

Inkoop- en aanbestedingsbeleid Woonwaard 2017

Naam samensteller: Linda van den Aakster - Boon

Datum: Januari 2017

Versie: definitief

Bestuurlijk vastgesteld in de DT-vergadering d.d. 24-01-2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Inleiding in het inkoopproces.....	6
2.1. Definitie inkoop	6
2.2. Specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.....	6
2.3. Strategische, tactische en operationele inkoop	6
2.4 Invloed inkoop op resultaat	7
3. Relatie inkoopbeleid met Missie Woonwaard.....	8
4. Juridisch kader	9
4.1. Woningwet en (Europese) aanbestedingsplicht	9
4.2. Aedescode	9
4.3. Integriteitscode.....	10
4.4. Algemene beginselen bij inkoopprocedures	10
4.5. Tekeningsbevoegdheid.....	10
5. Inkoopstrategieën.....	11
5.1. (Keten)samenwerking	11
5.2. Basis inkoop strategieën	12
5.2.1. Strategisch kwadrant.....	12
5.2.2. Hefboom kwadrant	12
5.2.3. Knelpunt kwadrant	12
5.2.4. Routine Kwadrant.....	13
5.3. Inkoopstrategie per inkooppakket	13
5.3.1. Inkoopstrategie t.a.v. interne bedrijfsvoering	13
5.3.2. Inkoopstrategie t.a.v. projecten	13
5.3.3. Inkoopstrategie t.a.v. dagelijks onderhoud.....	14
5.4. Raamovereenkomsten	14
6. Inkoop- en aanbestedingsvormen	15
6.1. Kostenraming	15
6.2. Uitzonderingen op de procedure.....	16
6.3. 4-ogenprincipe	16
6.4. Economische Meest Voordelige Inschrijving (EMVI).....	16
7. Leveranciersbeleid.....	17
7.1. Vaste partners.....	17
7.2. Redenen om over te gaan tot het benaderen van nieuwe leveranciers	18

7.3.	Lokale ondernemers	18
7.4.	Uitgangspunten leverancierselectie	18
7.5.	Financiële garanties	19
7.6.	Ketenaansprakelijkheid	19
7.7.	Verlegging BTW	20
7.8.	Wet Ketenaansprakelijkheid voor Loon	20
7.9.	Inhuur zelfstandigen	21
7.10.	Afstoten leveranciers	21
7.11	Social Return on Investment	21
8.	Organisatorische uitgangspunten	23
8.1.	Inkooporganisatie	23
8.2.	Woonwaard heeft hiervoor inkoop als volgt ingericht.	23
8.3.	Functie en rollen	24
8.4.	Opleiden decentrale inkopers	25
9.	Informatiesystemen en inkoopcontrol	26
9.1.	Inkoopinformatiesysteem	26
9.2.	Spendanalyse	26
9.3.	Contractbeheer	26
9.4.	Inkooppakketindeling	26
9.5.	Tactische inkoop	26
9.6.	Inkoopvoorwaarden	27
9.7.	Inkoopprocedures en –methodes	27
9.8.	Uniforme documenten	27
9.9.	Longlistbeheer	27
9.10.	Inkoopcontrol	27
10.	Inkoopsamenwerking	29
11.	Tenslotte	30
11.1	Inwerkingtreding	30
11.2	Evaluatie	30
11.3.	Relatie met andere beleidsterreinen	30
11.4	Communicatie	30
Bijlage	Definities	31

1. Inleiding

Woonwaard is een maatschappelijke vastgoed organisatie met een volkshuisvestelijke opgave en heeft daarom als inkoopende en aanbestedende partij een bijzondere verantwoordelijkheid. Van ons wordt verwacht dat wij eerlijk, oprecht en transparant handelen. Wij dulden geen belangenverstreming.

Hoe Woonwaard deze verantwoordelijkheid neemt in relatie tot inkoop staat beschreven in dit beleid. Daarnaast heeft Woonwaard januari 2017 een visie op professioneel opdrachtgeverschap vastgesteld. Deze visie is aanvullend op dit inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid bevat standpunten over economische, organisatorische, idealistische en ethische onderwerpen.

Woonwaard geeft jaarlijks circa € 62.000.000,-- (gemiddelde 2013 t/m 2015) uit aan leveringen, diensten en werken. Dit inkoopvolume is onder te verdelen in een beïnvloedbaar inkoopvolume en een niet beïnvloedbaar inkoopvolume. Het *niet beïnvloedbare inkoopvolume* zijn subsidies, gemeentelijke belastingen, rente, leningen en aflossingen etc. Het *beïnvloedbare inkoopvolume* is het deel van de totale uitgaven dat door inkoop op basis van potentiële marktwerking beïnvloedbaar is. De kosten aan VVE's zijn geboekt binnen de inkoopgroep beïnvloedbaar.

