

Versie:	DEFINITIEF
Datum:	27-2-2018
Reden voor beleid: PGGM	Wet- en regelgeving van toepassing op PGGM
Van toepassing op:	Heel PGGM
Naam manager:	Annelies Niesert
Naam beheerder:	Annelies Niesert
Afdeling:	Inkoop & Contractmanagement
Businessunit:	IFC
Gremium dat beleid vaststelt:	CRC en EC
Datum goedgekeurd:	13-3-2018
Datum geldig tot:	28-2-2021

Inkoopbeleid PGGM 2018 – 2021



Voor een waardevolle toekomst

1. Inleiding	3
1.1. Aanleiding en doelstelling	3
1.2. Documentopbouw	3
1.3. Totstandkoming	3
2. Inkoopbeleid	4
2.1. Kaders Inkoopbeleid	4
2.1.1 Synergie tussen materie- en inkoopdeskundigheid	5
2.1.2 Samenwerking met ICM	5
2.1.3 Inkoopvoorwaarden PGGM	5
2.1.4 Risicomanagement	5
2.1.5 Uitbestedingsbeleid ten behoeve van fondsen	5
2.1.6 Contractmanagement en -beheer	6
2.2. Uitgangspunten Leveranciersbeleid	6
2.2.1. Nederlandse wet- en regelgeving	6
2.2.2. Selectiecriteria	6
2.2.3. Criteria voor prijsindexering en verlenging of vernieuwing	7
2.2.4. Voorkeursleveranciers	7
2.3. Realisatie inkoopresultaten	7
2.3.1 Rapportage inkoopresultaten	7
Bijlage 1 Definities	9
Bijlage 2 Uitbestedingsbeleid PGGM	10
Bijlage 3 RACI	11
Bijlage 4 Inkoopproces zoals opgenomen in het contract met Klanten	12
Bijlage 5 Tekeningenbevoegdheid	18

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en doelstelling

Inkoop is bij PGGM centraal belegd bij de afdeling Inkoop & Contractmanagement (ICM). ICM is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het inkoopproces, voortvloeiend uit het Inkoopbeleid. Dit beleid dient ertoe om PGGM te voorzien van de producten en diensten die nodig zijn om zowel de primaire taken als ondersteunende diensten van PGGM optimaal uit te voeren tegen zo laag mogelijke kosten en risico's. Dit vanuit het oogpunt dat ICM in het belang van onze klanten inkoop.

Het Inkoopbeleid is bestemd voor iedere medewerker binnen PGGM die inkopen doet voor de bedrijfsvoering van PGGM.

Voor gebruikte definities wordt verwezen naar bijlage 1.

1.2. Documentopbouw

Dit document start in hoofdstuk 2 met het Inkoopbeleid. Hierin worden de kaders en uitgangspunten van het Inkoopbeleid, leveranciersbeleid en de Inkooprapportages beschreven. De bijlagen bevatten een verdieping, te weten het Uitbestedingsbeleid PGGM, de RACI.

1.3. Totstandkoming

Dit beleidsdocument is voorbereid door ICM en is geaccordeerd door het EC. Het eigendom en beheer van het document ligt bij ICM.

Om de drie jaar wordt dit beleidsdocument opnieuw beoordeeld volgens dezelfde procesgang. Eventuele tussentijdse belangrijke aanpassingen of uitbreidingen doorlopen hetzelfde proces.

ICM voegt nieuwe beleidsbesluiten, die het EC tussentijds neemt en die van toepassing zijn op de inkoopfunctie, toe aan dit document.

Het Inkoopbeleid wordt iedere drie jaar geactualiseerd in afstemming met de afdelingen Finance & Control (F&C), Corporate Juridische & Fiscale Zaken (CJFZ), Risk & Compliance (R&C), Internal Audit (IA), Security & Quality Office (SQA) en de Business Units.

2. Inkoopbeleid

Om inkoop synergie voor PGGM N.V. en haar klanten te bereiken en ten volle te benutten is het Inkoopbeleid geformuleerd. De uitgangspunten voor dit beleid zijn in dit hoofdstuk vastgelegd.

Door de activiteiten van Inkoop centraal te organiseren bij ICM is het mogelijk om scherper te sturen op inkoop synergie. Daarnaast is ICM een professionele afdeling die continu stuurt op verbeteringen van de inkoopfunctie in de hele organisatie.

Toeziens op het naleven van het Inkoopbeleid en bijbehorende procedures draagt bij aan kostenreductie en risicobeheersing voor PGGM, bijvoorbeeld door het sturen op het van toepassing verklaren van de inkoopvoorwaarden.

PGGM legt met het vaststellen van het Inkoopbeleid, de kaders en spelregels op inkoopgebied vast. Hieraan moet door de gehele organisatie worden voldaan.

De missie, visie en strategie van PGGM is door vertaald naar een missie, visie en strategie voor ICM. Hiervan is het PGGM Inkoopbeleid afgeleid. Voor het bereiken van haar doelen is PGGM in belangrijke mate afhankelijk van extern ingekochte producten en diensten. ICM streeft ernaar om samen met de interne opdrachtgever(s) geld en/of middelen op de juiste manier in te zetten.

PGGM borgt dat er geen overeenkomsten met derde partijen afgesloten worden waarmee kortingen of andere vormen van economische baten door medewerkers van PGGM voor zichzelf of voor derden, niet zijnde klanten, worden genoten.

ICM zorgt ervoor, in samenwerking met andere afdelingen, dat de richtlijnen vanuit wet- en regelgeving (geldend voor PGGM en haar klanten) en de PGGM Gedragscode worden nageleefd.

PGGM hecht waarde aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Er worden specifieke eisen en wensen gesteld aan duurzaamheid en potentiële leveranciers ondertekenen de Maatschappelijk Verantwoord Inkoop verklaring (MVI verklaring). ICM kan verzoeken om de verklaringen te toetsen door bewijzen en certificaten.

Reikwijdte

De in dit document gepresenteerde beleidsregels zijn van toepassing op alle inkoop van producten en diensten van PGGM op het gebied van de bedrijfsvoering inclusief het inhuren van externe medewerkers. Voor inkoop met een strategisch belang (o.a. custody overeenkomsten, fonds- en vermogensmanagers t.b.v. Vermogensbeheer) kan een afwijkende organisatie-inrichting gelden, waarbij het inkoopproces volledig wordt gevolgd. Deze is dan vastgelegd en formeel geaccordeerd door het EC.

