

BEROEPSCODE  
VOOR DE INKOPER

## VOORWOORD

In een voordracht voor leden van NEVI schetste de toenmalige voorzitter van de NEVAT (Nederlandse Vereniging Algemene Toelevering, waarin tweehonderd toeleveranciers zijn verenigd), dat de situatie voor de Nederlandse toeleveranciers in één woord allerbelabberst is. Zij worden volgens die voorzitter geknipt en geschoren door de inkopers van uitbesteders. In hoeverre dit waar is doet minder ter zake. Het gevoel bestaat bij een aantal toeleveranciers.

NEVI onderschrijft al jaren de ethische code van de IFPMM (International Federation of Purchasing and Materials Management). Deze code blijkt op tal van punten nogal vaag te zijn. NEVI had als professionele organisatie daarom de behoefte aan een beter uitgewerkte **Beroepscode voor de inkoper**. Een werkgroep van NEVI heeft zich dan ook recentelijk met verve op dit onderwerp geworpen.

Inzake gedragscodes worden in de literatuur twee extreme zienswijzen naar voren gebracht. Enerzijds zijn de codes te zien als middel tot criminaliteitspreventie. Anderzijds zijn ze te beschouwen als middel om alles impliciet te legaliseren dat niet expliciet wordt verboden in de codes. Met de tweede zienswijze kon de werkgroep zich niet verenigen. Zij ziet de onderhavige code als een handreiking die echter niet de plaats kan innemen van het gezond verstand en het geweten.

Uitgangspunt bij de opstelling van deze Beroepscode was, dat de topleiding van een organisatie ethisch gedrag dient aan te moedigen. De Beroepscode dient bij voorkeur te passen binnen een door die topleiding uitgewerkte Bedrijfscode.

Deze beroepscode geldt ons inziens niet alleen voor inkopers die werkzaam zijn in inkoopafdelingen, maar tevens voor eenieder die in een organisatie, bedrijf of onderneming (incidenteel) inkoopt en dan als inkoper optreedt.

Inkopers kopen steeds meer in het buitenland in, waar de wetgeving en handelsgebruiken sterk kunnen afwijken van die in Nederland. Weliswaar wordt op dit aspect pas in het 'Tot slot' ingegaan, dit wil echter niet zeggen dat dit onderwerp daarom minder belangrijk is. Integendeel: "Last but not least".

Prof.ir. C.H.V.A. Botter  
Voorzitter NEVI

## INLEIDING

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) heeft als doel, om bij hen die betrokken zijn bij de uitoefening van de inkoopfunctie de vakbekwaamheid en professionaliteit op te voeren. Tevens wil zij een juist begrip voor de inkoopfunctie bevorderen.

Om deze vakbekwaamheid en professionaliteit te verzekeren is het van belang dat inkopers hun integriteit bewaken. Alleen een beroepsgroep waarin betrokkenen zelf en de samenleving in het algemeen vertrouwen hebben, zal haar maatschappelijke bijdrage kunnen rechtvaardigen. Dit betekent dat een inkoper alleen met een voldoende basis van vertrouwen en integriteit de inkoopfunctie op een professionele wijze kan uitvoeren.

Vanuit dit standpunt is deze beroepscode voor inkopers in overeenstemming met de IFPMM-code geformuleerd door een werkgroep van NEVI. Zo hoopt NEVI het bewustzijn en de acceptatie van gepast gedrag bij alle inkopers in de Nederlandse bedrijven te versterken. *Iedere inkoper draagt namelijk in zijn doen en laten bij tot de integriteit en betrouwbaarheid van de beroepsgroep.* De beroepscode geeft een handreiking voor de omgang met dilemma's die typerend zijn voor de inkoopfunctie. Deze handreiking kan echter niet de plaats innemen van het gezond verstand en het geweten.

Deze publikatie bestaat uit de volgende onderdelen:

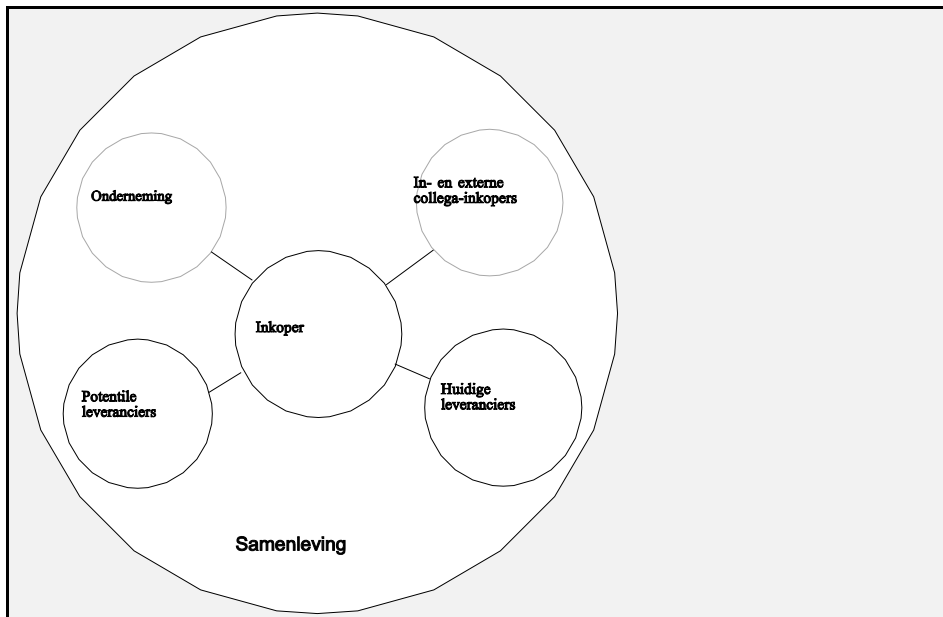
1. de **functie** van de inkoper;
2. de **beroepscode**, en
3. een **toelichting** waarin de beroepscode wordt uitgewerkt.

