

# Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Datum	27 februari 2023
Status	Definitief
Versie	V2.3
Vastgesteld door bestuurder op	07-02-2023
Goedgekeurd door RvC op	06-03-2023

## Inhoud

1	Inleiding.....	3
1.1	Professioneel opdrachtgeverschap.....	3
1.2	Doelstellingen document.....	3
1.3	Definitie en reikwijdte.....	3
1.4	Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop.....	4
1.5	Looptijd en evaluatie.....	5
1.6	Vangnet.....	5
1.7	Leeswijzer.....	5
1.8	Wijzigingen ten opzichte van vorige versie.....	5
2	Missie, visie en doelstellingen.....	7
2.1	Missie en visie.....	7
2.2	Inkoopdoelstellingen van WsB.....	7
2.3	Inkoopinstrumenten en verantwoording.....	8
3	Inrichting en positionering inkoopfunctie.....	9
3.1	Inkoopvolwassenheid en ambitie.....	9
3.2	Inkooporganisatie en positionering.....	10
3.3	Rollen.....	10
4	Maatschappelijke en ethische uitgangspunten.....	11
4.1	Ethische en ideële uitgangspunten.....	11
4.2	Integriteit.....	11
4.3	Goed opdrachtgeverschap.....	12
5	Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsbeleid.....	13
5.1	Inkoop- en aanbestedingsproces.....	13
5.2	Inkoopstrategie.....	13
5.3	Inkoopprocessen en -procedures.....	15
5.4	Drempelbedragen.....	15
5.5	Procuratieregeling.....	16
5.6	Procedurele uitgangspunten inkoopproces.....	17
6	Juridische uitgangspunten.....	18
6.1	Wet- en regelgeving.....	18
6.2	Algemene beginselen van Aedes Leidraad aanbesteden.....	18
6.3	Inkoopvoorwaarden.....	18
7	Contract- en leveranciersmanagement.....	19
8	Inkoopsamenwerking.....	21
	Bijlage 1: Bouworganisatievormen nieuwbouw- en renovatieprojecten.....	22

# 1 Inleiding

Woningstichting Barneveld (hierna: WsB) koopt goederen en diensten in en treedt op als opdrachtgever. Een corporatie die haar opdrachtgeverschap professioneel organiseert, laat intern en extern zien wat haar beleidskaders zijn. Dat zorgt voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen de organisatie en inzicht in protocollen en processen, waaronder procuratie- en mandaatregelingen.

## 1.1 Professioneel opdrachtgeverschap

‘Opdrachtgeverschap’ wil zeggen dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van werkzaamheden. ‘Professioneel opdrachtgeverschap’ betekent dat een organisatie de manier van samenwerken met opdrachtnemers bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de organisatiedoelstellingen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders.

De inkoopfunctie is voor elke corporatie van groot belang. Hoe professioneler de inkoop plaatsvindt, des te meer maatschappelijk rendement de corporatie heeft. Inkoop is dus essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van de kernactiviteiten van WsB en de kwalitatieve en financiële processen binnen de corporatie. Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid beschrijft de kaders en de spelregels voor inkoop en aanbesteden. Daardoor draagt dit beleid bij aan de organisatiedoelstellingen van WsB.

WsB koopt jaarlijks voor 63 miljoen euro<sup>1</sup> in. Dit bedrag wordt voor een belangrijk deel geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en maatregelen die wij hebben afgesproken in het Klimaatakkoord en de opgave vanuit de Landelijke, regionale en lokale opgaven en prestatieafspraken. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van onder meer automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Kortom: het inkooppakket van WsB is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en de inkoopdienstverlening inrichten. Centraal daarbij staat altijd wat voor de huurder belangrijk is.

## 1.2 Doelstellingen document

Doelstelling van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor de inrichting van de inkoopfunctie en de uitvoering van de inkooptaken, waaronder aanbesteden. Het beleid voor inkoop en aanbesteden (professioneel opdrachtgeverschap) is afgestemd op de strategische doelstellingen en organisatiedoelstellingen zoals die staan in het ondernemingsplan van WsB.

Professioneel opdrachtgeverschap is in alle fases van een inkooptraject van toepassing. Afhankelijk van de situatie voeren wij regie, sturen bij en faciliteren leveranciers om optimaal te presteren.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid heeft zowel een interne als een externe functie. Het bevat duidelijke kaders en uitgangspunten voor medewerkers die zich met inkoop bezighouden. Daarnaast worden de leveranciers van WsB geïnformeerd over onze uitgangspunten en is het beleid een handvat voor professionele samenwerking bij inkooptrajecten.

## 1.3 Definitie en reikwijdte

Wij hanteren de volgende definitie voor inkoop: Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Inkoop heeft betrekking op alles waar een factuur tegenover staat.

---

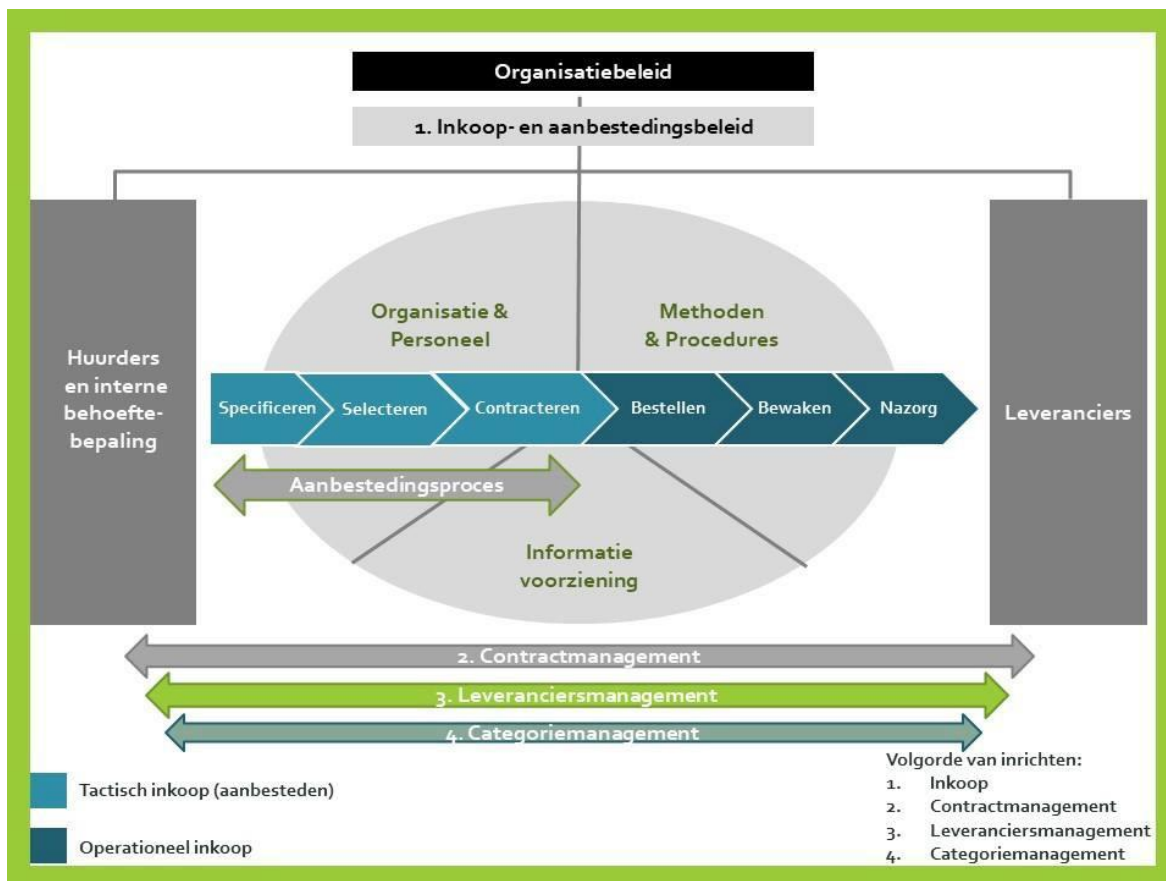
<sup>1</sup> Gemiddelde voor 10 jaar uit het scenario Woonvisie plus 2023 – 2032 voor bedrijfslasten, onderhoud, investeringen nieuwbouw en bestaand bezit