2.1. Kaders Inkoopbeleid

Het Inkoopbeleid is gericht op het aanschaffen van de juiste producten en diensten tegen de beste voorwaarden (inclusief prijs). De offertes worden vanuit economisch meest voordelige aanbieder beoordeeld en het realiseren van besparingen heeft daarbij de aandacht. Echter de prijs-kwaliteitverhouding speelt hierin ook een rol. Daarnaast wordt de focus gelegd op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (zie uitgangspunten Inkoopbeleid in paragraaf 2.2). ICM treedt op als proceseigenaar en ziet erop toe dat het belang van PGGM wordt nagestreefd. De manager ICM is gemandateerd om afwijkingen te autoriseren. Bij twijfel of verschil van inzicht vindt escalatie naar de CFRO plaats.

Uitgangspunten van het Inkoopbeleid zijn:

- contracteren van de juiste leveranciers vanuit een vroegtijdig gesignaleerde inkoopbehoefte;
- zekerstellen dat de meest recente inkoopvoorwaarden van PGGM in contracten worden gebruikt of bij het gebruik van andere voorwaarden daaraan wordt getoetst;
- aangaan van contracten met (grote) leveranciers vanuit het principe van de economisch meest voordelige aanbieder;
- realiseren van inkoopvoordelen op basis van schaalgrootte door bundeling van de vraag;
- behalen van synergievoordelen door bundeling en vergroting van aanwezige kennis en kunde;
- sturen op voorkeursleveranciers;
- vergroten van de effectiviteit van het inkoopproces;
- reduceren van PGGM brede transactiekosten door onder andere het verminderen van crediteuren en een efficiënter facturatieproces;
- het optimaliseren van de Contractmanagementfunctie binnen PGGM door het zo effectief mogelijk uitnutten van de contracten;
- het Uitbestedingsbeleid en de risico-inventarisatie voor (onder)uitbesteding van uitvoeringstaken, in lijn met de afspraken met onze klanten, aan derden;

- waar mogelijk op basis van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen op basis van de PGGM Richtlijn Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI);
- gezamenlijk met de Business op basis van make or buy beslissen of er ingekocht gaat worden.

2.1.1 Synergie tussen materie- en inkoopdeskundigheid

ICM is proceseigenaar en draagt inkoopdeskundigheid bij in de inkoopprocessen. De materiedeskundigheid komt van de Opdrachtgever of de (voorgenomen) Contracteigenaar. Voor hoogwaardige inkoopopdrachten stellen Opdrachtgever en Proceseigenaar een inkoopteam samen (zie RACI bijlage 3) om de synergie tussen beide verantwoordelijkheden te benutten.

2.1.2 Samenwerking met ICM

Om de schaalvoordelen van PGGM maximaal te benutten geldt voor alle inkoopprocessen dat een vroegtijdige samenwerking met ICM noodzakelijk is. Vanwege de processturing is ICM regieverantwoordelijk voor alle inkoop.. Dit betekent dat iedere unit van PGGM in ieder geval ICM dient in te schakelen:

- voor alle voorgenomen inkoop;
- voor het selecteren en contracteren van een leverancier.

PGGM hanteert daarbij onderstaande procedure:

- ICM wordt bij **alle** individuele inkoopvragen geraadpleegd waar geen voorkeursleverancier voor is geselecteerd;
- ICM is bij meervoudige offertetrajecten voor losse of gecombineerde opdrachten met een gezamenlijke waarde van meer dan € 5.000 inclusief BTW, altijd betrokken.
- Procuratiehouders hebben conform de tekenbevoegdheid (bijlage 5) bij losse opdrachten van minder dan € 5.000 – € 250 inclusief BTW in samenspraak met ICM vrije leverancierskeuze, indien voor deze product of dienst nog geen afgesloten contract bestaat. Dat wil zeggen dat opdrachten rechtstreeks gegund kunnen worden op basis van (minimaal) één offerte;
- Uitgaven onder € 250,00 bij niet geselecteerde leveranciers worden altijd door de betrokken medewerker gedeclareerd in plaats van gefactureerd. De declaratie wordt door de medewerker voorzien van de juiste facturen/bonnen inclusief BTW afdracht.
- ICM controleert of de waarde van de losse opdracht door mogelijke samenvoeging met andere opdrachten een bedrag van € 5.000 inclusief BTW overstijgt. Indien dit het geval is wordt er samen met ICM een inkoopvraag in de markt gezet;

De manager ICM bespreekt afwijkingen in het MT van de betreffende unit. Bij het consistent niet navolgen van het Inkoopbeleid, escaleert de Manager ICM in de lijn en uiteindelijk naar het EC.

2.1.3 Inkoopvoorwaarden PGGM

Voor alle leveranciers gelden de Inkoopvoorwaarden (IVW) van PGGM. Overeenkomsten met leveranciers zijn uitsluitend gebaseerd op de standaard overeenkomsten van PGGM en gelden voor de gehele PGGM organisatie, tenzij ICM, CJFZ en Opdrachtgever in gezamenlijk overleg anders beslissen. Ondertekening van de contracten verloopt volgens de externe bevoegdheidsregeling van PGGM, waarbij de manager ICM altijd de contracten mede ondertekend.

2.1.4 Risicomanagement

Betrokkenen in de inkoopprocessen vervullen een poortwachtersfunctie voor het contact met en het contracteren van de leveranciers van PGGM en zijn daarom meer dan gemiddeld kwetsbaar voor risico's zoals fraude en/of fêteren. Dit stelt extra eisen aan (de opvolging van) de ethische regels en gedragscode PGGM voor de medewerkers van ICM en de lijnmedewerkers, die deelnemen in inkooptrajecten.

Informatiebeveiliging wordt door ICM in nauwe samenwerking met de medewerkers van het Security & Quality Office ingevuld. Tevens wordt samen met Risk, de afdeling Enterprise Risk Management (ERM), naar de risico's gekeken en bepaald of er een Risico Self Assessment of een risicoanalyse noodzakelijk is.

Bij constatering op het niet naleven van de gedragscode van PGGM wordt Compliance door de medewerkers van ICM betrokken.

2.1.5 Uitbestedingsbeleid ten behoeve van fondsen

Klanten hebben Uitbestedingsbeleid. PGGM is contractueel gehouden en ziet erop toe dat de kaders van Uitbestedingsbeleid van de klanten geborgd zijn in het Uitbestedingsbeleid van PGGM.

Om zorg te dragen dat naast het Inkoopbeleid ook expliciet aandacht is voor het Uitbestedingsbeleid is dit beleid onderdeel van het Inkoopbeleid. In Bijlage 2 is een samenvatting van het Uitbestedingsbeleid PGGM toegevoegd. Hierin is de risico-inventarisatie opgenomen.

Kritische uitbestedingen worden gevolgd door ICM vanuit Leveranciers Prestatie Monitoring (LPM) en strategische leveranciers die de diensten van PGGM uitvoeren worden jaarlijks getoetst. Per kwartaal levert ICM de uitbestedingsrapportage op aan haar klanten. Dit zoals beschreven in het inkoopproces zoals opgenomen in het contract met Klanten (bijlage 4).