Indien u vragen heeft over de beroepscode kunt u contact opnemen met het secretariaat van NEVI, telefoonnummer: 079 3300766, e-mail: VER@NEVI.nl.

## 1. DE FUNCTIE VAN DE INKOPER

De functie van de inkoper is het van externe bronnen verwerven van goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de instandhouding van de onderneming en de bedrijfsvoering, onder de voor de onderneming gunstigste voorwaarden.

Om deze functie goed te kunnen vervullen dient niet alleen rekening te worden gehouden met de belangen van de eigen onderneming maar ook met die van andere betrokkenen, zoals huidige en potentiële leveranciers, interne en externe collega-inkopers en de samenleving (o.a. de uiteindelijke afnemers).



Relaties van de inkoper

Een doordachte belangenafweging kan veel onnodige problemen bij de uitoefening van de inkoopfunctie voorkomen.

## **2. DE BEROEPSCODE**

Voor een verantwoorde uitoefening van de inkoopfunctie zijn de volgende vier uitgangspunten (I t/m IV) onmisbaar. Deze uitgangspunten hangen uiteraard in bepaalde gevallen sterk samen. Ieder van de vier uitgangspunten wordt uitgewerkt in enkele richtlijnen die als toets kunnen dienen voor het doen en laten van inkopers.

### **I Loyaal zijn ten opzichte van de onderneming**

De inkoper dient het ondernemingsbelang (in plaats van persoonlijke belangen of gevoelens) als uitgangspunt te nemen bij de uitoefening van de inkoopfunctie. Daarmee dient hij tevens het belang van de afnemers van produkten en diensten van de onderneming.

- 1.1 Persoonlijke belangen, die mogelijk strijdig zijn met ondernemingsbelangen, dienen door de inkoper uit eigen beweging te worden gemeld aan zijn leidinggevende.
- 1.2 De inkoper dient het vragen om dan wel accepteren van geld, leningen en kredieten van huidige of potentiële leveranciers na te laten. Tevens dient hij het accepteren van geschenken, amusement, gunsten of diensten van hen te vermijden. Zelfs de schijn van beïnvloedbaarheid moet hierbij worden vermeden.
- 1.3 Alle middelen en bronnen van informatie die de inkoper ter beschikking staan vanwege het dienstverband met de onderneming dienen enkel in het ondernemingsbelang te worden gebruikt.
- 1.4 Betrokkenheid van de inkoper bij het accepteren of bedingen van gereduceerde prijzen bij leveranciers voor produkten of diensten voor persoonlijk niet-zakelijk gebruik door de medewerkers is alleen toelaatbaar met instemming van de onderneming.

### **II Leveranciers rechtvaardig behandelen**

De inkoper dient een positieve relatie met leveranciers te onderhouden, waarbij ook de belangen van de leverancier in het oog moeten worden gehouden.

- 2.1 De inkoper dient alle leveranciers van correcte en niet-misleidende informatie te voorzien.
- 2.2 De inkoper mag leveranciers niet onder druk zetten om informatie over concurrenten te verstrekken.
- 2.3 De inkoper dient de leverancier duidelijk te wijzen op de mogelijke consequenties wanneer hij voor een onverantwoord groot deel van zijn omzet afhankelijk wordt van de inkopende onderneming.

### **III Eerlijke concurrentie ondersteunen**

Relevante leveranciers moet een gelijke mogelijkheid worden geboden om

mee te dingen naar opdrachten.

- 3.1 Prijs-, produkt- en procestechnische informatie die tijdens het uitoefenen van de inkoopfunctie verkregen is van leveranciers dient vertrouwelijk te worden behandeld.
- 3.2 De inkoper dient alle potentiële leveranciers van gelijke informatie te voorzien.
- 3.3 Koppeling van inkoopovereenkomsten aan verkoopovereenkomsten (reciprociteit) dient te worden vermeden wanneer dit de concurrentie beperkt.
- 3.4 Leveranciersselectie dient primair te geschieden op basis van objectieve criteria en dus niet op grond van persoonlijke voorkeuren.

#### **IV Reputatie van de professie hoog houden**

Een reputatie van betrouwbaarheid is noodzakelijk voor het goed functioneren van de inkoper.

- 4.1 De inkoper dient te allen tijde het hoogst mogelijke niveau van deskundigheid na te streven.
- 4.2 Afspraken en overeenkomsten dienen te worden nagekomen.
- 4.3 De inkoper dient, waar mogelijk, een bijdrage te leveren aan de bevordering van de kwaliteit en het aanzien van de inkoopfunctie.