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is van toepassing op alle inkoop van WsB. Hieronder valt de inkoop van diensten voor onderhoud, renovatie en sloop, en ook alles wat nodig is voor de bedrijfsvoering. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers, waaronder ook aannemers. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen: zowel mantel- of raamovereenkomsten, contracten en afspraken over investeringen. WsB heeft derhalve geen afzonderlijk beleid opgesteld voor inkoop voor vastgoed of voor overige inkoop. Wel kan er onderscheid gemaakt worden in de volwassenheid van de inkoop, maar dat is dan ook grotendeels gerelateerd aan het belang en de omvang van de inkoop (nieuwbouw en renovatie versus (onderdelen van de) bedrijfsvoering).

## 1.4 Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is de verbinding tussen het ondernemingsplan van WsB en de inkoopdoelstellingen. De uitgangspunten op inkoopgebied zijn in het inkoop- en aanbestedingsbeleid beschreven. Binnen inkoop bestaan processen voor strategische, tactische en operationele inkoop en ook voor contractmanagement, leveranciersmanagement en categoriemanagement. Het sturingsmodel voor inkoop ziet er als volgt uit:

Afbeelding 1 Sturingsmodel inkoop (Racewagen-model)



Bron: Significant (bewerking Aedes)

In onderstaande tabel staan de doelstellingen uit ons ondernemingsplan opgesomd en is aangegeven of inkoop een rol speelt bij het realiseren van deze doelstellingen.

Tabel 1 Voorbeeld organisatiedoelstellingen en rol van inkoop hierbij

Doelstellingen WsB	Directe rol inkoop (ja/nee/ beperkt)
Goede woningen   Wensportefeuille	Ja
Goede woningen   Nieuwbouw	Ja
Goede woningen   Verduurzaming	Ja
Tevreden klanten   Klantvisie	Beperkt
Tevreden klanten   Relatiemanagement	Nee
Tevreden klanten   Klachtenmanagement	Beperkt
Gezonde bedrijfsvoering   ICT-optimalisatie	Ja
Gezonde bedrijfsvoering   Strategische personeelsplanning	Beperkt
Gezonde bedrijfsvoering   Procesoptimalisatie	Beperkt

## 1.5 Looptijd en evaluatie

Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt voor een periode van vier jaar vastgesteld en tussentijds periodiek geëvalueerd, herijkt en eventueel opnieuw vastgesteld. De herijking vindt plaats aan de hand van het dan geldende ondernemingsplan in combinatie met interne en externe ontwikkelingen en actuele wet- en regelgeving.

## 1.6 Vangnet

In gevallen waarin het inkoop- en aanbestedingsbeleid niet voorziet, of waarin niet eenduidig is welke richting gevolgd moet worden, leggen medewerkers de beslissing voor aan het managementteam van WsB.

## 1.7 Leeswijzer

In deze inleiding worden de doelstellingen, definitie en reikwijdte van dit inkoop- en aanbestedingsbeleid weergegeven. In hoofdstuk 2 worden de missie, visie en (inkoop)doelstellingen behandeld. Hoofdstuk 3 beschrijft de inrichting en positionering van de inkoopfunctie binnen WsB. In hoofdstuk 4 worden de maatschappelijke en ethische uitgangspunten voor WsB nader ingevuld, waarna in hoofdstuk 5 de uitgangspunten voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid worden ingevuld. Hoofdstuk 6 bespreekt de juridische uitgangspunten en in hoofdstuk 7 worden het contract- en leveranciersmanagement nader toegelicht. Dit beleidsstuk wordt afgesloten met hoofdstuk 8 waarin de samenwerking op inkoopgebied wordt beschreven.

Daar waar WsB een eigen invulling geeft van het standaardsjabloon van Aedes is dat in een **kleur** aangegeven.

## 1.8 Wijzigingen ten opzichte van vorige versie

Binnen WsB heeft een projectgroep de vorige versie van het inkoop- en aanbestedingsbeleid geëvalueerd. Hierop zijn aanscherpingen ten opzichte van de vorige versie benoemd. Vervolgens is het herziene format van Aedes gehanteerd om invulling te geven aan het inkoop- en aanbestedingsbeleid van WsB. In deze paragraaf worden de verschillen tussen beide versies aangegeven.

Herziene versie	Voorgaande versie	Opmerkingen / toelichtingen
H1 Inleiding	H1 Inleiding en Missie Inkoop	In grote lijnen gelijk gebleven
H2 Missie, visie en doelstellingen	H2 Missie, visie en doelstellingen	In grote lijnen gelijk gebleven. Aanscherping in nieuw versie vanuit de visie van WsB.

Herziene versie	Voorgaande versie	Opmerkingen / toelichtingen
H3 Inrichting en positionering inkoopfunctie	H7 Inkoopvolwassenheid en ontwikkeling H3 Inkooporganisatie	In de nieuwe versie wordt vanuit de inkoopvolwassenheid de inkooporganisatie beschreven. Daarmee is dit een verbetering ten opzichte van de vorige versie. Hierin was de inkooporganisatie toegespitst op contract- en leveranciersmanagement (H3). Dit is nu afzonderlijk geadresseerd.
H4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten	H4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten	Grotendeels gelijk aan voorgaande versie. Tekstueel zijn uitgangspunten aangescherpt voor de situatie bij WsB.
H5 Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsbeleid	H5 Economische en organisatorische uitgangspunten	§ 5.3 is in het herziene template verkort (geen theoretische verhandeling over de stappen in het inkoopproces meer). § 5.6 Procedurele uitgangspunten inkoopproces is toegevoegd aan het herziene template.
H6 Juridische uitgangspunten	H6 Juridische uitgangspunten	Uitgebreider t.o.v. de voorgaande versie
H7 Contract- en leveranciersmanagement	H3 Inkooporganisatie	Uitgebreid t.o.v. de vorige versie
H8 Inkoop samenwerking		Nieuw toegevoegd

## 2 Missie, visie en doelstellingen

In het ondernemingsplan zijn de missie en visie voor WsB opgenomen. In dit hoofdstuk wordt het ondernemingsplan vertaald naar inkoop.

### 2.1 Missie en visie

De komende jaren hebben wij een enorme opgave. Wij streven naar vergroting van de woningvoorraad, een kwalitatieve duurzame verbetering van de bestaande woningen en daarnaast ook naar een verlaging van de woonlasten voor onze huurders. Meer dan ooit is een goed ondernemingsplan daarom van belang.