Gedurende de uitbesteding van kerntaken of waar relevant kritieke onderdelen van de bedrijfsvoering aan derden is de RACI (bijlage 3) van toepassing.

2.1.6 Contractmanagement en -beheer

Naast de procesmatige verantwoordelijkheid voor het inkoopmanagementproces geldt dat ICM verantwoordelijk is voor het contractbeheer die voor geheel PGGM en voor afzonderlijke groeps- of bedrijfsdelen zijn afgesloten. Het contractmanagement is belegd in de lijn en wordt door de Contracteigenaar gezamenlijk met de betrokken Contractmanager van ICM ingevuld. Om verkeerde of slechte leveringen te beperken wordt in risicovolle gevallen een Contractmanagementoverleg ingesteld met van PGGM-zijde de Contracteigenaar en de contractmanager. Ook (de vertegenwoordiger van) de leverancier is deelnemer in dit overleg.

2.2. Uitgangspunten Leveranciersbeleid

Het leveranciersbeleid is erop gericht leveranciers te selecteren tegen de juiste prijs en kwaliteit. Hierdoor wordt een optimale dienstverlening voor PGGM en haar klanten gerealiseerd. Daarnaast is ook het voorkomen van risico's voor bijvoorbeeld continuïteit van bedrijfsprocessen, imagoschade en toelevering van belang. Uitgangspunten van het leveranciersbeleid van PGGM zijn:

- Wet- en regelgeving.
- Uitbestedingsbeleid van klanten.
- Bedrijfscontinuïteit.
- Selectie- en gunningscriteria.
- Contractuele voorwaarden waaronder de inkoopvoorwaarden PGGM (zie internet).
- Criteria voor prijsindexering en contractverlenging.

2.2.1. Nederlandse wet- en regelgeving

PGGM doet hoofdzakelijk zaken met leveranciers die voldoen aan de Nederlandse wet- en regelgeving. Uitzonderingen worden besproken met CJFZ en Risk. De leverancier moet ontwikkelingen in de Nederlandse wet- en regelgeving volgen en deze adequaat en tijdig integreren in haar bedrijfsvoering. De leverancier moet op verzoek bereid zijn om aan regelgevende en toezichthoudende instanties opening van, en toelichting op zaken, te geven in de relatie tussen haar en PGGM. Daarnaast moet de leverancier instemmen met de mogelijkheid dat institutionele klanten van PGGM op verzoek inzage krijgen in voor hen relevante bepalingen van de overeenkomst.

Tevens kunnen vanuit de regelgeving van toezichthouders waaronder De Nederlandse Bank, de leveranciers die werkzaamheden uitvoeren, die van wezenlijke aard zijn voor de uitvoering van werkzaamheden t.b.v. derden, nader getoetst worden op de borging van vertrouwelijke bedrijfsinformatie en de bescherming van persoonsgegevens.

2.2.2. Selectiecriteria

ICM en de business selecteren de leveranciers waarmee zij voor PGGM een (raam)overeenkomst aangaan. Uitgangspunt is dat de geselecteerde leveranciers t.b.v. specifieke uitvoering van taken door de gehele PGGM organisatie worden gebruikt (voorkeursleveranciers). Criteria bij die leveranciersselectie staan hierna opgesomd.

- **Provider**

Om een gezonde afhankelijkheidsrelatie tussen leverancier en PGGM te waarborgen bedraagt het omzetaandeel van PGGM bij een leverancier bij voorkeur tussen de 5% en 20%. In specifieke gevallen, bijvoorbeeld indien sprake is van een monopolie, kunnen Opdrachtgever en de Manager ICM in overleg besluiten hiervan af te wijken en deze afwijking voor te leggen aan het EC van de betreffende unit. PGGM doet uitsluitend zaken met financieel gezonde bedrijven. PGGM toetst hierop door gegevens op te vragen bij een onafhankelijk kredietbeoordelaar. Criteria zijn faillissement score en rating. Als de faillissement score onder de 50% komt en de rating hoger dan 2 scoort is de kredietbeoordeling onvoldoende. Wanneer de kredietbeoordeling onvoldoende scoort, wordt in overleg met de Business, F&C en ICM het risico besproken en mitigerende maatregelen worden opgenomen in het contract.

- **Performance**
PGGM selecteert leveranciers die op basis van bewezen prestaties de uitvoering van werkzaamheden kunnen uitvoeren.
- **Proces**
Onder andere worden Standaard 3402 en 3000 verklaringen en ISO certificaten opgevraagd en intern beoordeeld.
- **People**
Het Personeelsbeleid van geselecteerde leveranciers sluit aan bij de standaarden van PGGM voor onder andere veiligheid en beveiliging, privacy en verantwoord ondernemen. Ten behoeve van de inleen van externen maakt een Pre Employment Screening hier onderdeel van uit. ICM toetst samen met Compliance, uitvoering hiervan door de leverancier.
- **Planet**
De leverancier conformeert zich aan de bedrijfsprincipes van PGGM. De leverancier dient verklaringen op dit gebied te staven met schriftelijke bewijzen en certificaten. Indien de leverancier hier (nog) niet aan kan voldoen zal er vanuit engagementbeleid vervolg aan worden gegeven. De aan te schaffen producten moeten duurzaam zijn ontwikkeld en geproduceerd en moeten ook duurzaam in gebruik zijn. Voor te contracteren dienstverlening en producten gelden eveneens criteria voor Verantwoord Ondernemen.

2.2.3. Criteria voor prijsindexering en verlenging of vernieuwing

De wijze waarop de leverancier de afspraken uit het contract uitvoert, is van invloed op de indexering en verlenging van een contract door PGGM. Jaarlijks worden contracten beoordeeld, door middel van de Leveranciers Prestatie Monitoring, en tenminste eenmaal per vijf jaar wordt voor elk contract bekeken of er een nieuwe inkoopprocedure moet worden uitgeschreven. Dit wordt geïnitieerd door de contractmanager en de contracteigenaar. Concreet betekent dit dat de huidige leverancier in concurrentie moet aantonen nog steeds de voor PGGM meest gunstige prijs/prestatie aan te bieden en te voldoen aan voornoemde selectiecriteria. Alleen vanuit het oogpunt van bedrijfsbelang kan hiervan op basis van argumenten (bijvoorbeeld desinvesteringen) worden afgeweken (bijvoorbeeld voor softwarelicenties) na afstemming met het EC lid van de betreffende unit.

2.2.4. Voorkeursleveranciers

ICM zorgt ervoor dat er voorkeursleveranciers geselecteerd worden. Dit wordt gedaan op basis van de volgende uitgangspunten:

- reductie van het aantal leveranciers vanuit efficiency oogpunt voor de PGGM organisatie;
- te realiseren inkoopvoordelen;
- borging van de continuïteit van de eigen bedrijfsvoering;
- selectie van voorkeursleveranciers gebeurt altijd op basis van hetgeen gesteld wordt in het Inkoopbeleid.