#### **Tot slot:**

*Iedere inkoper draagt de verantwoordelijkheid om al zijn handelingen in overeenstemming met de bovengenoemde uitgangspunten en richtlijnen en in overeenstemming met de geldende wetgeving, uit te voeren. Zoals reeds in de Inleiding gesteld, kan deze handleiding niet de plaats innemen van het gezond verstand en het geweten.*

### 3. TOELICHTING

In dit hoofdstuk wordt de beroepscode toegelicht.

#### I Loyaal zijn ten opzichte van de onderneming

De inkoper dient het ondernemingsbelang (in plaats van persoonlijke belangen of gevoelens) als uitgangspunt te nemen bij de uitoefening van de inkoopfunctie. Daarmee dient hij tenslotte het belang van de afnemers van produkten en diensten van de onderneming.

##### 1.1 **Persoonlijke belangen, die mogelijk strijdig zijn met ondernemingsbelangen, dienen door de inkoper uit eigen beweging te worden gemeld aan zijn leidinggevende.**

Inkopers dragen doorgaans grote verantwoordelijkheden. Niet alleen worden grote bedragen door hen besteed, zij functioneren ook als een belangrijk communicatie-kanaal met de externe zakenwereld. Er moet dan ook een groot vertrouwen in de inkoper worden gesteld. De onderneming laat belangrijke beslissingen over aan de inkoper die speciaal daarvoor aangetrokken is. De inkoper dient daarom te allen tijde het ondernemingsbelang boven zijn persoonlijk belang te laten prevaleren.

#### **Belangen**

De situatie, dat er - met het ondernemingsbelang strijdige - persoonlijke belangen kunnen gaan spelen, moet vermeden worden. Enkele voorbeelden van praktijken die mogelijk strijdige belangen in zich dragen, zijn:

- het op persoonlijke titel zaken doen met een onderneming die concurrent of conflicteert met produkten, activiteiten of doelstellingen van de onderneming;
- het op persoonlijke titel zaken doen met een onderneming die een leverancier van de eigen onderneming is;
- het gebruik maken van de dienstbetrekking of associatie met de produkten en/of diensten van de onderneming om externe zakelijke belangen te bevorderen;
- het (doen) verwerven van goederen, waarvan de inkoper weet dat de onderneming daar een potentiële interesse in heeft;
- het geld lenen van of aan klanten of leveranciers;
- het gebruiken van de bedrijfsnaam (tenzij toegestaan) om gewicht of prestige te verlenen aan de steun aan een politieke partij, of om de verkoop van produkten of diensten van een andere onderneming te bevorderen.

Inkopers hebben uiteraard het recht om buiten het dienstverband activiteiten te ontwikkelen van een persoonlijke aard. Het is bijvoorbeeld op zich niet verkeerd om aandelen te bezitten van een leverancier, concurrent of afnemer van de onderneming zolang het belang enkel als belegging dient. Over deze activiteiten dient wel - uit eigen beweging - informatie te worden verschaft aan de leidinggevende of een vertrouwenspersoon om mogelijke problemen te voorkomen. In bepaalde gevallen is het raadzaam haar/hem advies in deze

te vragen. Eveneens dienen deze activiteiten in overeenstemming met deze beroepscode te zijn. Aan indirecte belangen, zoals die van directe familieleden van de inkoper, wordt dezelfde betekenis verbonden als aan directe belangen.

Van de inkoper wordt verwacht dat hij regelmatig een zelf-evaluatie uitvoert met betrekking tot externe belangen, om te beoordelen of deze strijdig zouden kunnen zijn met de belangen van de onderneming.

### **Gevoelens**

Ook persoonlijke gevoelens kunnen invloed hebben op zakelijke beslissingen. Zo kan het gebeuren dat een inkoper op basis van bijvoorbeeld geslacht, huidskleur of andere persoonlijke eigenschappen van een vertegenwoordiger van een leverancier, geen goed functionerende relatie kan ontwikkelen. Eveneens bestaat de kans dat het met een bepaalde leverancier zo goed klikt dat daaruit een privé-vriendschap groeit. In beide situaties kan het aankoopproces ten nadele van de onderneming worden beïnvloed door persoonlijke gevoelens.

Een inkoper dient daarom te allen tijde bij zichzelf te rade te gaan of de persoonlijke gevoelens ten opzichte van vertegenwoordigers van de leveranciers het ondernemingsbelang schaden.

### **1.2 De inkoper dient het vragen om dan wel accepteren van geld, leningen en kredieten van huidige of potentiële leveranciers na te laten. Tevens dient hij het accepteren van geschenken, amusement, gunsten of diensten van hen te vermijden. Zelfs de schijn van beïnvloedbaarheid moet hierbij worden vermeden.**

De inkoper dient *namens de onderneming* beslissingen te nemen op basis van zakelijke overwegingen en objectieve criteria. Het accepteren van goederen of diensten (giften), die aangeboden worden met de bedoeling of mogelijkheid om de aankoopbeslissing te beïnvloeden, draagt niet bij aan een onpartijdige en zakelijke beslissing in het belang van de onderneming en dient dus vermeden te worden. Het is essentieel om handelingen te vermijden die de onpartijdigheid van het aankoopbeslissingsproces (schijnbaar) aantasten.