Het ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. De inkoopstrategie wordt afgeleid van de organisatiestrategie. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om de inkoopstrategie te realiseren.

Wij geven uitvoering aan het inkoop- en aanbestedingsbeleid door:

- op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch);
- processen in te richten op tactisch niveau (aanbestedingsfase);
- het operationele inkoopproces in te richten;
- processen voor contractmanagement en leveranciersmanagement in te richten.

Binnen inkoop wordt gestreefd naar: standaardisatie, vereenvoudiging waar dat kan, en inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie. We willen als corporatie meer toe naar 'inkopen op regie', waarbij de expertise vanuit de markt (leveranciers) beter kan worden benut. In onderstaande tabel worden de verschillen tussen traditioneel inkopen en inkopen op regie weergegeven.

Tabel 2 Traditioneel inkopen versus inkopen op regie

Traditioneel inkopen	Inkopen op regie (regisserend opdrachtgeverschap)
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en aan de markt de laagste prijs vragen om het te realiseren.	Het globaal omschrijven van wat men wil en de markt vragen om met een (ontwerp)oplossing te komen.
Het WAT, WAAROM en het HOE wordt allemaal (mede) bepaald door de opdrachtgever.	WAT en WAAROM wordt bepaald door de opdrachtgever, het HOE is aan de markt (opdrachtnemer).
Selectie op prijs.	Selectie op prijs, kwaliteit en prestaties.
Ontwerprisico's liggen voor bij opdrachtgever, uitvoeringsrisico's liggen vooral bij opdrachtnemer.	Ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de opdrachtnemer.

### 2.2 Inkoopdoelstellingen van WsB

Als inkoopende partij zorgt WsB ervoor dat alle middelen transparant en efficiënt worden ingezet. Daarbij is WsB verantwoordelijk voor het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Bij elk inkoopissue vragen wij ons af hoe wij kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Om kwaliteits- en kostenbewust in te kopen heeft WsB de volgende inkoopdoelstellingen:

- WsB koopt in tegen de beste voorwaarden door een transparante selectie op criteria (waaronder maar niet uitsluitend kwaliteit en kosten) van de meest geschikte leveranciers.
- Wij borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands aan te besteden en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen; of door de inzet van een externe kostendeskundige.

- Bij belangrijke bedrijfsprocessen die de huurder direct raken, zetten wij waar het kan in op het aangaan van een partnerschap met leveranciers. Intensieve samenwerking leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder.
- WsB is een professionele opdrachtgever. Zij borgt integere, transparante en objectieve besluitvorming en vastlegging daarvan door te werken volgens vastgestelde processen.
- Risico's worden beheerst. Indien nodig wordt daarvoor (externe) expertise ingeschakeld.
- Contracten worden geregistreerd, beheerd, geëvalueerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor specifieke medewerkers.
- De expertise van leveranciers wordt optimaal benut voor innovatie.
- Waar mogelijk (en zinvol) gaan wij meer samenwerken met collega-woningbouwcorporaties, met als doel betere inkoopcondities te kunnen bedingen en efficiënter in te kopen.
- Wij formuleren bewust geen doelstellingen ten aanzien van inkoopvolwassenheid, maar streven naar een volwassenheid die passend is bij de omvang van onze organisatie en onze opgave waar wij voor staan (zie hoofdstuk 3).

Het behalen van deze inkoopdoelstellingen heeft directe invloed op de beheersing van bedrijfslasten, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, innovatie en de tevredenheid van huurders van WsB.

## 2.3 Inkoopinstrumenten en verantwoording

WsB maakt bewust keuzes bij de inrichting van de organisatie, mede ingegeven door de omvang van de organisatie. Door te werken met onderstaande instrumenten borgt WsB het realiseren van de gestelde inkoopdoelstellingen.

### **Spendanalyse**

WsB stelt elke 2 jaar een spendanalyse en inkoopportfolio-analyse (Kraljic-matrix) op, om inzicht te krijgen in de omvang en samenstelling van de inkoopuitgaven. Mocht deze daar aanleiding toe geven, wordt de frequentie verhoogd. De spendanalyse wordt gedeeld met het managementteam en indien nodig met de raad van commissarissen.

### **Aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender)**

WsB stelt geen afzonderlijk inkoopjaarplan, inkoopactieplan of aanbestedingskalender op. WsB streeft ernaar om, vanuit het op te stellen jaarplan vanuit het planmatig onderhoud en de aflopende contracten, de samenwerking binnen Foodvalley of met andere corporaties te vergroten en/of de professionaliteit van de inkoopfunctie te vergroten (zie hoofdstuk 8).

### **Voortgangsrapportage**

Via de managementrapportage worden de uitgaven voor (planmatig) onderhoud en investeringen gevolgd. Monitoring van het afsluiten van contracten is in de lijn bij de verantwoordelijke managers belegd.



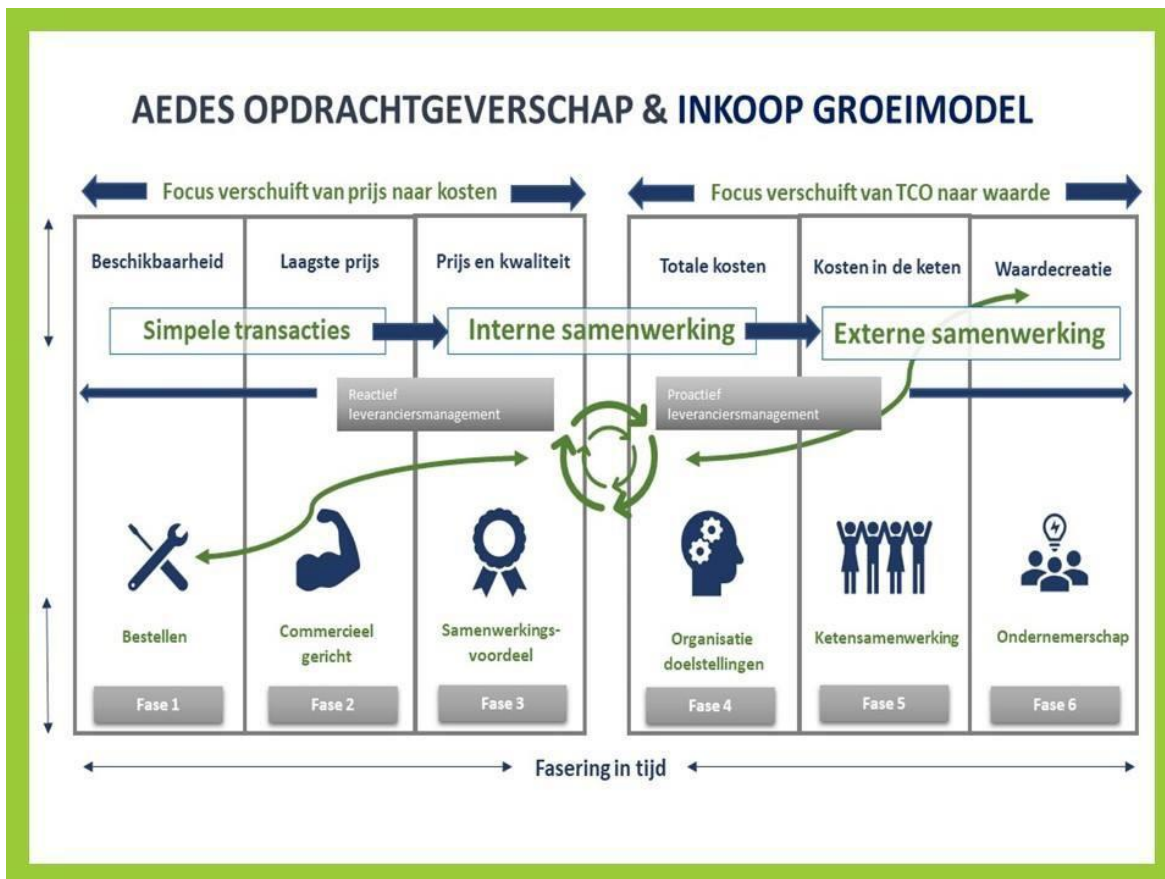
### 3 Inrichting en positionering inkoopfunctie