De hierboven genoemde selectiecriteria spelen een belangrijke rol om de juiste leveranciers te binden aan PGGM.

Bestelling en opdrachtverlening gebeuren door de lijn, op basis van het vooraf afgesproken bestelproces, bij geselecteerde leveranciers. ICM is eigenaar van de bestelprocedures en de handhaving hiervan.

2.3. Realisatie inkoopresultaten

Alle units zijn, vanuit hun rol als budgethouder, verantwoordelijk een bijdrage te leveren aan de inkoopinspanningen en de verwerking van de te realiseren besparingen in de operationele plannen. ICM informeert F&C over de behaalde inkoopresultaten.

2.3.1 Rapportage inkoopresultaten

Door de betrokken inkoper zal per inkoopproject een gunningsadvies worden opgesteld. Het in dit gunningsadvies opgenomen inkoopresultaat zal ter beoordeling worden aangeboden aan de contracteigenaar/opdrachtgever. De Manager ICM rapporteert per maand over de inkoopresultaten aan de CFRO.

Om de inkoopresultaten op operationele uitgaven te kunnen monitoren in de realisatie, dienen de volgende zaken gerealiseerd te zijn:

- het afgesloten contract moet worden geregistreerd in de contractmanagement-systeem;
- er dient altijd besteld te worden op basis van afgesloten contracten. Iedere factuur welke betaalbaar gesteld wordt, is dan te volgen in zowel de uitgaven als in de kosten.

Alleen op deze manier kan bepaald worden of de gerapporteerde inkoopresultaten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden in de kosten en wordt hierdoor dus een gerealiseerde besparing.

Bijlagen

- 1) Definities
- 2) Uitbestedingsbeleid PGGM
- 3) RACI
- 4) Inkoopproces zoals opgenomen in het contract met Klanten
- 5) Tekeningbevoegdheid

Algemeen

Inkoop: Het van externe partijen betrekken van alle producten en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitvoering. Dit tegen de voor de organisatie zo gunstig mogelijke voorwaarden. Oftewel alle handelingen van een organisatie die facturen van derden tot gevolg hebben en beïnvloedbaar zijn.

Inkoopfunctie: Iedere medewerker die actief zorgt voor het inkopen van producten en diensten heeft een rol in de inkoopfunctie. Zie voor de rollen de RACI (Bijlage 3).

Inkoopproces: Het proces dat wordt doorlopen vanaf het moment van constatering van een behoefte aan een bepaald product of dienst tot de beschikbaarstelling van het gevraagde aan de gebruiker binnen de organisatie.

Inkoopresultaten: Inkoopresultaten zijn gecontracteerde besparingen en worden berekend op basis van Total Cost of Ownership (TCO). Inkoopresultaten worden behaald door de inkoopteams, waarbij procesverbeteringen primair door de lijn worden bereikt.

Bestelproces: Fase in het inkoopproces waarbij een organisatie aan een voorkeursleverancier door middel van een schriftelijke order opdracht geeft tot het leveren van producten of het verrichten van diensten. Onderliggend zijn de bestaande contracten die in het doorlopen inkoopproces zijn ingekocht.

RACI: Rollen en verantwoordelijkheden die vanuit functionele rollen en te leveren resultaten, betrokken processen en/of activiteiten worden ingevuld.

Functies

Inkoper: Medewerker van ICM die verantwoordelijk is voor het verwerven van en het onderhandelen over de juiste contractuele relaties voor PGGM en haar klanten.

Contractbeheerder: Medewerker van ICM die verantwoordelijk is voor het administreren van contracten in het contractstelsel. Daarbij behoort het signaleren aan contractmanager en contracteigenaar, over beëindiging contract, herziene prijsafspraken, looptijd contract, etc.

Contractmanager: Medewerker van ICM die verantwoordelijk is voor het beheren en bewaken van de uitnutting van de contracten alsmede het analyseren, plannen, implementeren en beheren van de activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de leveranciersmarkt op zodanige wijze dat de concurrentiepositie van PGGM wordt versterkt.

Contracteigenaar: Medewerker in de business die als gebruiker eindverantwoordelijk is over het contract. Deze Medewerker is beslissingsbevoegd over afsluiten, openbreken, beëindigen of verlengen van contracten die voor de uitvoering van de bedrijfsvoering noodzakelijk zijn.

1^e lijns manager (business): Medewerker in de business (bijrol) die door de contracteigenaar gemandateerd is om de functionele en technische specificaties voor het benodigde product en/of de dienst te beschrijven. Dit op een dusdanig niveau dat de juiste leverancier op de juiste wijze gecontracteerd kan worden/het juiste product kan worden ingekocht.

Opdrachtgever/proceseigenaar (business): Eindverantwoordelijke die besluit de opdracht te verstrekken om in te kopen en te contracteren en ten behoeve van de uitvoering van de bedrijfsvoering contracten gebruikt. Dit kan dezelfde functionaris zijn als de contracteigenaar, echter de contracteigenaar kan de functie van opdrachtgever ook delegeren aan een bevoegde medewerker binnen zijn discipline.

Bijlage 2 Uitbestedingsbeleid PGGM

PGGM kent een separaat uitbestedingsbeleid: het PGGM Beleid Uitbesteding dat een onderdeel is van het PGGM Inkoopbeleid. Het doel van het beleid is om zowel intern als extern (naar klanten en toezichthouders) het kader aan te geven waarbinnen PGGM uitbesteding aan derden verantwoord vindt.

PGGM besteedt werkzaamheden uit als zij met externe kennis en kunde van producten markten en systemen de doelstellingen van PGGM en haar klanten beter kan realiseren.

Voor uitbesteding bestaat een aantal redenen:

- Flexibiliteit in capaciteit en snelheid: ervaring van specialisten en de mogelijkheid tot inzet van extra capaciteit zorgen ervoor dat snel kan worden ingesprongen op wisselende situaties;
- Ervaring: PGGM kan profiteren van de ervaring die specialisten bij andere bedrijven hebben opgedaan;
- Tooling: andere bedrijven beschikken over nuttige tools, waarover PGGM niet beschikt;
- Kosten: de kosten van het uitbesteden zijn lager dan de kosten van zelf uitvoeren.

Het verband tussen het uitbestedingsbeleid en het inkoopbeleid: Alle inkopen binnen PGGM vallen onder het inkoopbeleid, inclusief de uitbestedingen. Op deze laatste categorie is aanvullend het uitbestedingsbeleid van toepassing.