Giften zijn er in vele vormen. Enkele voorbeelden zijn: geld, kredieten, kortingen, 'supplier contests', 'sales promotion items', 'product test samples', gelegenheidscadeau's (bijvoorbeeld kerst-, verjaardags- en trouwcadeaus), eetwaren, drank, huishoudelijke apparaten, meubels, kleding, leningen in de vorm van geld of goederen, toegangsbewijzen voor sportwedstrijden of andere evenementen, zoals diners, feestjes, vervoer, reisjes, vakantiehuizen, reis- en/of verblijfkostenvergoedingen. Ook aan indirect verkregen giften, bijvoorbeeld via familieleden, wordt dezelfde betekenis verbonden als aan direct verkregen giften. Dat wil zeggen dat ook directe familieleden zeer voorzichtig moeten omspringen met giften van zakelijke relaties van de inkoper.

Bovengenoemde giften worden niet altijd aangeboden met de intentie om de aankoopbeslissing te beïnvloeden. Soms worden ze aangeboden als een blijk van goede wil of als bestending van een langdurige zakenrelatie. Maar ook

door het accepteren van deze 'goed bedoelde' giften kan de schijn van beïnvloedbaarheid gewekt worden.

Om duidelijkheid te scheppen met betrekking tot deze problematiek worden de volgende richtlijnen aangeraden:

- geld, leningen, kredieten of persoonlijke kortingen dienen niet te worden geaccepteerd;
- het vragen om giften in welke vorm dan ook, voor zichzelf of de onderneming is niet toegestaan;
- het aanvaarden van giften kan soms worden gerechtvaardigd wanneer weigering de leverancier onnodig in verlegenheid brengt en/of de zakelijke relatie onnodig onder druk zet;
- giften die van hogere dan binnen de onderneming af te spreken nominale waarde zijn, dienen te worden geweigerd, geretourneerd of aan een goed doel te worden geschonken. De gever dient hierover in kennis te worden gesteld.

Het kan voorkomen dat zakendoen tijdens maaltijden gewenst is. Deze zakelijke etentjes dienen dan wel een specifiek zakelijk doel te hebben, zoals het uitsparen van tijd door tijdens de maaltijd door te onderhandelen. Om het onpartijdig imago niet te schaden zou frequent ontbijten, lunchen of dineren met dezelfde leverancier vermeden dienen te worden. De inkoper dient zodanig te handelen dat maaltijden afwisselend door de leverancier en de onderneming betaald worden.

### **1.3 Alle middelen en bronnen van informatie die de inkoper ter beschikking staan vanwege het dienstverband met de onderneming dienen enkel in het ondernemingsbelang te worden gebruikt.**

#### **Middelen**

Het gebruik van middelen van de onderneming zoals auto's en kantoorartikelen, voor een ander dan het ondernemingsbelang, kan de effectiviteit van de inkoopfunctie verzwakken, doordat deze middelen dan niet meer (ten volste) voor de uitvoering van de inkoopfunctie beschikbaar zijn.

De inkoper dient dan ook het gebruik van middelen van de onderneming voor persoonlijke doeleinden te beperken tot wat door de onderneming als passend wordt gezien. Om onvoorziene problemen te voorkomen wordt aangeraden dat een grote mate van openheid wordt betracht ten opzichte van collega's en leidinggevendenden bij het gebruik van middelen van de onderneming.

#### **Informatie**

De inkoper krijgt door zijn contacten met de verschillende afdelingen van zijn onderneming en met de leveranciers veel informatie ter beschikking die buiten de dienstbetrekking van aanzienlijke waarde zou kunnen zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de inkoper om te voorkomen dat informatie, die door middel van het (voormalige) dienstverband met de onderneming verkregen is, voor een ander belang dan die van de (voormalige) werkgever wordt gebruikt. Hiertoe dient informatie, die door de onderneming als vertrouwelijk kan worden beschouwd, dus ook vertrouwelijk te worden gehouden. Dit geldt ook ten aanzien van medewerkers van dezelfde

onderneming die de informatie niet nodig hebben voor het vervullen van hun functie. Vertrouwelijke informatie mag pas overgedragen worden aan andere partijen binnen de onderneming als is vastgesteld dat zij de noodzaak van geheimhouding begrijpen en daarvoor ook de verantwoordelijkheid aanvaarden en deze overdracht noodzakelijk is voor de uitoefening van hun functie.

Mogelijke voorbeelden van vertrouwelijke informatie zijn:

- prijzen;
- informatie uit offertes;
- kosten-specificaties;
- formules en/of proces-technische informatie;
- ontwerp-informatie (tekeningen, schetsen, etc.);
- ondernemingsplannen, doelstellingen, strategieën, e.d.;
- winstcijfers;
- informatie ten aanzien van activa;
- loon- en salarisschalen;
- persoonlijke informatie over medewerkers of bestuurders;
- toeleveringsbronnen of leveranciersinformatie;
- klantenlijsten of klanteninformatie, en
- computer-programmatuur.

Een inkoper zou zich hier de vraag kunnen stellen: "Vind ik het acceptabel als anderen onze vertrouwelijke informatie op deze wijze zouden behandelen?"

Met andere woorden: **"Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet"**.

#### **1.4 Betrokkenheid van de inkoper bij het accepteren of bedingen van gereduceerde prijzen bij leveranciers voor produkten of diensten voor persoonlijk niet-zakelijk gebruik door de medewerkers is alleen toelaatbaar met instemming van de onderneming.**

De functie van de inkoper is het van externe bronnen verwerven van goederen en diensten ten behoeve van de bedrijfsuitoefening onder de voor de onderneming gunstigste voorwaarden.