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting en positionering van inkoop binnen WsB. De inkoopvolwassenheid is het vertrekpunt van waaruit we bepalen waar de organisatie naar toe wil groeien. Bij de gewenste inkoopvolwassenheid (ambitie) past vervolgens een bepaalde inkooporganisatie en positionering van de inkoopfunctie.

#### 3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie

De inkoopvolwassenheid (inkoopprofessionaliteit) is het vertrekpunt van waaruit een organisatie bepaalt waar zij, voor wat betreft haar inkoop, naar toe wil groeien. Afhankelijk van de gewenste inkoopvolwassenheid wordt inkoop binnen de organisatie ingericht en gepositioneerd. In onderstaande afbeelding staan de zes fases van inkoopvolwassenheid.

Afbeelding 2 Inkoopgroeimodel Aedes



Bron: Significant (bewerkt door Aedes en InkoopTarget)

Binnen WsB bestaan verschillende maten van volwassenheid. Voor WsB is de mate van volwassenheid geen doel op zich. De komende jaren verspreidt WsB de intern aanwezige kennis over inkoop (aanbesteden, onderhandelingen, contracteren), maar ook over leveranciers- en contractmanagement verder binnen de organisatie, zodat de gehele inkoopfunctie binnen WsB verder professionaliseert.

## 3.2 Inkooporganisatie en positionering

We onderscheiden drie soorten inkooporganisaties:

- centrale inkooporganisatie;
- decentrale inkooporganisatie;
- gecoördineerde inkooporganisatie.

WsB kiest voor met name voor het planmatig onderhoud en onderhoudscontracten de komende beleidsperiode voor het gecoördineerde inkoopmodel, welke is belegd bij het bedrijfsbureau. Medewerkers van het bedrijfsbureau dienen over onderstaande competenties te beschikken:

- proactief;
- overtuigingskracht;
- analytisch;
- integer;
- resultaatgericht.

De basis is dat de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid bij de afdelingen blijft, dankzij een gestandaardiseerd inkoop- en aanbestedingsproces. Het bedrijfsbureau kan andere afdelingen ondersteunen bij het opstarten en afhandelen van een inkoopactie. De eindverantwoordelijkheid voor inkoop-, contract- en leveranciersmanagement ligt decentraal bij de managers van de afdelingen.

## 3.3 Rollen

WsB stelt geen centrale inkoopcoördinator aan. Wel kan bij het bedrijfsbureau ondersteuning worden ingewonnen voor inkopen (aanbesteden, contractering, Governance Code). Verdere professionalisering gaat WsB, mede gezien de omvang van de organisatie, ook proberen binnen de regio Foodvalley te organiseren (zie hoofdstuk 8).

## 4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

In dit hoofdstuk geven wij aan naar welke maatschappelijke en ethische uitgangspunten WsB streeft in haar inkoopprocessen.

### 4.1 Ethische en ideële uitgangspunten

De maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap en het commitment van WsB aan de Aedes Governance Code woningcorporaties. Wij willen door goed inkopen een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden. Niet alleen medewerkers en huurders van WsB, maar ook leveranciers worden aangemoedigd om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

#### **Duurzaamheid**

Energiebesparende maatregelen zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van onze woningen en het klimaat. Duurzaamheid is één van de corporatiedoelstellingen (en -taken vanuit de herziene Woningwet 2022). Bij inkooptrajecten houdt WsB rekening mee in welke mate de leverancier duurzaamheid in zijn beleid en producten en diensten heeft verankerd (bijvoorbeeld gebruik FSC-hout, CO<sub>2</sub>-uitstoot op de bouwplaats beperken).

#### **Sociale impact**

Onze opdrachtgeversrol geeft ons de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van kansen op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ook mensenrechten, kinderarbeid, discriminatie en social return zijn belangrijke thema's. Zo werken wij aan onze eigen doelstellingen en die van onze stakeholders. Wij omarmen daarbij zowel leer-/werktrajecten voor jongeren en zij-instromers als initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen en stimuleren dat bij onze leveranciers.

#### **Circulariteit**

Als opdrachtgever stimuleren wij leveranciers om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

### 4.2 Integriteit

WsB gaat integer om met elke vorm van informatieverstrekking aan leveranciers. Daarom verstrekken wij bijvoorbeeld aan (potentiële) leveranciers gelijke informatie over de opdrachtformulering. Gunning en verstrekking van opdrachten van WsB zijn gebaseerd op feiten en heldere criteria. Hiermee vermijden wij elke vorm van belangenverstremgeling en/of wederkerigheid, oneigenlijke beïnvloeding, discriminatie, vriendjespolitiek of de schijn daarvan.

WsB past functiescheiding toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangenverstremgeling en niet-integer gedrag te voorkomen. De procuratieregeling is altijd van toepassing.

Om de integriteit te waarborgen heeft WsB integriteitsuitgangspunten vastgesteld (zie integriteitscode WsB). Deze zijn een integraal onderdeel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

#### **Bescherming informatie van ondernemers**

WsB gaat zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers. Slechts na toestemming van de leverancier wordt commerciële informatie, zoals prijzen en innovatieve oplossingen, vrijgegeven.

### **Governance Code woningcorporaties**

Als lid van Aedes heeft WsB zich gecommitteerd aan de Governance Code woningcorporaties. Bestuur en raad van commissarissen hebben een visie op opdrachtgeverschap gevormd, die is opgenomen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden, namelijk: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit (zie paragraaf 6.2).

## 4.3 Goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft WsB met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

- Helderheid over de specifieke (inkoop)doelstellingen.
- Een betrouwbare en integere opdrachtgever zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zoveel mogelijk over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.
- Wij gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven past binnen de vastgestelde begroting. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een product of dienst, maar op de totale levensduurkosten (total cost of ownership).