Onder uitbesteding wordt conform het bepaalde in de Wet financieel toezicht (Wft art. 1.1), verstaan:

“Het door een financiële onderneming verlenen van een opdracht aan een derde tot het ten behoeve van die financiële onderneming verrichten van werkzaamheden:

- a. die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van haar bedrijf of het verlenen van financiële diensten; of
- b. die deel uitmaken van de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan.”

Deze definitie is in de praktijk onvoldoende concreet om invulling te kunnen geven aan uitbesteding. Om die reden komt PGGM met haar klanten nadere afspraken overeen ten aanzien van uitbesteding. Daarbij geldt als uitgangspunt dat uitbesteding door PGGM mogelijk is. Afhankelijk van de uit te besteden taken of processen wordt de mate van afstemming met de klanten gezien. Voor het Uitbestedingsbeleid verwijzen wij u naar de PGGM Beleidssite:

<http://intranet.pggm.nl/teams/pggmbeleid/Paginas/default.aspx>



Daarin staan de volgende stappen en overwegingen beschreven.

Bijlage 3 RACI

Inkoopteams

In onderstaande tabel staan op detail de verantwoordelijkheden binnen het inkoopproces per fase:

Fase	Output	Opdrachtgever Proceseigenaar (Business)	1e lijns manager (Business)	Inkoper	Contract manager	Risk & Compliance	F&C	CJFZ	SQO	IA	Klant team
Behoeftte stellen	Programma van Eisen	A	C	R	C	C	C				I
Specificeren	RFI/RFP	A	C	R	C	I	I	C	I		I
Selecteren	Gunningsfase	A	C	R	C	C	C	C	C	C	I
Contracteren	Contract	A	C	R ¹	C	I		R ²			I
Bestellen	Orderproces		A		C		C				I
Bewaken	Contract		A		C		C			C	I
Afstemmen met de klant(en) gedurende het uitbesteden van kerntaken	Instemming	A									R

Legenda:

R = Responsible, A = Accountable, C = Consult, I = Information

¹ Commercieel verantwoordelijk

² Juridisch verantwoordelijk

Inleiding

Het PGGM Selectie & Monitoring Raamwerk (PSMR) wordt gebruikt om externe leveranciers, zijnde Derden in de zin van de Nadere Overeenkomsten, te selecteren en te monitoren. Het kader hiervoor is het PGGM Inkoop- en Uitbestedingsbeleid waarin de beleidskaders van PGGM en haar klanten zijn geborgd. Het doel van het PSMR is om de kwaliteit en continuïteit van de levering van diensten door leveranciers van PGGM te waarborgen en waar nodig te verbeteren. Daarnaast wordt het PSMR gebruikt om toeleveringsrisico's te monitoren en te beheersen, respectievelijk beperken. Hierbij wordt binnen het PSMR gekeken naar verschillende criteria op het gebied van de kwaliteit van de geleverde diensten en naar de operationele risico's van de dienst en leverancier. Alle leveranciers worden binnen het PSMR beoordeeld voor PGGM NV en Verbonden Personen met uitzondering van fondsmanagers en custodians die door PGGM Vermogensbeheer worden geselecteerd en gemonitord conform de beschrijving in de Annex "PGGM Selection & Monitoring Framework" als bijlage bij de vigerende Nadere Overeenkomst Vermogensbeheer. Dit PSMR beschrijft de selectie en monitoring van de leveranciers. Ter uitwerking van het begrip Kerntaken in de Nadere Overeenkomsten zijn Partijen overeengekomen dat het PSMR van toepassing is op vier soorten diensten, te weten:

- Routine diensten;
- Hefboomdiensten;
- Strategische diensten;
- Knelpuntdiensten.

Deze diensten worden hieronder nader uitgewerkt.

Leverancierselectie

Bij start van een leverancierselectietraject voor een dienst wordt bepaald in welke mate de dienst van invloed is op de bedrijfsvoering van PGGM en/of haar institutionele klanten en wat het toeleveringsrisico is. Op basis van deze inschatting wordt bepaald op welke wijze het leverancierselectietraject wordt vormgegeven, op welke wijze gecontracteerd gaat worden (inclusief de afweging of er al dan niet uitbesteed zal gaan worden), hoe de besluitvorming zal plaatsvinden en op welke wijze de monitoring plaatsvindt. De bewuste inzet van verschillende inkoopstrategieën heeft als doel om het toeleveringsrisico te beperken, en een zo hoog mogelijke bijdrage aan het succes van PGGM en haar klanten te realiseren.

Hierbij wordt de volgende indeling gehanteerd voor de te leveren diensten:

1. Routine diensten: Lage invloed op de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten en een beperkt toeleveringsrisico. De inkoopstrategie voor deze diensten is een verregeande mate van standaardisatie door bijvoorbeeld het afsluiten van raamcontracten waarbinnen bestellingen plaatsvinden. Routine diensten kunnen zelfstandig door PGGM gecontracteerd worden.
2. Hefboomdiensten: Hoge invloed op de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten en een beperkt toeleveringsrisico. De inkoopstrategie voor deze diensten is concurrentiestelling om daarmee het economisch meest voordelige aanbod te realiseren voor PGGM en haar klanten. Voor hefboomdiensten zal PGGM haar klanten informeren over het leverancierselectietraject.
3. Strategische diensten: Hoge invloed op de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten en een hoog toeleveringsrisico. De inkoopstrategie voor deze diensten is maatwerk met een focus op een lange termijnrelatie met de leverancier. Voor strategische diensten zal PGGM instemming vragen aan haar klanten in het leverancierselectietraject.
4. Knelpuntdiensten: Lage invloed op de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten en een hoog toeleveringsrisico. De inkoopstrategie voor deze diensten is het veiligstellen van de levering van deze dienst. Voor knelpuntdiensten zal PGGM haar klanten informeren bij contractering.

Om de nadere classificatie van de te contracteren dienst te bepalen worden de volgende criteria gehanteerd:

Voor het bepalen van de invloed op de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten geldt dat indien er een overdracht van uitvoeringsverantwoordelijkheid en/of middelen plaatsvindt en het een primair bedrijfsproces of ICT betreft en/of er privacy gevoelige gegevens betreffende klanten en haar deelnemers worden overgedragen de dienst geclassificeerd zal worden als een dienst met een hoge invloed op de bedrijfsvoering van PGGM.

Voor de mate van toeleveringsrisico van een dienst geldt dat indien er weinig of geen alternatieven zijn voor deze dienst of er hoge omstelkosten c.q. desinvesteringen zijn verbonden met de overgang naar een alternatieve dienst en/of leverancier ('vendor lock in') de dienst geclassificeerd zal worden als een dienst met een hoog toeleveringsrisico.