Als de inkoper in opdracht van leidinggevenden tot inkopen voor niet-zakelijk gebruik overgaat, dienen de volgende richtlijnen te worden gevolgd:

- vermijd het gebruik maken van de koopkracht van de onderneming om speciale aankopen te doen voor specifiek persoonlijk niet-zakelijk gebruik;
- als persoonlijke inkoopprogramma's bestaan, moet de inkoper zich ervan verzekeren dat de regelingen eerlijk zijn ten opzichte van de leveranciers, de medewerkers en de onderneming en dat de inkoopprogramma's in gelijke mate beschikbaar zijn voor alle medewerkers;
- voorzichtigheid dient te worden betracht om te voorkomen dat voor - door de onderneming ondersteunde - inkoopprogramma's speciale

concessies van de leveranciers worden geëist, en

- de leverancier moet er van op de hoogte worden gesteld dat de aankopen niet voor de onderneming bestemd zijn maar voor niet-zakelijk gebruik door de medewerkers.

Er zijn gevallen waar de inkopen voor persoonlijk gebruik wel te rechtvaardigen zijn daar deze wel een zakelijk doel hebben. Enkele voorbeelden: werk-gerelateerde veiligheid-uitrustingen, hand-gereedschappen en computer hardware of software voor het thuis verrichten van arbeid voor de onderneming.

## **II Leveranciers rechtvaardig behandelen**

De inkoper dient een positieve relatie met leveranciers te onderhouden, waarbij ook de belangen van de leverancier in het oog moeten worden gehouden.

### **2.1 De inkoper dient alle leveranciers van correcte en niet-misleidende informatie te voorzien.**

Uitwisseling van informatie tussen de inkoper en de leverancier kan dilemma's opleveren. Door zijn verantwoordelijkheid om zo gunstig mogelijke voorwaarden voor de onderneming te bewerkstelligen zou de inkoper door korte termijn prioriteiten de leverancier kunnen misleiden en daarmee de zakelijke relatie onder onnodige en onwenselijk grote druk kunnen zetten. Er dient te allen tijde sprake te zijn van een dusdanige informatievoorziening, dat de potentiële leverancier een gedegen schatting kan maken van de risico's die hij voor zijn rekening zal nemen. Moedwillige overdrijving van de afname bijvoorbeeld, beperkt de leverancier in zijn mogelijkheden voor de onderbouwing van zijn beslissing om al of niet te leveren tegen de door de inkoper gewenste voorwaarden.

Mogelijkheden, om het bluffen over te bestellen hoeveelheden te voorkomen kunnen zijn:

- het differentiëren van prijzen naar bestelde hoeveelheden en aan het eind van de periode afrekenen op basis van daadwerkelijk afgenomen hoeveelheid;
- het opsplitsen van de kostprijs in vaste en variabele kosten, waarna de vaste kosten direct vergoed worden en de variabele kosten plus afgesproken marge per afgenomen produkt betaald worden.

Aan de leveranciers dient duidelijk te worden gemaakt met welk doel bepaalde offertes aangevraagd worden. Hiermee wordt voorkomen dat offertes aangevraagd worden die enkel dienen voor budgetbepalingsdoeleinden, zonder dat de leverancier hiervan op de hoogte is. De leverancier kan dan veel kosten hebben gemaakt om een offerte op te stellen in de veronderstelling dat er daadwerkelijk een opdracht toegekend zou worden.

Tevens dienen er alleen offertes te worden aangevraagd bij leveranciers die

kans maken op de toe te kennen opdracht; dus leveranciers waarvan daadwerkelijk wordt overwogen om er een relatie mee aan te gaan.

## **2.2 De inkoper mag leveranciers niet onder druk zetten om informatie over concurrenten te verstrekken.**

De inkoper onderhoudt belangrijke en waardevolle contacten met de omgeving van de onderneming. Dat de inkoper via deze contacten informatie verkrijgt over concurrenten is niet alleen onvermijdelijk maar ook wenselijk. Echter, wanneer een leverancier geen informatie over concurrenten wil prijsgeven dient dat standpunt te worden gerespecteerd en mag dat geen negatieve invloed hebben op de leveranciersselectie. In tegendeel zelfs, een dusdanige houding van de leverancier ten aanzien van de bedrijfsinformatie van zijn afnemers schept een basis van vertrouwen. Deze leverancier zal naar alle waarschijnlijkheid ook informatie over de onderneming van de inkoper niet aan concurrenten beschikbaar stellen.

Brede toepassing van geheimhoudingsverklaringen in contracten kan op lange termijn mogelijke probleemsituaties voorkomen en wordt dan ook aangeraden.

## **2.3 De inkoper dient de leverancier duidelijk te wijzen op de mogelijke consequenties wanneer hij voor een onverantwoord groot deel van zijn omzet afhankelijk wordt van de inkopende onderneming.**

Naast de eigen verantwoordelijkheid van de leverancier dient de inkoper in het oog te houden dat de leveranciers niet voor een onverantwoord groot deel van hun omzet afhankelijk worden van de inkopende onderneming.