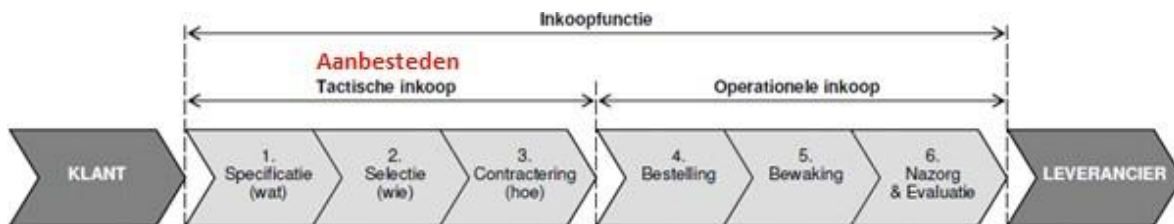
## 5 Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsbeleid

In dit hoofdstuk staan de uitgangspunten van het inkoop- en aanbestedingsproces van WsB. Met deze uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governancecode woningcorporaties.

### 5.1 Inkoop- en aanbestedingsproces

Het inkoopproces bestaat uit 6 stappen. Afbeelding 3 laat zien welke dit zijn. Aanbesteden (ook wel: het tactisch inkoopproces) betreft 'slechts' de eerste 3 stappen van het inkoopproces, het totale inkoopproces behelst dus veel meer dan alleen aanbesteden.

Afbeelding 3 Inkoop- en aanbestedingsproces



Bron: Van Weele

### 5.2 Inkoopstrategie

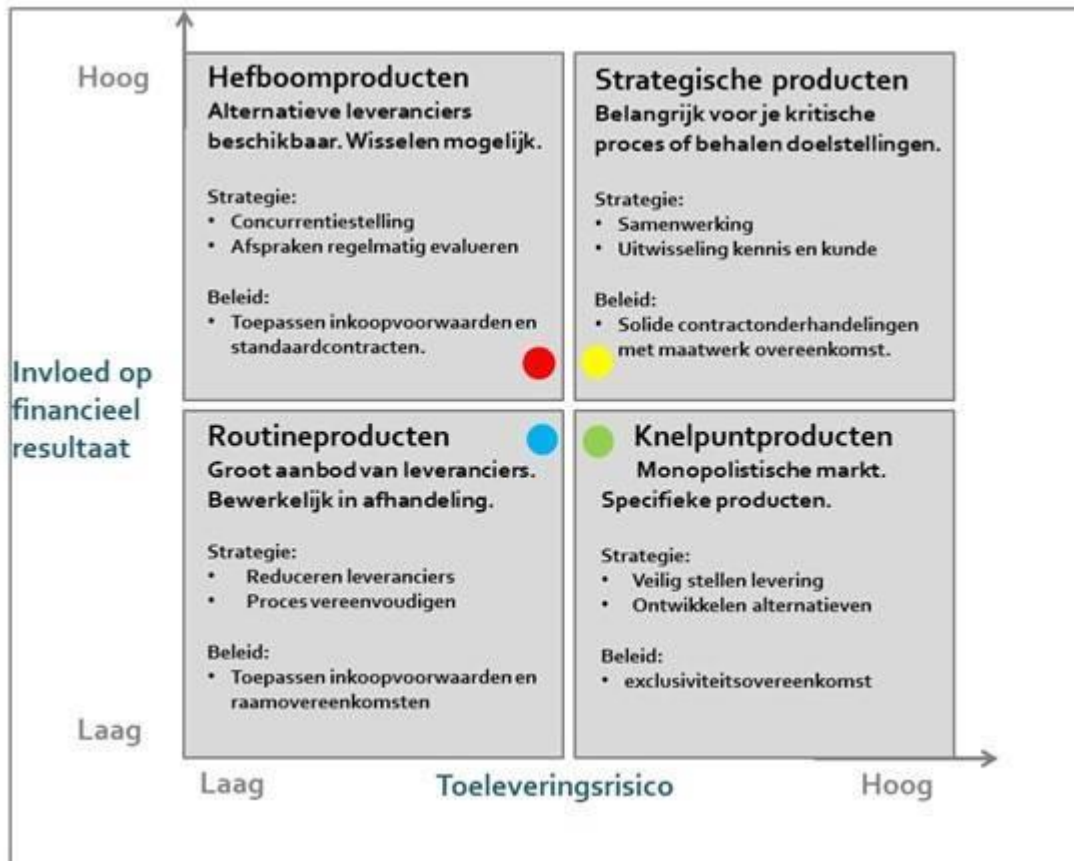
De inkoopstrategie geeft handvatten voor de selectie van leveranciers, het beoordelen van offertes, het vaststellen van de onderhandelingsstrategie en het contract- en het leveranciersmanagement (bewaking en nazorg).

De inkoopportfolio-analyse is de meest gebruikte methode om de inkoopstrategie van een dienst, levering of werk te bepalen. De verschillende inkoopcategorieën en -pakketten plaatsen we in de Kraljic-matrix (zie afbeelding 4 op de volgende pagina) op basis van hun invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico. De invloed op het financiële bedrijfsresultaat bepalen we door de hoogte van de inkoopuitgaven af te zetten tegen de totale inkoopuitgaven. Deze informatie halen wij uit de spendanalyse die wij tweejaarlijks uitvoeren (paragraaf 2.3).

Het toeleveringsrisico bepalen we aan de hand van de volgende criteria:

- Impact: welke gevolgen heeft een verstoring van de (op)levering van het werk, de dienst of de levering?
- Schaarste: in welke mate zijn er alternatieve leveringen, diensten, werken óf leveranciers beschikbaar?
- Technologie: hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van levering, dienst of werk?
- Omschakeling: hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?

Afbeelding 4: Inkoopportfolio



Bron: Kraljic

### Uitgangspunten inkoopstrategie

WsB hanteert onderstaande uitgangspunten bij het bepalen van de inkoopstrategie:

- We willen een product, dienst of werk dat voldoet aan onze kwaliteitseisen, tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership).
- We beperken het aantal leveranciers, omdat dit beter beheersbaar is. Hierdoor kunnen we efficiënter werken en een duurzamere relatie met de leveranciers aangaan.
- Bij iedere inkoop streven wij naar onze ethische en ideële uitgangspunten (zie hoofdstuk 4).
- We laten de wijze van uitvoering van een opdracht (het 'hoe') steeds vaker over aan onze leveranciers. We geven daarbij, waar mogelijk, ruimte aan innovatieve oplossingen.
- In het kader van proportioneel handelen, stelt WsB uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.
- Bij de leveranciersselectie (leveranciers die wij uitnodigen voor een aanbesteding) houden wij waar dat mogelijk is zoveel mogelijk rekening met de lokale en regionale economie en lokale en regionale leveranciers. Enerzijds omdat WsB een prominente plaats inneemt in de lokale en regionale economie en deze economie wil steunen. Anderzijds omdat lokale en regionale bedrijven eveneens zijn verankerd in de gemeenschap en onder andere werk verschaffen aan onze huurders. Van dit uitgangspunt kan voor specifieke opdrachten worden afgeweken, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde expertise niet of onvoldoende aanwezig is op lokaal of regionaal niveau.
- We meten periodiek de prestaties van onze belangrijkste leveranciers (kernleveranciers of A-leveranciers).