Deze criteria geven een eerste indicatie voor de indeling van de te contracteren dienst en dienen als vertrekpunt voor het gesprek binnen het leverancierselectieteam bij de start van een leverancierselectietraject. Bij twijfel zal te allen tijde in overleg met de klant(en) worden getreden door het klantteam.

PGGM besteedt andere dan 'routine diensten' niet uit aan Derden zonder een gedegen systematische en samenhangende risicoanalyse te hebben uitgevoerd. Deze risicoanalyse wordt uitgevoerd door een team bestaande uit: 1^e lijnsmanager, inkoper, F&C business controller en CRC risk manager. Het gebruiken van het risicoanalyse sjabloon is

verplicht. Hierin zijn de meest voorkomende risico's inzake uitbesteding aangegeven. Een risicoanalyse start met het benoemen van de events, vervolgens de risico's (inclusief een weging en prioritering), de beheersmaatregelen worden ontworpen en benoemd. Tot slot wordt ten aanzien van het netto risico de keuze gemaakt of dit acceptabel is en past binnen de Risk Appetite. Het resterend netto risico moet worden goedgekeurd door het CRC Committee. Indien PGGM risico's onderkent die niet of onvoldoende beheersbaar zijn, zal zij besluiten om niet uit te besteden. Daarnaast wordt bij de start van het traject een business case opgesteld waarin alle baten en lasten, kwantitatief en kwalitatief, in beeld worden gebracht. Op basis van business case en risicoanalyse zal een formeel go/no go-besluit genomen worden door de opdrachtgever om een leveranciersselectie te starten.

Fase	Output	Opdrachtgever/ proceseigenaar (Business)	1 ^e lijns manager (Business)	Inkoper	Contract manager	CRC	F&C	CJFZ	Klant team
Behoeftes stellen	PvE	A	R	C	C	C	C		I
Specificeren	RFI/RFP	A	C	R	C	I	I	I	I
Selecteren	Gunningsadvies	A	C	R	C	C	C	C	I
Contracteren	Contract	A	C	R	C	I		C	I
<i>Afstemmen met de klant(en) gedurende het hele traject</i>	<i>Instemming</i>			A					R

Nadat het formele besluit is genomen een leveranciersselectie te starten wordt voor 'routine diensten' een kleinschalig leveranciersselectieteam samengesteld bestaande uit vertegenwoordiging van business en de afdeling Inkoop & Contractmanagement (ICM).

Voor 'niet-routine diensten' stellen opdrachtgever en ICM onderstaand leveranciersselectieteam samen om de synergie tussen beide verantwoordelijkheden te benutten en het uitbestedingsrisico te beheersen.

Het leveranciersselectieteam stelt na selectie een gunningsadvies op dat wordt voorgelegd aan de opdrachtgever ter accordering. Dit gunningsadvies wordt vastgelegd bij het contract in de contractadministratie.

Het leveranciersselectieteam voor alle 'niet-routine diensten' kent de volgende vertegenwoordiging en verantwoordelijkheidsverdeling:

In bovenstaande verantwoordelijkheidsverdeling worden de fases in het leveranciersselectietraject en de rollen en verantwoordelijkheden van de PGGM betrokken afdelingen weergegeven in de vorm van een zogenaamde RACI-matrix. In deze matrix geldt dat de afdeling met de 'A' de eindverantwoordelijkheid heeft voor de betreffende fase, de afdeling met de 'R' de regie op de uitvoering van de betreffende fase heeft, de afdeling met een 'C' verplicht wordt gevraagd bij te dragen aan de betreffende fase en de afdeling met een 'I' geïnformeerd wordt.

Ieder lid van het leveranciersselectieteam heeft zijn inbreng en verantwoordelijkheid in het leveranciersselectietraject vanuit het eigen expertisegebied:

- Opdrachtgever/Proceseigenaar is de belanghebbende bij de leveranciersselectie en wenst het proces/de dienst onder zijn verantwoordelijkheid te optimaliseren met behulp van de te selecteren leverancier;
- 1^e lijnsmanager is namens de opdrachtgever verantwoordelijk voor het leveranciersselectietraject en draagt er zorg voor dat alle betrokkenen het proces correct volgen. Ook draagt hij zorg voor een volledig dossier en geeft mede invulling aan de Leverancier Prestatie Monitoring (LPM, zie 2.1). De 1^e lijnsmanager zorgt ook voor de inrichting van een adequate regieorganisatie;
- Inkoper (ICM) begeleidt de leveranciersselectie en coördineert de due diligence op de leveranciers conform de LPM, doet de onderhandelingen en zorgt dat het contract wordt opgesteld en getekend;
- Contractmanager (ICM) brengt kennis en ervaring van bestaande contracten voor de betreffende dienst in en toetst onafhankelijk de leveranciers. Tevens zorgt de contractmanager voor invulling aan de LPM;
- Corporate Risk en Compliance (CRC) ziet erop toe dat de risico's op het gebied van integriteit en wet- en regelgeving (juridische en reputatie risico's) en operationele risico's worden beheerst en aan compliance eisen wordt voldaan. Daarbij wordt tevens getoetst of aan de gestelde eisen van de klanten wordt voldaan;
- Finance & Control (F&C) zal bij de leveranciersselectie toetsen of voldaan wordt aan het beleid ten aanzien van rapportage vereisten en administratieve verplichtingen alvorens akkoord te geven. Daarnaast zal F&C ten aanzien van (onder)uitbestedingen de opgestelde business case bijwerken en bewaken gedurende het gehele traject;
- Corporate Juridische en Fiscale Zaken (CJFZ) is verantwoordelijk voor de juridische afstemming van de selectiedocumentatie, alsmede de juridische advisering van het team. Daarnaast wordt over de relevante fiscale aspecten van een eventueel contract geadviseerd;
- Klantteam bewaakt de belangen van de klant(en) en stelt de levering van de dienst waarvoor verantwoordelijkheid wordt gedragen veilig.

Gedurende het hele leveranciersselectietraject zal voor alle 'niet-routine diensten' gelden, dat door de inkoper wordt bewaakt, dat de afstemming met de klanten van PGGM in voldoende mate plaatsvindt om zo ook de benodigde

instemming van de klanten van PGGM te verkrijgen. Hiertoe zal het klantteam van PGGM vanaf de start van een leverancierselectietraject de klant(en) informeren gedurende het hele leverancierselectietraject. In het traject voor hefboomdiensten en strategische diensten zal de klant gevraagd worden om in te stemmen met het Programma van Eisen (PvE), waarna het leverancierselectieteam binnen de criteria van dit PvE het selectietraject kan doorlopen. Na de behoeftestelling waarin het PvE is opgesteld en geaccordeerd kent het leverancierselectietraject nog 3 hoofdfasen: Specificeren, Selecteren en Contracteren. In de fase Selecteren vindt een due diligence plaats op de leverancier waarbij de aspecten uit de LPM zoals hierna worden beschreven worden getoetst en aspecten als business continuïteit, financiële ratio's, beschikbaarheid, performance en logische en fysieke beveiliging minimaal worden geraakt conform het handboek Due Diligence.