Het beïnvloedbare inkoopvolume bedraagt circa € 44 miljoen op jaarbasis. Hierbij loopt Woonwaard risico's zoals slechte prijs-kwaliteitverhoudingen, verminderde efficiency door versnippering van de inkoop en oneerlijke concurrentieverhoudingen tussen bedrijven.

De financiële ruimte van woningcorporaties staat voortdurend onder druk - en ook veranderingen in de bouw waaronder nieuwe bouwconcepten, financiële positie van de bouwbedrijven en andere samenwerkingsvormen, plaatsen corporaties in een steeds wisselende rol. Wij willen een opdrachtgever zijn die niet langer tot in detail voorschrijft, maar de markt uitdaagt met oplossingen te komen.

In diverse samenwerkingsvormen werken we aan concrete oplossingen die beter zijn dan de oplossingen die we afzonderlijk kunnen bereiken. Door slim samen te werken gaat de kwaliteit omhoog en worden kosten bespaard.

Werken aan een ander opdrachtgeverschap past ook bij de visie van Woonwaard om een regie-organisatie te zijn en daarbij te sturen op prestatieafspraken. De visie op Professioneel opdrachtgeverschap geeft hier verder invulling aan.

Woonwaard streeft met dit inkoopbeleid naar gedifferentieerde inkoop waarbij afhankelijk van marktwerking, organisatiebelang, risico-inschatting en financiële omvang een inkoopstrategie wordt bepaald.

De doelstellingen van dit inkoopbeleid:

- continu een positieve bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen;
- een integere, betrouwbare en zakelijke opdrachtgever zijn;
- inkopen tegen de meest optimale (integrale) prijs-kwaliteitsverhouding;
- een werkbaar en efficiënt inkoopproces;
- doorontwikkeling tot een professionele opdrachtgever.

Reikwijdte inkoopbeleid

De reikwijdte van het inkoopbeleid betreft de inkoop van **alle** diensten, leveringen en werken binnen woonwaard op het gebied van:

Directe inkoop (gericht op het primaire proces)

- Onderhoud (waaronder dagelijks, planmatig, mutatie en strategisch onderhoud)
- Nieuwbouw en conceptontwikkeling
- Diensten en adviezen

Indirecte inkoop (inkoop ten behoeve van ondersteunende activiteiten)

- Overige inkopen waaronder facilitair, ict e.d.

Binnen het inkoopbeleid vallen zowel de projectmatige als de contractmatige inkopen.

Beheersing van de financiële positie (treasurybeleid) valt buiten de reikwijdte van de inkoop- en aanbestedingsbeleid.

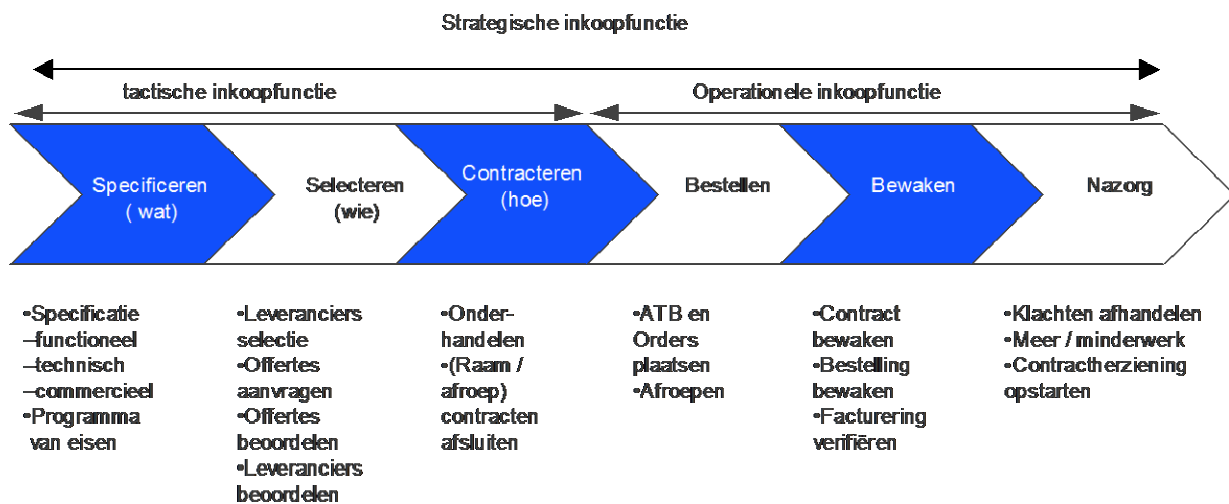
2. Inleiding in het inkoopproces

2.1. Definitie inkoop

Inkoop is het van externe bronnen betrekken van goederen, diensten en werken. In feite betreft dit dus alle handelingen binnen de organisatie die facturen tot gevolg hebben.