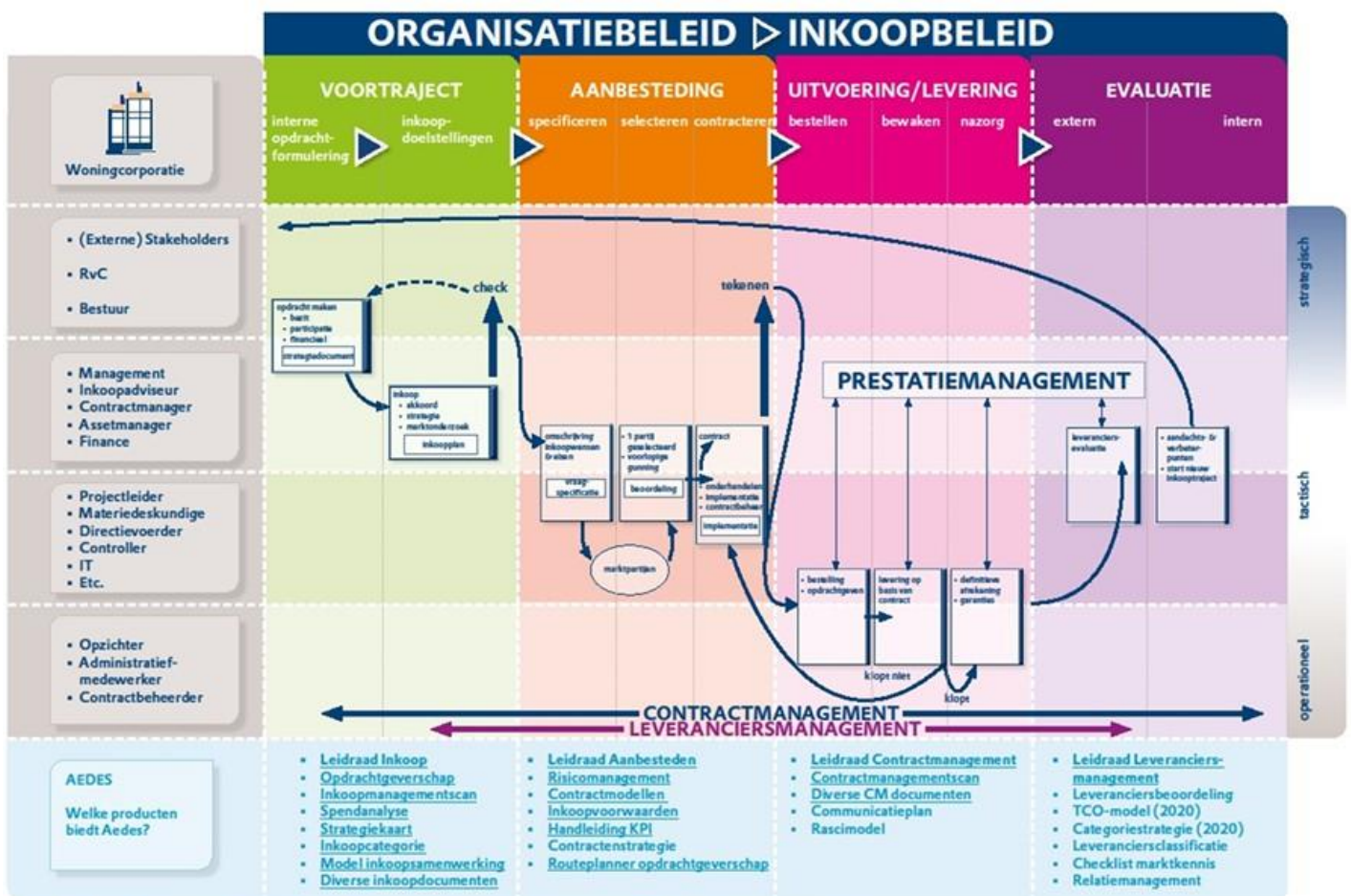
## 5.3 Inkoopprocessen en -procedures

Inkoop is geborgd op de verschillende niveaus van de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel. Onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen:

- strategische inkoop;
- tactisch inkoopproces;
- contractmanagementproces;
- leveranciersmanagement;
- operationele inkoopproces;
- audit op het inkoop- (en betalingen)proces.

In de volgende 'inkooppraatplaat' staan de stappen van het inkoopproces beschreven en door wie deze stappen worden uitgevoerd.

Afbeelding 5 Praatplaat inkoopproces



## Professioneel opdrachtgeverschap > Inkoopproces

Bron: Aedes (Gaby van der Peijl)

## 5.4 Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft WsB vastgesteld bij welk bedrag wij welke aanbestedingsprocedure volgen. Deze drempelbedragen zijn overgenomen uit de Leidraad Aanbesteden van Aedes. We maken bij de drempelbedragen onderscheid tussen:

- Werken: nieuwbouw, renovatie- of herstructureringsprojecten;
- Leveringen en diensten: waaronder onderhoudswerkzaamheden, beheerdiensten, en interne bedrijfsvoering, zoals ICT.

Tabel 3 Drempelbedragen

Inkoopprocedure	Werken	Leveringen en diensten
Enkelvoudig onderhands	Tot € 50.000	Tot € 30.000
Meervoudig onderhands (2 offertes)	€ 50.000 tot € 1.500.000	€ 30.000 tot € 120.000
Meervoudig onderhands (min. 3 offertes)	Vanaf € 1.500.000	Vanaf € 120.000

Genoemde bedragen zijn per jaar en inclusief btw.

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de basisstrategie of de marktomstandigheden, is het mogelijk af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. Afwijking is alleen in de volgende situaties toegestaan:

- Dwingende spoed als gevolg van onvoorziene (markt)omstandigheden.
- Opdrachten die om een artistieke, exclusieve, technische of specialistische reden slechts aan één leverancier kunnen worden toevertrouwd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan inhuur (door marktbeperkingen).
- Als de keuze voor een andere leverancier onaanvaardbaar hoge kosten of technische moeilijkheden met zich mee zou brengen.

#### **Uitzondering overkoepelende raamovereenkomsten**

WsB heeft met verschillende leveranciers een centrale raam- of mantelovereenkomst afgesloten. Hiervoor geldt een uitzondering op de regeling voor drempelbedragen. Deze gecontracteerde partijen staan op een lijst van goedgekeurde leveranciers. Corporatiemedewerkers kunnen aan deze leveranciers rechtstreeks opdrachten verstrekken. De bevoegdheden op basis van de procuratieregeling zijn voor het verstrekken van deze opdrachten van toepassing. Ook hier geldt dat gemotiveerde afwijkingen worden vastgelegd en goedgekeurd door het bestuur.

#### **Marktconformiteitstoets**

In een aantal gevallen kan het gebruik van een marktconformiteitstoets door een externe kostendeskundige noodzakelijk zijn (er is maar 1 aanbieder, vanuit afspraken uit het verleden moet worden gekozen voor een bepaalde samenwerkingsvorm, of andere redenen). Bij werken boven € 1.500.000, waarbij sprake is van 1 aanbieder, wordt altijd gebruik gemaakt van een marktconformiteitstoets door een externe kostendeskundige.

#### **Bouworganisatie en samenwerkingen**

Met name nieuwbouwprojecten kennen verschillende bouworganisatievormen waarbij afhankelijk van de variant, meer regie en verantwoordelijkheid bij de gecontracteerde leverancier wordt belegd. Bovengenoemde drempelbedragen voor werken gelden voor alle bouworganisatie- en samenwerkingsvormen (zie bijlage 1). Bij renovatie kan gekozen worden voor een bouwteam, waarbij de partij aan de voorkant van een eerste project wordt geselecteerd op basis van specialistische kennis, aanpak, of andere criteria. Met een bouwteampartner kunnen vervolprojecten worden gegund, zonder dat daar opnieuw een inkooptraject voor wordt opgestart. Wel kan een externe kostendeskundige een marktconformiteitstoets uitvoeren.