Na elke fase volgt een formeel besluit om al dan niet verder te gaan met het leverancierselectietraject. De klanten worden geïnformeerd over de formele afronding van een fase door het klantteam. Elk lid van het leverancierselectieteam met minimaal een betrokkenheid van het niveau 'Consulted' voor de betreffende fase, stelt een advies op voor het resultaat van de betreffende fase en kent daarbij een score toe met de volgende score-mogelijkheden:

0	Niet gescoord / niet van toepassing
1	Goed
2	Acceptabel
3	Verbeteringen nodig
4	Onacceptabel

Daarbij kan elk leverancierselectieteamlid aangeven in het leverancierselectie-adviesdocument of er monitoring items zijn, die de opdrachtgever dient te adresseren. De inkoper is verantwoordelijk om de individuele leverancierselectieadviezen te bundelen tot één finaal leverancierselectieadvies, waarbij de inkoper ook alle akkoorden zal verzamelen. Leveranciers die aan het eind van iedere fase van het leverancierselectietraject een LPM totaalscore 3 (verbeteringen nodig) of 4 (onacceptabel) krijgen van één van de leden van het leverancierselectieteam zullen door CRC als onafhankelijke stem in het leverancierselectieteam worden voorgelegd aan het CRC Committee indien de opdrachtgever onverhoopt toch wenst door te gaan met deze potentiële leverancier. Het CRC Committee besluit of wel/niet kan worden aangevangen met de volgende fase na alle betrokken partijen gehoord te hebben. Het leverancierselectietraject zal leiden tot een gunningsadvies van het leverancierselectieteam aan de opdrachtgever waarbij de uitkomsten van de due diligence op de evaluatieaspecten van het LPM een verplicht onderdeel van het gunningsadvies zal zijn. Bij een positief gunningsadvies zal de klant formeel geïnformeerd worden dat is voldaan aan alle criteria en dat daarmee de gunning correct is uitgevoerd. Hierbij zal tevens worden aangetoond dat een adequate regie op de leverancier is ingericht welke de vereisten van kwaliteit, performance en beschikbaarheid kan monitoren op basis van prestatie- en risicoindicatoren om zo proactief te kunnen sturen.

Resultaat

Op basis van het gunningsadvies van het voltallige leverancierselectieteam kan de opdrachtgever besluiten om tot contractering over te gaan indien de juiste accordering is verkregen.

Leveranciersmonitoring

Het voeren van een adequate regie op de uitvoering van het contract door de leverancier is zeer belangrijk. Hiermee borgt PGGM dat de gemaakte afspraken worden gerealiseerd. Vervolgens monitoren de opdrachtgever/contracteigenaar binnen PGGM tezamen met de contractmanager en CRC de kwaliteit van alle leveranciers aan de hand van Leverancier Prestatie Monitoring (LPM).

Regievoering gedurende het contract

De regievoering gedurende het contract is ingericht in drie lagen: strategisch, tactisch en operationeel, met in alle lagen vertegenwoordigers van PGGM en de leverancier. Indien het zinvol of gewenst is, kunnen op bepaalde momenten ook vertegenwoordigers van andere leveranciers of partners worden toegevoegd.

Strategisch overleg

Het strategisch overleg richt zich op de alignment van de dienstverlening door de leverancier met de doelen en prioriteiten van PGGM. Het overleg wordt gevoed door input uit het tactische en operationele overleg en door ontwikkelingen in de organisaties van zowel PGGM als de leverancier. Het strategisch overleg kan doelstellingen of taken formuleren voor het tactisch overleg. In het strategische overleg wordt ook de Leveranciers Prestatie Monitoring (LPM) besproken.

Tactisch overleg

Het tactisch overleg heeft een aantal eigen agendapunten die een wat langere tijdshorizon hebben, en gaat daarnaast aan de slag met zaken die uit het operationele of strategisch overleg komen. Het tactisch overleg geeft input aan het strategisch overleg en kan – indien nodig – daarnaar escaleren. Het tactisch overleg levert ook voorstellen voor wijzigingen in de processen en procedures, in de rapportages, of in andere afspraken.

Operationeel overleg

Het operationeel overleg is gericht op de uitvoering van de dienstverlening, in lijn met de afspraken van de overeenkomst. Het operationeel overleg bespreekt zaken die op operationeel gebied betrekking hebben op contractuele en commerciële zaken. Indien er geen overeenstemming wordt bereikt, kan er geëscaleerd worden naar het tactisch overleg.

Frequentie

Voor de verschillende overleggen is de volgende frequentie overeengekomen:

- Strategisch overleg: 1 x per jaar.
- Tactisch overleg: 1 x per half jaar;
- Operationeel overleg: 1 x per maand.

De 1^e lijnsmanager zorgt ervoor dat het realiseren van de business case voortdurend wordt bewaakt.

Leverancier Prestatie Monitoring (LPM)

De afdeling Inkoop & Contractmanagement (ICM) is binnen PGGM verantwoordelijk voor de bewaking en monitoring van de contracten die PGGM heeft met leveranciers. Hiertoe borgt ICM dat alle contracten van PGGM met leveranciers op een juiste wijze zijn vastgelegd in het contractmanagementsysteem. Daarbij bewaakt de contractmanager de tijdige en juiste evaluatie van leveranciers op basis van een gestandaardiseerde leverancierevaluatie (LPM – Leverancier Prestatie Monitoring) waarvoor op basis van de vastgestelde score voor het uitbestedingsrisico wordt de monitoringfrequentie bepaald. De contractmanager bewaakt proactief de risico's op basis van marktontwikkelingen en initieert eventueel extra acties als ontwikkelingen in de leveranciersrelatie hierom vragen.

De monitoring van leveranciers vindt plaats door het contractteam bestaande uit:

- Opdrachtgever/contracteigenaar
- Contractmanager (ICM)
- Internal audit (Isae verklaring)

Deze reviews vinden plaats conform het vastgestelde risicoprofiel voor de leverancier en het vastgestelde belang voor de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten. Voor strategische diensten en hefboomdiensten vindt de formele evaluatie per jaar plaats, en vaker indien de contracteigenaar en/of contractmanager daar aanleiding toe ziet.

De LPM wordt ook door de leverancier zelf ingevuld en vervolgens met de leverancier doorgesproken en waar nodig wordt bijgestuurd.