De vraag is natuurlijk wat een *onverantwoord* groot deel van de omzet is. Twee factoren spelen hierbij een belangrijke rol: het belang voor de onderneming om de toelevering bij één (of weinig) leverancier(s) te concentreren en het risico voor de leverancier dat de grote afnemer zich terugtrekt, c.q. moet terugtrekken gezien de omzetontwikkeling.

Het belang dat een onderneming heeft om de bestellingen bij één (of weinig) leverancier(s) te concentreren kan voortkomen uit leereffecten en schaalvoordelen bij de leverancier of uit het feit dat het desbetreffende produkt nog in een vroege fase van de levenscyclus is, met als gevolg dat er slechts weinig (geschikte) aanbieders zijn. De onderneming moet wel rekening houden met de risico's die verbonden zijn aan de concentratie van zijn aankopen bij één leverancier.

Of de leverancier het risico wil lopen dat de grote afnemer zich (deels) terugtrekt, terwijl er een hoge mate van afhankelijkheid bestaat, is in essentie een bedrijfseconomische overweging van de leverancier zelf. Om een verantwoorde beslissing te kunnen nemen dient er te allen tijde een eerlijke relatie met de leverancier te worden onderhouden zodat de leverancier ruim van tevoren kan anticiperen op een eventuele beëindiging of inkrimping van de zakelijke relatie.

Veel ondernemingen hanteren een vast percentage voor het maximum aandeel dat de onderneming in de omzet van één leverancier mag of wil hebben. Dit percentage zou per individueel bedrijf en produkt apart moeten worden vastgesteld. Om dreigende afhankelijkheid te voorkomen kan een extra toeleveringsbron binnen of buiten de onderneming ontwikkeld worden.

### **III Eerlijke concurrentie ondersteunen**

Relevante leveranciers moet een **gelijke mogelijkheid** worden geboden om mee te dingen naar opdrachten.

Het is belangrijk alle relevante leveranciers gelijke kansen te bieden. Zo moeten vele publieke organisaties voor grote aankopen mogelijk geïnteresseerde partijen daarvan op de hoogte brengen. Vele private organisaties doen dit niet, maar vragen uit bedrijfseconomische overwegingen selectief offertes aan. Het is niet per se on-ethisch voor private organisaties om de toegang tot het aankoopproces te beperken.

Vooropgesteld dient te worden dat een private organisatie het volste recht heeft om alleen zaken te doen met bepaalde leveranciers. Daar dit nadelig kan zijn voor het resultaat van de onderneming moet de beslissing niet door de inkoper, maar op hoger niveau in de organisatie worden genomen.

Tevens is een selectie van relevante leveranciers door de inkoper niet on-ethisch wanneer deze gebaseerd is op objectieve criteria die betrekking hebben op het zakelijk doel van de inkoop. Deze - voor alle leveranciers gelijke - criteria dienen voor of tijdens de offerte-aanvraag duidelijk te worden gemaakt aan de leveranciers, evenals voorwaarden ten aanzien van de offerte, de eventuele tussentijdse aanpassing van de offerte en de onderhandelingsprocedure.

Het is normaal en zelfs gewenst om zakelijke lange-termijn relaties te ontwikkelen met leveranciers. Deze relaties mogen er echter niet toe leiden, dat de inkoper mogelijkheden over het hoofd ziet voor het aangaan van soortgelijke zakelijke relaties met andere leveranciers. De effectiviteit van eerlijke concurrentie mag niet worden belemmerd door bestaande langdurige (single-source) contracten.

#### **3.1 Prijs-, produkt- en procestechnische informatie die tijdens het uitoefenen van de inkoopfunctie verkregen is van leveranciers dient vertrouwelijk te worden behandeld.**

De inkoper dient een eerlijke concurrentie tussen de meedingende leveranciers te bevorderen door informatie die door deze leveranciers in vertrouwen via de offerte of tijdens de onderhandelingen aan de inkoper beschikbaar is gesteld, niet aan andere leveranciers prijs te geven. Dit geldt ook voor leveranciers die, op wat voor manier dan ook, deel uitmaken van de onderneming.

Enkele voorbeelden van gegevens van leveranciers die niet zonder toestemming aan andere concurrerende leveranciers ter beschikking zouden mogen worden gesteld, vindt u onder het hoofd 'Vertrouwelijke informatie' bij richtlijn 1.3.

Het komt regelmatig voor, dat tijdens onderhandelingen indicaties worden gegeven van het prijsniveau van concurrerende leveranciers met als doel de geboden voorwaarden nog scherper te krijgen. Dit kan in sommige gevallen een betere afspraak opleveren, maar op de lange duur is iedereen gebaat bij het vertrouwelijk behandelen van offertes. Alle leveranciers zullen dan wel de beste voorwaarden moeten bieden, zodat zij hun ondernemingen op een zo kosten-efficiënt mogelijke manier moeten inrichten om de inkopers de beste prijs/kwaliteit verhouding te bieden. Met aanbiedingen, waarin zij bijvoorbeeld een belofte doen om onder het laagste bod te duiken, kunnen zij dit niet verwezenlijken. Als alle leveranciers een dergelijk aanbod zouden doen, zou er geen specifiek bod worden gedaan. Degene die het openingsbod doet, verkeert dan in een nadelige positie.