## 5.5 Procuratieregeling

In onze procuratieregeling is vastgelegd wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van WsB. De procuratie heeft onder andere betrekking op het aangaan en goedkeuren van financiële verplichtingen, met inbegrip van contracten met leveranciers. Budgethouders en overige door het bestuur gemandateerde



medewerkers passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen. De procuratieregeling van WsB is gepubliceerd op de website van WsB.

## 5.6 Procedurele uitgangspunten inkoopproces

Bij het inkopen en aanbesteden hanteert WsB de volgende organisatorische uitgangspunten:

- Wij houden ons aan wet- en regelgeving.
- Wij treden altijd als één entiteit naar buiten.
- Voor het uitvoeren van aanbestedingen hanteren wij de Leidraad Aanbesteden van Aedes als hulpmiddel.
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure en -methode worden gemotiveerd en vastgelegd.
- De selectie- en gunningscriteria worden, inclusief onderbouwing, vastgelegd in een inkoopplan.
- Wij onderbouwen goed waarom een inschrijver de opdracht wel of niet wordt gegund. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen deze uitleg schriftelijk.
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende procuratieregeling.
- Alle aanbestedingen worden afgesloten met een evaluatierapportage.

Met procedurele uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governance Code woningcorporaties door WsB.

## 6 Juridische uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven wij de juridische uitgangspunten van WsB.

### 6.1 Wet- en regelgeving

De juridische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van WsB aan de Aedes Governance Code woningcorporaties. WsB en opdrachtnemers leven alle relevante wet- en regelgeving en overige kaders na die betrekking hebben op corporaties. WsB neemt hiertoe standaard een eis op in haar criteria bij de selectie van leveranciers.

Corporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten (d.d. september 2022). WsB past de Aanbestedingswet niet toe. Op die regel zijn twee uitzonderingen:

- als WsB maatschappelijk vastgoed ontwikkelt;
- als WsB werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie zoals een gemeente.

Alleen in die gevallen is WsB een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgt WsB de richtlijnen van de laatste Aanbestedingswet. Als kennis van de aanbestedingswetgeving niet in huis is, worden juridische en/of procedurele vragen voorgelegd aan een externe aanbestedingsdeskundige.

WsB legt met gebruik van de inkoopvoorwaarden, raamovereenkomsten en de contracten ook aan haar leveranciers op om zich te houden aan de voor hen geldende wet- en regelgeving. Dit lijkt dubbelop, want niemand staat immers boven de wet. Zo dwingt WsB echter af dat de leverancier deze verplichting heeft, onderkent en bewaakt. Het is daarmee een onlosmakelijk vastgelegde eigen verantwoordelijkheid in de keten.

### 6.2 Algemene beginselen van Aedes Leidraad aanbesteden

WsB is conform de Europese wet- en regelgeving geen aanbestedende dienst. WsB kiest ervoor om – in het kader van risicomangement en professioneel opdrachtgeverschap – het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de daaruit afgeleide processen zo in te richten dat de algemene beginselen van de Aedes Leidraad Aanbesteden zijn gewaarborgd. Deze beginselen zijn:

- **Objectiviteit:** gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirecte discriminatie is verboden.
- **Gelijke behandeling:** discriminatie op grond van bijvoorbeeld nationaliteit mag niet.
- **Transparantie:** het inkoopproces moet navolgbaar en dus controleerbaar zijn. Dit is een logisch uitvloeisel van het beginsel van gelijke behandeling. Dat betekent dat besluiten worden vastgelegd.
- **Proportionaliteit:** de eisen, voorwaarden en criteria die aan leveranciers worden gesteld, mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot de opdracht. WsB past het beginsel van proportionaliteit toe bij de te stellen eisen, voorwaarden en criteria aan leveranciers.

### 6.3 Inkoopvoorwaarden

De Algemene Inkoopvoorwaarden WsB worden waar mogelijk van toepassing verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden dan van de hand gewezen. Dit kan door een inkoopbevestiging te sturen vanuit WsB met daarin verwijzing naar de Algemene Inkoopvoorwaarden WsB.

## 7 Contract- en leveranciersmanagement

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We sluiten elk inkooptraject af met een getekende overeenkomst (een eenmalige opdracht of een (raam)overeenkomst). Tijdens de uitvoering van een opdracht of (raam)overeenkomst sturen we op wat er met de betreffende leverancier is afgesproken.

Contractmanagement is de basis van leveranciersmanagement. Het doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van grip op de prestaties van leveranciers. Wat hebben we afgesproken in de overeenkomst en krijgen we dit ook geleverd? Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet goed van de grond.

De focus van leveranciersmanagement ligt op het verhogen van de leveranciersprestaties. Het gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je belangrijkste leveranciers (kernleveranciers) te halen. We bepalen onze kernleveranciers met behulp van de inkoopportfolio- analyse (zie paragraaf 5.2). Kernleveranciers scoren 'hoog' op de volgende punten:

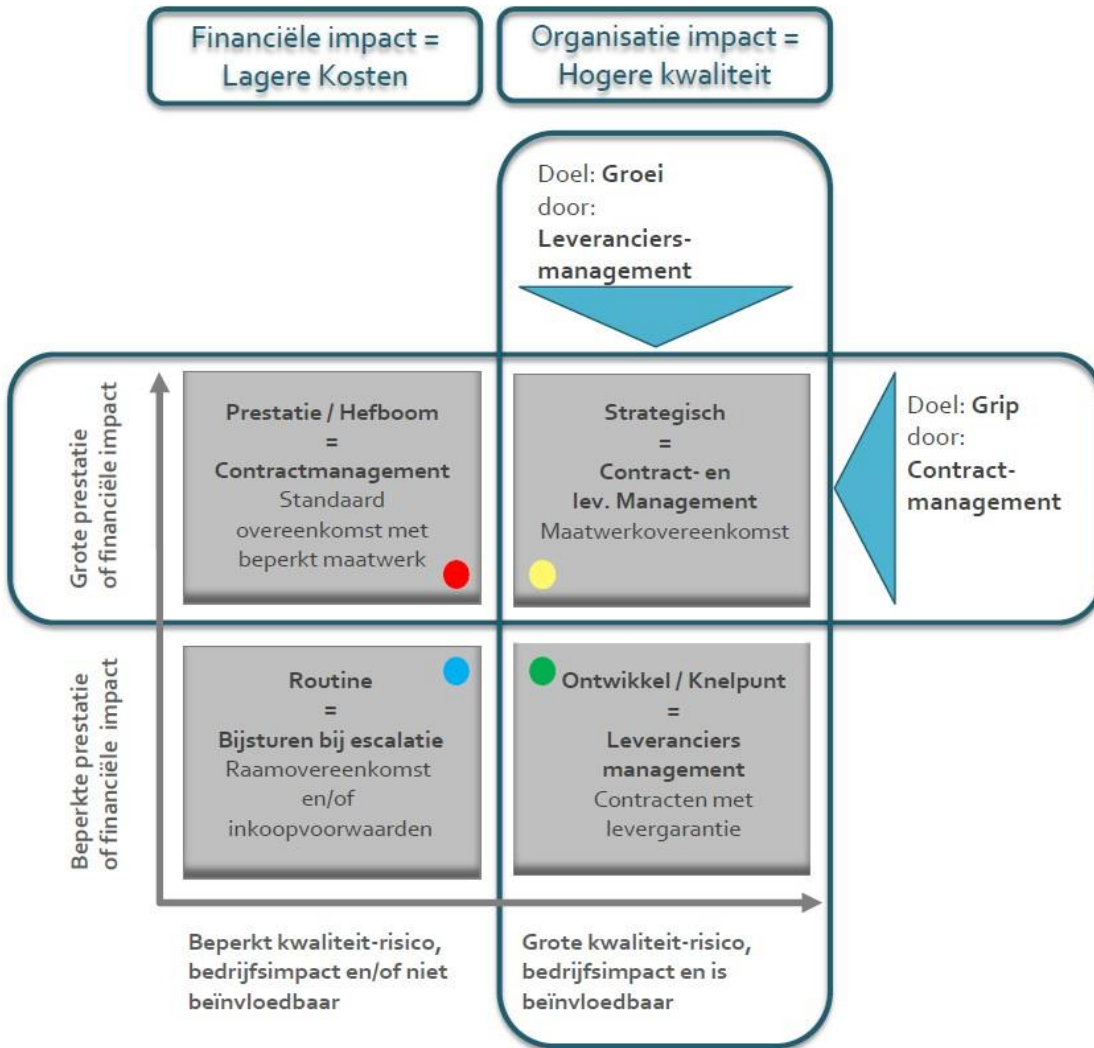
- centrale rol in de dienstverlening aan onze huurders;
- hoge financiële belangen;
- cruciale rol bij risicomangement;
- in staat om WsB te helpen bij ontwikkelingen waarin techniek nog niet volledig is uitgewerkt (innovaties), wettelijke kaders een belemmering kunnen vormen en/of de kostenstructuur niet past bij de corporatiedoelstellingen.