2.2. Specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg

Het inkoopproces is een cyclisch proces (plan-do-check-act) en bestaat uit zes stappen. Specificeren van de vraag, selecteren van de leveranciers, contracteren van de opdracht, bestellen binnen de opdracht, bewaken van het geleverde en betalen van de factuur en het evalueren in de nazorgfase. De output van dit proces dient als input bij een nieuwe opdracht.



Afbeelding: Het inkoopproces bestaat uit 6 stappen: specificeren, selecteren, contracten, bestellen, bewaken en nazorg.

2.3. Strategische, tactische en operationele inkoop

Het eerste deel van het inkoopproces (de offerteprocedure) betreft de tactische inkoop en het tweede deel de operationele inkoop. Bij de tactische inkoop wordt de inkoopstrategie bepaald, de marktbenadering gekozen, de inkoopbehoefte afgestemd op de organisatiebehoefte, vinden onderhandelingen plaats en wordt het contract afgesloten. De operationele inkoop betreft het daadwerkelijke bestellen/afroepen binnen het reeds afgesloten contract.

Over het inkoopproces heen ligt de strategische inkoop. In het strategische proces worden inkoopbeslissingen genomen die op langere termijn de inkoop beïnvloeden. Het gaat over de inkoopstrategie, inkoopdoelstellingen, het ontwikkelen van inkoop-procedures en het inrichten van de inkooporganisatie en systemen.

De taken en verantwoordelijkheden in het inkoopproces worden bepaald bij de inrichting van de inkooporganisatie. Daarbij moet specifieke aandacht worden besteed

aan functiescheiding om integriteitskwesities en fraude te minimaliseren. De inkooporganisatie wordt beschreven in hoofdstuk 8.

2.4 Invloed inkoop op resultaat

Bij het inkoopproces geldt dat in de beginfase de meeste invloed kan worden uitgeoefend op het resultaat (kwaliteit, risico's) en beheersing op de integrale kosten. Zie hiervoor het onderstaande figuur. Dat betekent dat inschakeling van een professionele inkoper in de tactische inkoopfase de meeste waarde toevoegt. Ook hier moet rekening worden gehouden bij de inrichting van de inkooporganisatie.



3. Relatie inkoopbeleid met Missie Woonwaard

Missie Woonwaard

'Betaalbaar wonen in de regio Alkmaar, in een huis dat bij je past, in een buurt die je bevalt, nu en in de toekomst.'

Een inkoopbeleid staat niet op zichzelf, maar levert continu een positieve bijdrage aan de organisatiedoelstellingen en wordt gedreven door de onderstaande doelstellingen uit de visie van WW:

We investeren in duurzaamheid. Voor een beter milieu én lagere woonlasten.

Invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen door bij specificaties duurzaamheidscriteria op te nemen en mee te laten wegen in de beoordeling.

Onze huurders zijn tevreden over hun woning en onze dienstverlening.

Woonwaard is een compacte organisatie en besteedt daarmee steeds meer uit aan de markt. We zijn steeds meer afhankelijk van leveranciers, met name wat betreft klantcontacten en klanttevredenheid. Goed leveranciersmanagement wordt daarom steeds belangrijker. In het inkoopproces selecteren wij de juiste partners en (voorkeurs)leveranciers. We kennen een goede evaluatiemethodiek waarmee we de leveranciersprestaties en klanttevredenheid optimaal kunnen monitoren.

We werken zo efficiënt mogelijk en houden onze bedrijfskosten laag.

Het inkoopproces is zo efficiënt en lean mogelijk ingericht. Er is specifieke aandacht voor bundeling van inkoop, factuurvermindering, leveranciersreductie, TCO en optimale prijs/kwaliteitverhouding.

Er is niet één manier van inkopen. Het beleid geeft invulling aan gedifferentieerd inkopen en professionalisering van opdrachtgeverschap. (zie paragraaf 6)

We werken volgens de principes van Samen Slim Werken, in de bouw én in de wijk

Woonwaard heeft ketensamenwerking ontwikkeld en de "trein" van ketensamenwerking op gang gebracht bij woningcorporaties. Ketensamenwerking staat nog steeds op de agenda van Woonwaard. We werken samen met goede (keten)partners voor nieuwbouw en onderhoud en er is een evaluatiesystematiek. We willen ketensamenwerking en lean werken blijven faciliteren, maar zien onszelf niet altijd meer als onderdeel van de keten. We staan regelmatig bewust meer op afstand. Het is aan leveranciers om zelf de keten te blijven ontwikkelen en faalkosten blijvend zoveel mogelijk te minimaliseren.