### **3.2 De inkoper dient alle potentiële leveranciers van gelijke informatie te voorzien.**

Om alle offerende partijen een eerlijke kans te geven bij het meedingen naar te vergeven opdrachten dienen zij alle gelijke informatie te ontvangen. Dit betekent bijvoorbeeld dat in het geval dat een potentiële leverancier aanvullende informatie vraagt, deze informatie ook aan de andere partijen beschikbaar moet worden gesteld.

Het is niet in het belang van de onderneming om bepaalde leveranciers van meer of betere informatie te voorzien, zodat dezen daarmee een voorsprong krijgen ten opzichte van mededingers. De bevoordeelde leverancier krijgt met de aanvullende informatie een concurrentievoordeel dat niet op basis van zijn eigen economische verdiensten is verkregen. Een effectieve concurrentie resulterend in de gunstigste voorwaarden voor de onderneming, is daarmee niet gediend.

### **3.3 Koppeling van inkoopovereenkomsten aan verkoopovereenkomsten (reciprociteit) dient te worden vermeden wanneer dit de concurrentie beperkt.**

Het maken van afspraken met als doel het bevoordelen van een specifieke afnemer of het beïnvloeden van een leverancier om afnemer te worden, zijn vormen van de hierboven genoemde koppeling (ook wel reciprociteit genoemd). Zo ook een specifieke verplichting om te kopen, in ruil voor een verplichting om te verkopen. Zulke transacties kunnen zowel concurrentie-beperkend werken als de reputatie van de inkoper en de onderneming op het gebied van effectieve inkoop en hoge ethische normen aantasten.

Wat een concurrentie-beperkende wederkerige overeenkomst onderscheidt van een aanvaardbare wederkerige overeenkomst is het motief waarmee de overeenkomst is aangegaan. De inkoper houdt zich bezig met concurrentie-beperkende reciprociteit als hij *alleen* maar inkoop bij een leverancier

vanwege de afnemersrelatie.

Inkopers moeten daarom oplettend zijn wanneer ze handelen met leveranciers die ook afnemer van de onderneming zijn. Bevoordeling van een leverancier, die ook afnemer van de onderneming is, zou alleen plaats mogen hebben bij gelijke geschiktheid aan andere leveranciers. Het handelen met een leverancier die ook een goede afnemer is, is op zich geen probleem, als dit tot gewenste bedrijfsresultaten leidt.

Reciprociteit kan de inkoopfunctie verzwakken. Daarom moet de inkoper op zijn hoede zijn als reciprociteit aan de orde is. Een manier om verzoeken van andere afdelingen om een bepaalde afnemer of leverancier te bevoordelen te beantwoorden, is te wijzen op de (eventueel) hogere kosten die zijn verbonden aan een niet optimale leveranciersselectie. Een koppeling van inkoop- aan verkoopovereenkomsten mag niet door inkoop gestimuleerd worden door lijsten van leveranciers ter beschikking te stellen aan de marketing of verkoopafdeling. Deze kunnen gebruikt worden om leveranciers onder dreiging van inkrimping van de afname te laten kopen, wat niet bevorderlijk is voor eerlijke concurrentieverhoudingen.

De inkoper dient reciprociteit te herkennen alsmede de ethische (en in sommige landen ook juridische) implicaties te overzien.

### **3.4 Leveranciersselectie dient primair te geschieden op basis van objectieve criteria en dus niet op grond van persoonlijke voorkeuren.**

Inkopers hebben per definitie afhankelijkheden ten opzichte van het hoger management. Zo kan het gebeuren dat leidinggevenden op basis van persoonlijke motieven, die door deze code als niet acceptabel worden bevonden, de leveranciersselectie proberen te beïnvloeden. Daar een dergelijk gedrag de effectiviteit van de inkoopfunctie niet ten goede komt, dient de inkoper ertegen op te treden door bijvoorbeeld te wijzen op de nadelen voor de onderneming (hogere kosten of minder geschikte kwaliteit), die voortvloeien uit een onterechte bevoordeling van bepaalde leveranciers. Indien de leidinggevende vasthoudt aan zijn persoonlijke voorkeur kan deze beroepscode aan hem/haar worden voorgelegd. Als het niet mogelijk blijkt de onvoordelige transactie te voorkomen, kan overwogen worden de afwijkende meningen schriftelijk vast te leggen. Uiteraard vallen acties, die voortvloeien uit strategische lange termijn overwegingen bij het hoger management, niet onder deze richtlijn.

## **IV Reputatie van de professie hoog houden**

Een reputatie van betrouwbaarheid is noodzakelijk voor het goed functioneren van de inkoper.

### **4.1 De inkoper dient te allen tijde het hoogst mogelijke niveau van deskundigheid na te streven.**

Om de inkoopfunctie naar behoren uit te kunnen voeren is een gedegen

deskundigheid met betrekking tot vaardigheden en vaktechnische kennis noodzakelijk. Ondeskundigheid doet de reputatie van de inkoopprofessie geen goed, wat nadelige gevolgen kan hebben voor een ieder die met de inkoopprofessie verbonden is.

Het is daarom de verantwoordelijkheid van iedere inkoper om een gedegen deskundigheid op te bouwen en te onderhouden. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden: uitwisseling van kennis en ervaringen met collega-inkopers (eventueel via vakbladen); het volgen van opleidingen en cursussen en het leren uit praktijksituaties.