De LPM beoordeelt de kwaliteit van de dienstlevering en van de leverancier op basis van de volgende vijf criteria:

1. **Performance:** PGGM constateert in welke mate de leverancier de diensten levert conform de afgesproken voorwaarden, tegen de afgesproken kwaliteit, conform de afgesproken service levels en tegen marktconforme condities. Dit wordt gescoord op:
 - Afgesproken service level en voorwaarden/Levering conform afgesproken SLA;
 - Klanttevredenheid opdrachtgever;
 - Prijsstelling.
2. **Process:** PGGM stelt vast dat de leverancier de dienst met een goed en consistente bedrijfsvoering levert zodat de kwaliteit wordt geborgd en de bedrijfsvoering voldoet aan richtlijnen en certificeringen die noodzakelijk zijn voor PGGM en haar klanten. Daarnaast verwacht PGGM van de leverancier dat zij verbetervoorstellen inbrengen. Dit wordt gescoord op:
 - Kwaliteit van de bedrijfsvoering en business continuïteit;
 - De kwaliteit, beschikbaarheid en performance van IT faciliteiten, processen en procedures;
 - Certificering (bijvoorbeeld ISAE 3000);
 - Beveiligingsbeleid (richtlijn 238);
 - Business continuïteit.
3. **People:** PGGM toetst de kwaliteit van de organisatie van de leverancier en meer in het bijzonder van de personen en teams die voor PGGM worden ingezet, waarbij continuïteit gewaarborgd is. Dit wordt gescoord op:
 - De opzet van de organisatiestructuur met minimaal vereiste functiescheiding;

- De kwaliteit van het operationele personeel en management;
- Flexibiliteit;
- Screening & integriteit.

4. **Provider:** PGGM toetst in hoeverre de leverancier een gezonde en stabiele financiële basis en een goed en stabiel functionerend management team heeft zodat de continuïteit van de leverancier op lange termijn is verzekerd. Dit wordt gescoord op:
 - Financiële Gezondheid;
 - De eigendomsstructuur van de onderneming;
 - ISAE 3402 verklaring;
 - Kwaliteit en stabiliteit van het management.
5. **Planet:** PGGM verwacht van de leverancier dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) actief tot uitvoering brengt in haar bedrijfsvoering en zich conformeert aan de PGGM MVI gedragscode zoals opgenomen in de algemene inkoopvoorwaarden van PGGM. Dit wordt gescoord op:
 - Een vastgesteld MVO beleid;
 - Conformereren aan MVI gedragscode;
 - Engagement.

Resultaat

De score komt tot stand op een schaal van 1-4 voor de individuele categorieën. Het betreft een ‘verkeerslicht’ model, waarbij een score van 1 overeenkomt met groen en een score 4 met rood.

Een score groen moet daarbij gelezen worden als “voldoet aan norm”, geel als “verbeteringen wenselijk”, oranje als “verbeteringen noodzakelijk” en rood als “verbeteringen urgent noodzakelijk”.

0	Niet gescoord / niet van toepassing
1	Goed
2	Acceptabel
3	Verbeteringen nodig
4	Onacceptabel

De contracteigenaar, contractmanager en CRC geven scores op elk van de criteria inclusief hun argumentatie. Bij verschil in inzicht wordt een dialoog gevoerd tussen de betrokkenen om te komen tot één finale LPM score. Indien geen overeenstemming wordt bereikt, wordt door CRC het CRC Committee ingelicht, waarna het CRC Committee de definitieve score bepaalt.

Bij elk eventueel benoemd risico wordt vastgelegd wat de risicoclassificatie is, wat de impact op de bedrijfsvoering van PGGM en haar klanten zou kunnen zijn bij het optreden van het risico en welke maatregelen worden genomen om het risico te beperken. Tevens wordt een risicoeigenaar binnen PGGM aangewezen die erop toeziet dat het risico wordt beheerst en eventuele mitigerende maatregelen worden genomen.

De uitkomsten en aanbevelingen van dit LPM worden gedeeld met het management binnen PGGM en eventueel de klanten van PGGM en/of hun gemandateerden. Leveranciers die in de LPM een totaalscore 3 of 4 krijgen komen op een watchlist te staan en worden maandelijks in een overleg tussen contracteigenaar, contractmanager en CRC besproken om te beoordelen of aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn.

Leveranciersrapportage

Per kwartaal stelt de afdeling ICM een leveranciersrapportage op waarin de resultaten van de leveranciersevaluaties via de LPM's in een samenvattend overzicht worden gepresenteerd aan de PGGM EC, PGGM contracteigenaars, en klanten van PGGM en/of hun gemandateerden.

Watchlist

Leveranciers met een totaalscore van 3 of 4 worden op de watchlist geplaatst en komen daarmee onder verhoogd toezicht. Wanneer een leverancier als gevolg van een ‘downgrade’ op de watchlist komt wordt het besluit nader toegelicht en onderbouwd in een aparte pagina in de leveranciersrapportage. Daarnaast adviseert ICM over eventueel noodzakelijke vervolgstappen om de risico's te beperken. Verder zullen op basis van de watchlist de betrokken stakeholders, waaronder de klanten van PGGM, pro-actief worden geïnformeerd in geval het leveranciers betreft die van belang zijn voor de bedrijfsvoering van de betreffende stakeholder.

	Interne bevoegdheid (intern besluit)	Bevoegdheid besluit naar extern (hiervoor is procuratie nodig)
Hoofregel externe bevoegdheidsregeling		
< 5.000	nvt	1 x A of 1 x B
5.000 - 50.000	nvt	1 x A of 2 x B
50.000 - 100.000	nvt	1 x A of 1 x B + 1 x A
100.000 - 150.000	nvt	2 x A of 1 x A + 1 x B
> 150.000	nvt	2 x A
Inkoop		
<i>Algemene regel:</i>		
Alle inkoop	budgethouder	conform hoofregel externe bevoegdheidsregeling
Aanschaf/overname leaseauto's	budgethouder + HR-medewerker	conform hoofregel externe bevoegdheidsregeling
<p>In deze algemene regel van inkoop zijn begrepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verplichtingen aangegaan op basis van een algemene afgesloten raamovereenkomst zoals wervingbureaus, inhuur extern personeel etc.; - Inkoop onder raamwerkovereenkomst waarbij totale order bekend is maar uitnutting over een langere periode plaatsvindt; - Opleidingen/congressen/seminars; - Declaraties. <p><i>Aanvullende regels:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Een budgethouder is verantwoordelijk voor beschikbaarheid van het budget (incl. reeds aangegane en nog niet gefactureerde verplichtingen); - Bij inkoop en verwachte declaraties > 2.500 moet er - vooraf/voor levering - een schriftelijke afspraak gemaakt zijn die conform de hoofregel externe bevoegdheidsregeling is ondertekend; - Bij inkoop > 10.000 moet altijd tijdig Inkoop betrokken worden conform Inkoopbeleid PGM. 		