In de visie op professioneel opdrachtgeverschap wordt aandacht besteed aan diverse manieren van samenwerken. Professioneel opdrachtgeven gaat vooral over aan de voorkant nadenken over de wijze waarop opdrachten in de markt worden gezet. Dit inkoopbeleid en de visie op professioneel opdrachtgeverschap scheppen de voorwaarden voor deze nieuwe manier van denken en werken.

4. Juridisch kader

4.1. Woningwet en (Europese) aanbestedingsplicht

Woningcorporaties zijn géén aanbestedende dienst en zijn in beginsel vrij in het kiezen van de vorm waarin diensten, leveringen en werken op de markt worden gezet (Europees, openbaar of onderhands).

Uitzondering hierop is maatschappelijk vastgoed (bijvoorbeeld buurthuizen, scholen, welzijn, kantoorruimte van woningcorporaties). Voor maatschappelijk vastgoed geldt de aanbestedingsplicht wel. In gelijke zin geldt dit ook voor het treffen van voorzieningen aan gebouwen met maatschappelijk gebruiksbestemming. Verantwoording over de aanbestedingsplicht wordt geïntegreerd in de jaarlijkse accountantscontrole.

Met de nieuwe Woningwet is ter discussie komen te staan of woningcorporaties niet in overwegende mate onder toezicht van de overheid komen te staan en daarmee als aanbestedende dienst aangemerkt moeten gaan worden.

Het is niet uitgesloten dat de Woningwet en de bijbehorende novelle ervoor zorgt dat woningcorporaties de status van 'publiekrechtelijke instellingen' krijgen. Deze status betekent dat woningcorporaties veel van hun opdrachten voortaan wel Europees moeten gaan aanbesteden.

Of een corporatie aanbesteding plichtig wordt hangt af van de mate waarin de overheid toezicht houdt op woningcorporaties. Op basis van een amendement dat is aangenomen door de tweede kamer moet worden voorkomen dat woningcorporaties vallen onder de (Europese) aanbestedingsplicht. Echter is het uiteindelijke oordeel aan de Europese Commissie die toeziet op naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijn.

Op het moment van het opstellen van dit inkoopbeleid is daarmee de discussie nog niet afgerond. Het is dan ook van belang om de ontwikkelingen hieromtrent nauwlettend te volgen. Een en ander kan verregaande consequenties hebben voor het inkoopbeleid van Woonwaard.

4.2. Aedescode

Woonwaard is lid van Aedes. Het lidmaatschap van Aedes is gekoppeld aan de AedesCode. Door zich te binden aan de AedesCode laten woningcorporaties zien waarvoor zij staan, waarop zij aanspreekbaar zijn, dat zij kwaliteit bieden en dat zij zich willen verantwoorden naar de omgeving waarin zij opereren. In de code staat onder andere dat wij eerlijk, oprecht en transparant ondernemen en dat wij geen belangenverstremgeling dulden. Nadrukkelijke items waarbij met inkopen rekening moet worden gehouden.

4.3. Integriteitscode

Woonwaard heeft een integriteitscode vastgesteld: 'Een beetje integer bestaat niet' (uitgave januari 2013). In deze code staan voor Woonwaard belangrijke regels en richtlijnen. Wij willen integer zijn in de omgang met klanten, leveranciers en relaties, met elkaar en met bedrijfseigendommen. In de code staat ook aangegeven hoe wij zorgvuldig omgaan met leveranciers en ketenpartners en aan welke algemene eisen leveranciers en ketenpartners moeten voldoen om een zakelijke relatie te onderhouden met Woonwaard.

4.4. Algemene beginselen bij inkoopprocedures

In opvolging van de Aedescode ondernemen wij eerlijk, oprecht en transparant. Wij dulden geen belangenverstrengeling.

4.5. Tekeningsbevoegdheid

Een overeenkomst komt rechtsgeldig tot stand als de daartoe bevoegde persoon ondertekent.

Voorafgaand aan de ondertekening van contracten kunnen wij daarom besluiten de ondertekeningbevoegdheid van leveranciers te toetsen.

Ondertekening van overeenkomsten door Woonwaard vindt plaats met inachtneming van het tekeningsbevoegdheden register van Woonwaard. Contracten worden op basis van het register rechtsgeldig ondertekend. De ondertekening-bevoegdheid dient dan wel geregistreerd te zijn bij de kamer van koophandel.