De inkoper zou zich bereidwillig moeten opstellen tegenover de uitwisseling van kennis en ervaringen met collega-inkopers van de eigen en andere (niet-concurrerende) ondernemingen. Deze uitwisseling kan gunstige resultaten opleveren voor zowel de individuele inkoper als ook de professie in zijn geheel.

Tevens vormt het volgen van opleidingen en cursussen een zeer effectieve manier om de deskundigheid van verschillende aspecten van de inkoopfunctie te verhogen. Ook kunnen hier nuttige contacten worden gelegd met collega-inkopers.

Maar het meest kan nog altijd geleerd worden vanuit de dagelijkse praktijk. De inkoper dient open te staan voor ontwikkelingen in de inkooppraktijk. Wanneer de inkoper zich niet inzet om te leren van de omgeving benadeelt hij niet alleen zichzelf (door een aanzienlijke achterstand op te lopen ten opzichte van de concurrentie), maar ook zijn beroepsgroep.

#### **4.2 Afspraken en overeenkomsten dienen te worden nagekomen.**

Naleving van gemaakte afspraken en gesloten overeenkomsten naar letter en geest is noodzakelijk voor de reputatie een betrouwbaar inkoper te zijn. Betrouwbaarheid is op haar beurt noodzakelijk voor het goed functioneren van de inkoper op de markt van toeleveringsbedrijven. Een onbetrouwbare reputatie kan kostbare gevolgen hebben in de vorm van minder gunstige voorwaarden bij aankopen.

Om bij voorbaat onduidelijkheden en misverstanden te voorkomen, dienen overeenkomsten een nauwkeurige en waarheidsgetrouwe weergave te bevatten van alle substantiële zaken, die gedurende het aankoopproces naar voren zijn gekomen.

De verantwoordelijkheid om afspraken en overeenkomsten na te komen, geldt niet alleen ten opzichte van de leveranciers waar reeds een zakelijke relatie mee bestaat, maar ook ten opzichte van andere relaties waarmee de inkoper vanuit zijn functie te maken heeft, namelijk de onderneming, de potentiële leveranciers en de collega-inkopers. Alleen door een zorgvuldige omgang met al deze relaties kan een inkoper op een professionele manier zijn functie naar behoren uitvoeren.

#### **4.3 De inkoper dient, waar mogelijk, een bijdrage te leveren aan de bevordering van de kwaliteit en het aanzien van de inkoopfunctie.**

De inkoopprofessie heeft zich de laatste decennia reeds sterk ontwikkeld.

Deze ontwikkeling is goed voor de professie en dient dan ook te worden ondersteund.

De professionele ontwikkeling is een zaak voor alle inkopers. Zij kunnen hun persoonlijke bijdragen leveren aan de professionele ontwikkeling van de inkoopfunctie door ideeën en ervaringen uit te wisselen met collega-inkopers en door een actief lidmaatschap van professionele organisaties.

Deze beroepscode speelt een belangrijke rol in de professionalisering van de inkoopfunctie. Inkopers dragen daarom mede-verantwoordelijkheid voor het onder de aandacht brengen van deze beroepscode binnen de onderneming waarvoor zij werken en voor het zorg dragen dat inkopers de mogelijkheid krijgen om hun beroeps-verantwoordelijkheden inhoud te geven. Zo kan deze beroepscode bijvoorbeeld worden opgenomen in een specifieke ondernemingscode of in een eigen handboek op het gebied van inkoop.

### **Gedrag van leveranciers**

Ook het gedrag van de leveranciers heeft invloed op de reputatie van de inkoper, de inkoopende onderneming en de inkoopprofessie. Door deze invloed op de reputatie en op basis van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de inkoper dienen de leveranciers ook te worden beoordeeld op hun gedrag. Als een leverancier bijvoorbeeld zijn productie laat verrichten door minderjarige kinderen of in ernstige mate het milieu vervuult om een goedkopere productie mogelijk te maken, kan de inkoopende onderneming mede-verantwoordelijk worden geacht voor deze praktijken. De inkoper dient dan ook op te letten of de leveranciers praktijken uitoefenen, die binnen de onderneming of binnen de inkoopprofessie niet acceptabel worden bevonden.

### **Tot slot**

Zoals iedere burger dient ook de inkoper zich te houden aan de nationaal en internationaal geldende wetten. Daartoe dient de inkoper kennis te verwerven en te onderhouden van de belangrijke wettelijke voorschriften die het gedrag van inkopers, als vertegenwoordigers van hun onderneming, reguleren.

Aan het inkopen in het buitenland kunnen andere eisen worden gesteld. De wetgeving van en handelsgebruiken in bepaalde landen kunnen afwijkend zijn van die in Nederland. Wanneer het desbetreffende land lagere eisen stelt, dient de inkoper zich tenminste te gedragen naar de plaatselijk geldende wetten. Waar mogelijk dient de inkoper zich echter in te zetten om te handelen in overeenstemming met de in deze code geformuleerde en in de Nederlandse wetgeving vastgelegde normen.

Indien de wetgeving in het desbetreffende land hogere eisen stelt dan de Nederlandse wetgeving dient men zich te houden aan die wetten. Deze code kan dus voor de inkoper geen rechtvaardiging zijn om de geldende wetten te overtreden.