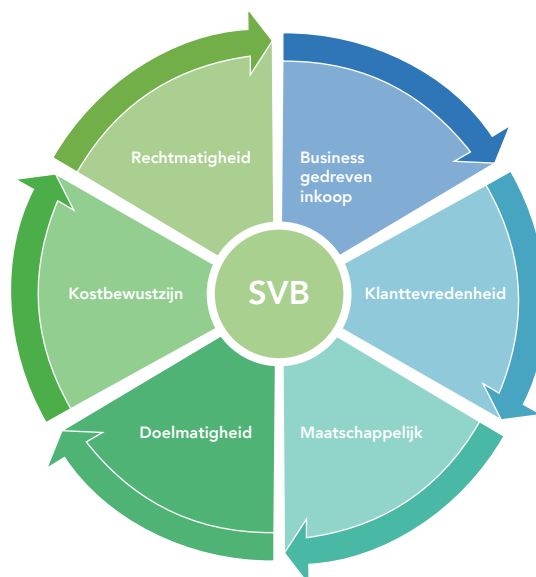
Bij de *inkoop- en aanbestedingstrajecten* kijkt de SVB naar de situatie op de markt, en naar de doelstellingen van de SVB en van de interne opdrachtgever. Voor elk inkoop- en aanbestedingstraject stelt de SVB vast hoe voor dat traject de beste prijs-kwaliteitverhouding. Oftewel, hoe de meeste toegevoegde waarde, kan worden bereikt.

### Concreet houdt dit in, dat bij elk traject de SVB vaststelt:

- Welke bijdrage de leverancier levert aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Met andere woorden wat zijn de te verwachten voordelen / waarden die gedurende de looptijd van het contract gerealiseerd moeten worden (motivatie / business case).
- Aan welke minimale kwaliteitseisen de leverancier moet voldoen.
- Op welke prijs en kwaliteitsaspecten een leverancier zich kan onderscheiden van andere leveranciers, op een manier die ervoor zorgt dat de doelstellingen van het traject beter ingevuld worden. Oftewel, hoe levert een leverancier meerwaarde met aanvaardbare / beperkte risico's.
- Op welke wijze de bijdrage tijdens de contractperiode gemeten / aantoonbaar gemaakt kan worden.
- Op welke wijze samengewerkt kan worden met ketenpartners.
- Op welke wijze de inkoop tijdig gerealiseerd kan worden met een optimale prijs – kwaliteit verhouding.

Doordat elk traject zijn eigen specifieke kenmerken heeft, bepalen de interne opdrachtgever en inkoop en contractmanagement per traject wat de specifieke doelstellingen van dat traject zijn, en welke prijs-kwaliteit verhouding wordt nagestreefd.

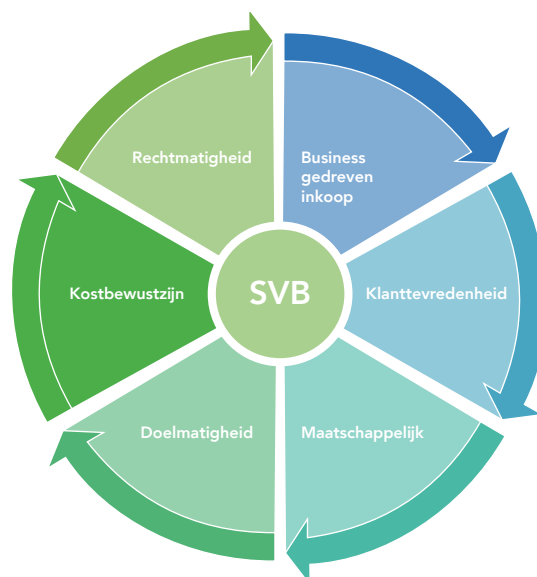
Tijdens het *managen van het contract* wordt gevolgd of de te verwachten voordelen / waarden gerealiseerd worden.



## Kostenbewustzijn

De SVB houdt greep op haar uitgaven. Naast kwaliteit en tijdigheid is ook het verantwoord en bewust omgaan met overheidsmiddelen van belang niet alleen tijdens de inkoop van deze producten en diensten maar ook gedurende de hele looptijd van het contract.

*Bij de inkoop wordt daarom door inkoop en contractmanagement een integrale kostenafweging gemaakt ook wel Total Cost of Ownership (TCO) genoemd.*



### Total Cost of ownership (TCO)

Om de TCO te kunnen bepalen, dienen de investeringskosten ook de kosten van beheer en onderhoud, en beëindiging van het contract te bevatten.

Dit betekent dat de kosten voor iedere fase in de relatie met een leverancier bepaald moeten kunnen worden. Het gaat hierbij om de fasen: aanbesteding / inkoop, beheer & onderhoud, beëindiging van het contract / de relatie. Het is hierbij van belang om rekening te houden met relevante kostencomponenten zoals mens, ICT et cetera en hierbij onderscheid te maken tussen de kosten van de leverancier en die van SVB. Tevens is het van belang dat de kosten goed meetbaar en voorspelbaar zijn.

Voor de fase aanbesteding gaat het naast de investeringskosten in het product of dienst, ook om de kosten die gemoeid zijn met het aanbestedingsproces.

Voor de fase beheer & onderhoud gaat het niet alleen om kosten die nodig zijn om het product of dienst in stand te houden, maar ook om kosten die volgen uit aanpassingen als gevolg van bijvoorbeeld wijzigende regelgeving.