Het Grip-en-groeimodel (zie afbeelding 6 op de volgende pagina) maakt duidelijk dat leveranciersmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische leveranciers (kernleveranciers) en knelpuntleveranciers.

Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van WsB. Denk aan betaalbaar en kwalitatief goed wonen en duurzaamheid. Een kernleverancier van WsB moet natuurlijk ook deze rol kunnen en willen vervullen. Als een leverancier dit niet op orde heeft, niet kan of wil, dan is er voor ons geen reden om in de relatie te investeren.

Bij de implementatie van contract- en leveranciersmanagement gebruiken wij onder andere de leidraden die Aedes hiervoor ontwikkeld heeft.

Afbeelding 6: Grip-en-groeimodel



Bron: Gerco Rietveld (bewerkt door Aedes)

## 8 Inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking kan corporaties helpen om zaken efficiënter en goedkoper 'voor elkaar te krijgen'. Want: alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

In de strategie van WsB is samenwerken een belangrijk instrument. Dit geldt ook voor inkoop: inkoopsamenwerking is gebaseerd op het basisprincipe dat je gezamenlijk meer voor elkaar krijgt bij leveranciers dan wanneer je hen alleen benadert. Denk daarbij niet alleen aan gezamenlijk inkopen. Het kan ook gaan om informatie over inkoop bundelen of delen.

De belangrijkste doelen die WsB heeft in het kader van inkoopsamenwerking zijn:

- kennis uitwisselen;
- versnelling in het realiseren van de maatschappelijke opgave;
- inkoopmacht vergroten, want door volumes te bundelen krijgen individuele organisaties betere inkoopcondities (prijs, kwaliteit);
- verhogen van de interne efficiëntie, doordat organisaties niet afzonderlijk maar samen inkopen.

WsB werkt waar mogelijk en waar het interessant is, samen met de (regionale) corporaties binnen regio Foodvalley. Daarnaast maken wij gebruik van de inkoopcommunity van Aedes en ons eigen netwerk voor het ophalen en delen van kennis.

## Bijlage 1: Bouworganisatievormen nieuwbouw- en renovatieprojecten

Vanuit haar rol als regisserend opdrachtgever bepaalt WsB afhankelijk van de specifieke vraagstelling welke bouworganisatievorm voor haar de meeste toegevoegde waarde heeft. Waarvoor gekozen wordt, is afhankelijk van een groot aantal factoren, zoals het moment in het ontwikkelproces waarin een project verkeert, marktomstandigheden, de (technische) complexiteit van een project of proces, de wil en mogelijkheden om als opdrachtgever risico's te aanvaarden en het kennisniveau van de opdrachtgever en aannemer. Bij ontwikkelbesluiten wordt aandacht besteed aan een motivatie voor de keuze voor een bepaalde bouw- of samenwerkingsvorm.

Bouworganisatievorm	Toelichting
Traditioneel	Met strikte scheiding van ontwerp en uitvoering. Corporatie voert regie en directie over het totaal. Bijvoorbeeld: uitvoering bestekmatig voorschrijven.
Bouwteam	Zoals traditioneel waarbij aannemer in ontwerpfase adviseert over ontwerp en uitvoering. In deze variant is het project-afhankelijk hoe sterk de rol van de aannemer is met betrekking tot de initiërende en coördinerende rol in de voorbereiding en de uitvoering van het project.
Design & Build (DB)	Corporatie besteedt o.b.v. (functionele) vraagspecificatie ontwerp en uitvoering in één keer aan en controleert alleen de nakoming van afspraken. Zij staat op afstand van de dagelijkse gang van zaken van het project.
Bouwteam en DB	Combinatie van Bouwteam en DB waarbij DW mede de regie houdt en de aannemer medeverantwoordelijk wordt voor het ontwerp. Het risico wordt gedeeld. Voor de gunning wordt een schriftelijke verklaring overhandigd door de aannemer, waarbij de aannemer afstand doet van onvolkomenheden in de gunningsdocumenten en daarbij geen recht op verrekening heeft. Prijsvast einde werk zonder verrekening.
DB & Maintain	Zoals DB waarbij de corporatie ook het meerjarig onderhoud aan de overeenkomst toevoegt.
Turn-key	Corporatie is nauwelijks betrokken bij het ontwerp- en bouwproces en neemt het gebouw (op basis van de functionele aanvraag) zonder veel overleg sleutelklaar over. Dit is ook te zien als 'inkoop'.
Samenwerkingsvorm	Toelichting
TCO	Contractvorm ten behoeve van onderhoud waarbij een vooraf vast tarief is afgesproken waarvoor de contractpartner het noodzakelijke onderhoud aan bijvoorbeeld installaties of vastgoed voor een afgesproken periode uitvoert.
Ketensamenwerking	Project-ongebonden samenwerking waarbij afzonderlijke deelprocessen van partijen geïntegreerd of gekoppeld worden.
Resultaatgericht samenwerken (RGS)	Wijze van samenwerken waarbij corporatie en ondernemer gezamenlijk op basis van complexstrategie en visie de kwalitatieve en kwantitatieve opgave (ic. opdracht) formuleren tegen vooraf bepaalde prijs en looptijd. De meerjarige samenwerking ligt veelal verankerd in een raamovereenkomst.