5. Inkoopstrategieën

Professionele inkoop houdt in dat zorgvuldig en bewust wordt nagedacht over een voorgenomen inkoop. De wereld om ons heen is dynamisch en verandert voortdurend. Nieuwe bouwconcepten, diversiteit in klantwensen, nieuwe leveranciers en producten en maatschappelijke betrokkenheid bepalen de inkoopstrategie. Het inkoopproces moet, naast het behalen van organisatiedoelen, afgestemd zijn op specifieke behoefte en marktsituatie. Er bestaat niet zoiets als één manier van inkopen. Woonwaard maakt daarbij gebruik van diverse inkoopstrategieën.

5.1. (Keten)samenwerking

Woonwaard is toonaangevend geweest op het gebied van ketensamenwerking. Deze inspanning heeft geleid tot faalkostenreductie en een hogere klanttevredenheid.

Bij ketensamenwerking wordt gekozen voor een langdurige samenwerking met vaste partners en zijn partijen indirect gezamenlijk verantwoordelijk voor het tot stand komen van het beste projectresultaat. Partners werken dus samen aan een duurzame relatie (niet voor de duur van één project samen maar voor de duur van meerdere projecten).

Wij hebben in het verleden onszelf veelal als schakel binnen de keten geplaatst. Wij zijn inmiddels van mening dat er meerdere manieren van samenwerken zijn en dat onze partners professioneel genoeg zijn structureel hun keten te optimaliseren en blijvend aandacht te hebben voor lean werken en faalkostenreductie.

Woonwaard maakt per project een bewuste keus voor een passende vorm van samenwerken. De 'visie op professioneel opdrachtgeverschap' gaat hier verder op in.

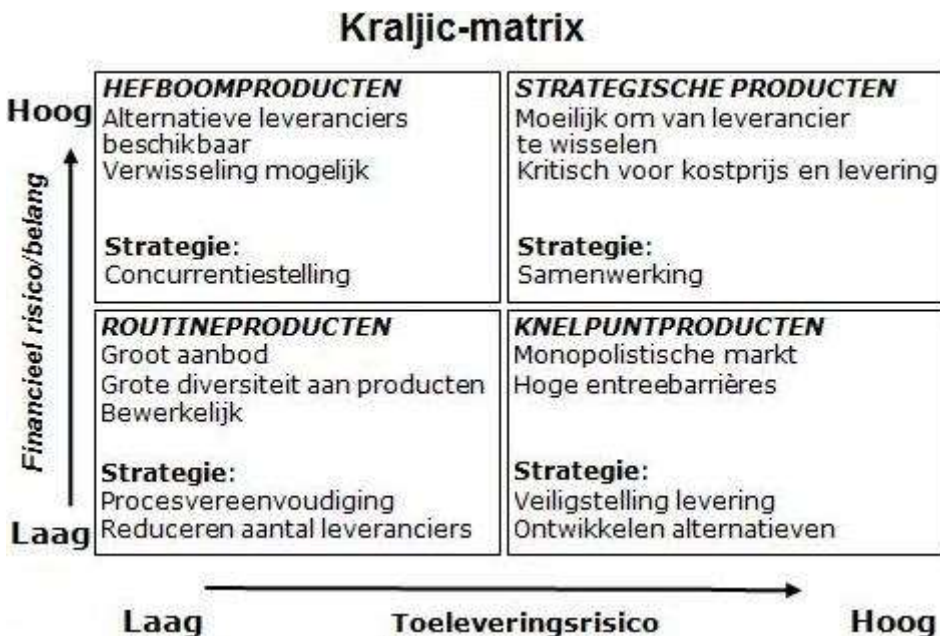
Woonwaard gaat zich de komende jaren verder ontwikkelen als professionele opdrachtgever. Een professionele opdrachtgever maakt bewuste keuzes over welke vraag aan de markt wordt gesteld, welke opdrachtgeversrol wij innemen en welke samenwerkings- en contractvorm daarbij wordt gekozen.

De doorontwikkeling naar een professioneel opdrachtgever houdt in dat we:

- bewuste keuzes maken aan de voorkant van het project;
- diverse vormen van opdrachtgeverschap herkennen en weten toe te passen;
- leren werken met functioneel specificeren;
- heldere contractuele afspraken maken over wie welke risico's het beste kan dragen;
- blijvend leren van voorgaande trajecten (plan-do-check-act).

5.2. Basis inkoop strategieën

Een veel gebruikt inkoopmodel om een inkoopstrategie te kunnen bepalen is de inkoopportfoliomatrix van Kraljic. Op basis van het financiële belang en het toeleveringsrisico worden inkooppakketten ingedeeld in de matrix en kan een basis-inkoopstrategie per inkoopgroep worden bepaald.



5.2.1. Strategisch kwadrant

De invloed op het bedrijfsresultaat is hoog. Geringe prijsveranderingen of kostenwijzigingen werken sterk door in de kostprijs. Tegelijkertijd is het toeleveringsrisico vaak hoog: er bestaat een zekere afhankelijkheid tussen Woonwaard en leverancier. De inkoopstrategie is gericht op een duurzame relatie tussen beide partners.