Voor de fase beëindiging gaat het om kosten gemoeid met het beëindigen van de relatie, maar ook om kosten als vervanging, sloop, vernietiging van data, begeleiding bij overgang naar een nieuwe leverancier et cetera.

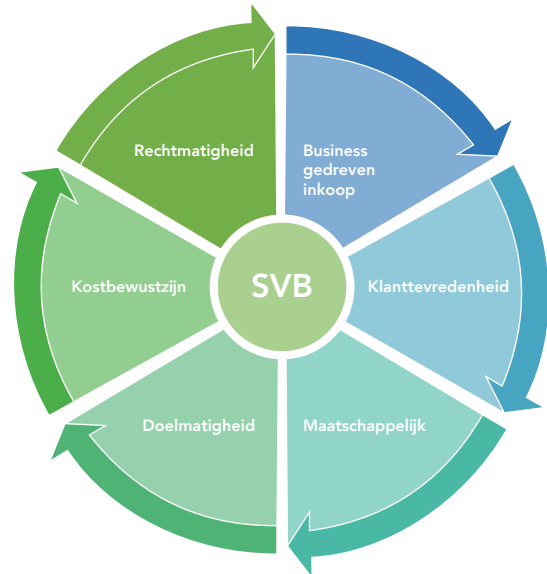
### Samenwerking

Inkoop en contractmanagement doen we niet alleen. De SVB zoekt de samenwerking met andere rijksoverheidsorganisaties en ZBO's. Deling van kennis en ervaring en het gezamenlijk uitvoeren van inkoop – en aanbestedingstrajecten maakt het mogelijk de dienstverlening te verbeteren, de risico's te beperken en de kosten te verlagen. De SVB werkt samen met de InkoopUitvoeringsCentra (IUC) van de Rijksoverheid en is één van de leden van het ZBO Inkoopnetwerk (ZIN), een samenwerkingsverband van negen ZBO's.

De SVB (en ZIN) staan positief tegenover het uitgangspunt van inkoop samenwerking met het Rijk. In de dagelijkse praktijk zoeken we de samenwerking waar mogelijk bij categoriemanagement Rijk en de aanbestedingen die hieruit starten. Bij de beoordeling van de relevantie voor samenwerking hanteert de SVB het antwoord op de vraag of het leidt tot creëren van waarde (business impact) voor de interne opdrachtgevers en indirect ook voor de burgers en de opdrachtgevers van de SVB. Je kunt hierbij denken aan uniforme dienstverlening aan de burger, het behalen van schaalvoordelen en het kunnen verminderen van afhankelijkheden van leveranciers.

## Rechtmatigheid

Rechtmatigheid is een vanzelfsprekende basis van het inkoopbeleid van de SVB. Alle inkoop en aanbestedingen die de SVB uitvoert dienen te voldoen aan vigerende wet- en regelgeving. Inkoop vinden in principe plaats in lijn met de beginselen en de Europese en Nederlandse aanbestedingswetgeving: transparant, non-discriminatoire, objectief en proportioneel en in lijn met het integriteitsbeleid van de SVB. Op die manier wordt gemeenschapsgeld op controleerbare en verantwoorde wijze aangewend en besteed. Bij elk initiatief om in te kopen, wordt beoordeeld of aan vigerende wet- en regelgeving wordt voldaan.



### Wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving op het gebied van het in de markt zetten van opdrachten door de overheid, vloeit voort uit Europese regelgeving. Vanaf 1 juli 2016 geldt de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 voor alle aanbestedingen van de SVB. Met deze nationale wet geeft Nederland invulling aan de Europese richtlijnen voor aanbesteden. De SVB conformeert zich aan zowel regels voor aanbestedingen boven de Europese drempelbedragen, als daaronder alsmede aan de regels uit de Gids Proportionaliteit.

### Kaders

Om een rechtmatige uitvoer van de regels voor aanbestedingen te bevorderen toetst de SVB bij haar inkoop aanvragen ook op impact voor de organisatie en de complexiteit. Dit maakt het mogelijk die aanbestedingsvorm te kiezen die past bij de aard en omvang van de inkoop aanvraag. De SVB kent een vastgesteld inkoop en aanbestedingsproces waarmee de rechtmatige uitvoer bewaakt en geborgd wordt zodat de rechtmatigheid ook aangetoond kan worden.

Dit referentiekader fungeert daarmee als een randvoorwaarde voor het inkoop en contractmanagement proces.

### Beoordelen rechtmatigheid

De SVB beschikt over een proces van beoordeling van rechtmatigheid van aanbestedingen. Onderdeel van het proces van beoordelen van rechtmatigheid is de wijze waarop omgegaan wordt met klachten. Dit is vastgelegd in de Klachtenregeling. De eindtoets over de rechtmatigheid van de aanbestedingen ligt bij de directie Audit Dienst. De directie Audit Dienst rapporteert op basis van informatie en beoordeling van inkoop en contractmanagement en Juridische Zaken, over de rechtmatigheid van aanbesteden aan de Raad van Bestuur. De uitkomst van de rapportage komt in het jaarverslag SVB.

Bij een relevante afwijking van de gehanteerde inkoopkaders, waaronder deze visie, geldt 'comply or explain'. De motivering om af te wijken bij Europese aanbestedingen wordt in principe vastgelegd in een memo "Afwijking Inkoopadvies", voorgelegd voor besluitvorming aan de RvB en aan het inkoopdossier toegevoegd.