5.2.2. Hefboom kwadrant

Leveranciers en producten zijn in principe uitwisselbaar en de toelevering risico's zijn derhalve laag. Er zullen doorgaans geen leveringscontracten voor de lange termijn worden aangegaan. Kopen tegen de laagste prijs, met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid zal hier prioriteit krijgen. Procentueel geringe kostenbesparingen vertegenwoordigen grote bedragen. Een agressieve en actieve marktwerking aan inkoopzijde in de vorm van markt- en leveranciersonderzoek is hier de beste inkoopstrategie.

5.2.3. Knelpunt kwadrant

De inkoopstrategie in dit kwadrant is gericht op het verzekeren van toelevering van de producten op zowel korte als de lange termijn, zo nodig tegen meerkosten.

5.2.4. Routine Kwadrant

In de regel vergt dit kwadrant 80-% van de mens- en systeemcapaciteit. De inkoopfunctie moet daarom (hier bestelfunctie) zo efficiënt mogelijk worden georganiseerd. Deze inkoopstrategie is gericht op het verminderen van logistieke en administratieve complexiteit en het aantal leveranciers.

5.3. Inkoopstrategie per inkooppakket

Uit de jaarlijkse spendanalyse is ter herleiden welke inkoopgroepen in welk kwadrant vallen. De belangrijkste inkoopgroepen voor Woonwaard zijn hieronder vertaald naar een inkoopstrategie, afgeleid op de basisstrategieën uit paragraaf 5.1.

5.3.1. Inkoopstrategie t.a.v. interne bedrijfsvoering

Deze inkoopcategorie valt bij Woonwaard voornamelijk in het routinekwadrant. Voorbeelden zijn parkeerkosten, marketing en communicatie, kantoorartikelen, arbo, kantoormeubilair. De financiële impact is relatief laag, terwijl er relatief veel (gelijkwaardige) aanbieders zijn, wat het toeleveringsrisico laag houdt.

De inkoopdoelstellingen voor deze inkoop richten zich op het efficiënt organiseren van de inkoopfunctie zodat directe kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Dit doen we door het realiseren van kostenbesparingen (concurrentie stellen) en het maken van concrete en transparante afspraken met leveranciers. Afspraken worden geformaliseerd in raamcontracten. De wens is om hierbij met minder leveranciers te gaan werken.

Het werken met minder leveranciers brengt ook risico's met zich mee. Het risico's ligt in de afhankelijkheidsrelatie. Er worden mogelijke uitwijkingen ingebouwd.

5.3.2. Inkoopstrategie t.a.v. projecten

Dit betreft de projectmatige inkoop van nieuwbouw, verbouw en mutatieproces. Door de grote financiële impact van dergelijke projecten partijen bevinden deze zich veelal in het hefboomkwadrant of strategische kwadrant.

De inkoopdoelstellingen voor deze inkoop richt zich op het verkrijgen van een gunstige prijs/kwaliteitverhouding tegen beheersbare risico's. Partners moeten zich verantwoordelijk voelen om het gehele proces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. Er wordt gestuurd op integrale kostprijsbenadering.

Hier werkt Woonwaard veelal samen met vaste partners, dan wel met voorkeursleveranciers per project. Er is sprake van proactief longlistbeheer (selectie partners) waarmee de juiste partners worden geselecteerd en innovatie en optimale marktkennis wordt benut.

De risico's liggen hier in het niet gedifferentieerd inzetten van partners, waardoor de marktwerking wordt verminderd. Het regelmatig evalueren van bestaande partners en het toelaten van nieuwe partners kan dit risico verminderen.

Risico ligt in het weinig zicht hebben op de kostenstructuur waardoor de marktconformiteit van de prijsafspraken gevaar loopt.

5.3.3. Inkoopstrategie t.a.v. dagelijks onderhoud

De inkoopactiviteiten voor het onderhoudsproces (dagelijks onderhoud) bevinden zich, door een bewuste 'make or buy' keuze, in het strategisch kwadrant. Helder Vastgoed Alkmaar is onze strategische partner voor de uitvoering van het dagelijks onderhoud.

De inkoopdoelstellingen voor dit segment zijn gericht op partnership, die zich kenmerkt door open communicatie, toetsbare prestatie-indicatoren en een sterke klantgerichtheid. Goede communicatie en tijdig kunnen bijsturen moeten een hoge klantwaardering tot gevolg hebben.

Risico's liggen hier in het niet meten en bespreekbaar maken van prestaties en niet tijdig voor handen hebben van alternatieve leveranciers, waardoor een onwenselijke afhankelijkheid kan ontstaan. Sturen op resultaat moet vermijden dat dit gebeurt.

5.4. Raamovereenkomsten

Voor opdrachten waarvan Woonwaard op afroep snel gebruik wil maken, worden raamovereenkomsten gesloten. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld opdrachten voor groenonderhoud, flexibele arbeid, kantoorartikelen.

Hierbij worden repeterende opdrachten gestandaardiseerd, wordt de efficiency verhoogd en de prijs-kwaliteitverhouding geoptimaliseerd.

Deze overeenkomsten kunnen worden gesloten met één of meerdere ondernemers. In het laatste geval kan bij iedere concrete opdracht op basis van bijvoorbeeld regio, gelijke verdeling van opdrachten, recent afgeleverde kwaliteit opdrachten worden weggezet.

6. Inkoop- en aanbestedingsvormen

6.1. Kostenraming

Inkoop vindt plaats op basis van deugdelijke en objectieve voorafgaande raming van de opdracht. De raming is bepalend voor de inkoopstrategie, bepaling van de financiële haalbaarheid en na te gaan of de verplichting die we aangaan kan worden nagekomen.

Aan de hand van de raming wordt de inkoopprocedure bepaald. De volgende inkoopprocedures zijn te onderscheiden:

1. Europese procedure
Bijzondere vorm van aanbesteden op basis van Europese richtlijnen. Opdrachten boven een bepaald drempelbedrag moeten in de markt worden gezet via de procedure van een Europese Aanbesteding. Op het moment van opstellen van dit inkoopbeleid gaan we ervanuit dat woningcorporaties nog niet verplicht zijn Europees aan te besteden, met uitzondering van maatschappelijk vastgoed (zie hoofdstuk 4 Juridisch Kader).
2. Openbare procedure
De aanbesteding wordt algemeen bekend gemaakt. Iedere geïnteresseerde leverancier kan direct inschrijven. Woonwaard mag bepalen dat leveranciers die aan de door hem gestelde geschiktheidseisen voldoen voor de opdracht in aanmerking komen. Je bereikt een grote markt en er ontstaat optimale concurrentie.
3. Meervoudig onderhands
Bij meervoudig onderhands aanbesteden wordt op basis objectieve criteria een aantal (minimaal 3 en maximaal 5) leveranciers geselecteerd om mee te dingen naar een opdracht. Gegund wordt op basis van een geschikt leveranciersprofiel en/of een offerteaanvraag op basis van economische meest voordelige inschrijving (EMVI) of op basis van laagste prijs.
4. Enkelvoudig onderhands
Bij enkelvoudig onderhands aanbesteden wordt de opdracht gegund aan één partij die op basis van objectieve criteria geselecteerd is om een offerte in te dienen.

Op basis van de raming wordt de inkoopprocedure bepaald. Woonwaard hanteert daarbij de volgende bedragen en procedures:

	Interne bedrijfsvoering	Onderhoudsproces (mutatie- en reparatieonderhoud)	Projecten (sloop/nieuwbouw, groot onderhoud, planmatig onderhoud)
Enkelvoudig	Tot € 30.000,--	Tot € 30.000,--	Tot € 50.000,--

Meervoudig onderhands	Vanaf € 30.000,--	Vanaf € 30.000,--	Vanaf € 50.000,--
Openbare procedure	Indien gewenst vanaf € 120.000,--	Indien gewenst vanaf € 120.000,-	Indien gewenst vanaf € 1.500.000

Op de longlist van Woonwaard staan geselecteerde voorkeursleveranciers voor het hefboom- en strategisch kwadrant.

Woonwaard werkt bij voorkeur met geselecteerde partners. Opdrachten worden binnen deze partners vergeven op basis van een nader te bepalen inkoopstrategie. Binnen deze inkoopstrategie wordt aandacht besteed aan onder andere risico's, beheersmaatregelen expertise en prijs.

6.2. Uitzonderingen op de procedure

Woonwaard behoudt zich het recht voor om af te wijken van bovenstaande procedures als:

- Afgenomen kan worden binnen een bestaand contract.
- Indien bij een meervoudig onderhandse procedure op basis van marktanalyse minder dan 3 leveranciers worden geïdentificeerd.
- Bij strikt vertrouwelijke opdrachten.

6.3. 4-ogenprincipe

Uitzonderingen op de procedure moet worden geborgd door het 4-ogen principe, waarbij goedkeuring van minimaal één directielid noodzakelijk is. In het kader van integriteit is dit directielid niet rechtstreeks betrokken bij de betreffende inkoop.

6.4. Economische Meest Voordelige Inschrijving (EMVI)

Woonwaard gunt in principe alleen op basis van EMVI (Economische Meest Voordelige Inschrijving), hetgeen inhoudt dat bij de weging van offertes prijs én kwaliteit worden gewogen. Kwaliteitscriteria kunnen zijn: service, duurzaamheid, bereikbaarheid, klantcontacten, kwaliteitsborging etc. Vooraf wordt bij de inkoopanalyse de verhouding prijs/kwaliteit bepaald.

Gunning op basis van Laagste Prijs vindt alleen plaats als daar gemotiveerde redenen voor zijn.

In het onderhoudsproces werkt Woonwaard in een aantal gevallen met een prijzenboek. Een prijzenboek wordt periodiek getoetst op marktconformiteit. De afdeling die met het prijzenboek werkt is niet betrokken bij deze toetsing.

7. Leveranciersbeleid

Woonwaard kent een groot aantal leveranciers (693 leveranciers in 2015).

Het leveranciersbestand moet periodiek worden geëvalueerd waarbij de vraag centraal staat of onze partners en voorkeursleveranciers ons verder helpen bij het realiseren van onze organisatiedoelstellingen. Zijn onze leveranciers nog steeds de meest geschikte partners, bewegen zij mee met de ontwikkelingen binnen Woonwaard en kunnen zij nog bieden wat wij nodig hebben?

Dit inkoopbeleid is gericht op het reduceren van het aantal leveranciers en het selecteren van leveranciers die aantoonbaar toegevoegde waarde leveren aan onze doelstellingen.

Daarbij streeft Woonwaard zoveel mogelijk naar een onafhankelijke positie bij de keuze van ons leveranciersbestand.

Waar wenselijk wordt een lange termijn relatie aangegaan met leveranciers, zodat ze de bedrijfsvoering en productontwikkeling van Woonwaard verbeteren.

De mate van (on-)afhankelijkheid wordt o.a. bepaald door switchkosten, beschikbaarheid alternatieve leveranciers, overdracht kennis bij transitie, wijze waar op intellectuele eigendomsrechten zijn geregeld.

Woonwaard werkt met ketenpartners, voorkeursleveranciers en nieuwe leveranciers.

- **Partners:** personen of organisaties, buiten onze eigen organisatie, die van essentieel belang zijn bij het realiseren van onze organisatiedoelen en/of een significante bijdrage leveren aan de totstandkoming en/of levering van een product/werk/dienst en professioneel betrokken zijn bij het product of klant. Voorbeelden: adviseurs, architecten, (onder)aannemers, installatiebedrijven.
- **Voorkeursleveranciers:** leveranciers die voldoen aan de leverancierseisen van Woonwaard en/of aantoonbaar goed werk leveren of hebben geleverd voor Woonwaard.
- **Nieuwe leveranciers:** Leveranciers waar Woonwaard nog geen zaken mee heeft gedaan, maar wel passen binnen de visie van het inkoopbeleid en potentieel een voorkeursleverancier kunnen worden. Bij offertetrajecten wordt in eerste instantie geput uit het bestand van partners en voorkeursleveranciers. Nieuwe leveranciers worden desgewenst toegelaten om zo meer marktwerking te creëren, niet te afhankelijk te worden van leveranciers en/of nieuwe ontwikkelingen en inzichten te realiseren.

7.1. Vaste partners

Steeds moet een bewuste keuze worden gemaakt voor welke soort relatie wordt gekozen om de meeste toegevoegde waarde te realiseren.

Woonwaard werkt samen met vaste partners voor nieuwbouw, planmatig onderhoud en in het mutatieproces. Met deze partners worden intenties uitgesproken voor een langdurige samenwerkingsrelatie. Periodiek worden deze partners beoordeeld op resultaten en hun organisatiefilosofie. Bij goede resultaten wordt de samenwerking gecontinueerd.

Bij het vinden van de juiste partners in de keten moet niet alleen op de kosten worden gelet. Maar vooral ook op de kwaliteit, innovatievermogen en risicoreducties.

De juiste partner moet voldoen aan tenminste drie voorwaarden:

- Excellent zijn op het eigen vakgebied;
- Betrouwbaar zijn;
- Er moet een "klik" zijn met de eigen organisatie.

7.2. Redenen om over te gaan tot het benaderen van nieuwe leveranciers

Woonwaard benadert nieuwe leveranciers indien:

- doorbreken van monopolypositie en bevorderen van gezonde concurrentie;
- spreiden van inkooprisico en daarmee risico's minimaliseren in bedrijf continuïteit;
- behalen van inkoopvoordeel;
- bij vraag naar nieuwe producten en diensten en daarmee een andere leveranciersmarkt.
- beëindigen van de relatie met een bestaande leverancier.

7.3. Lokale ondernemers

Woonwaard geeft de voorkeur aan zaken doen met lokale ondernemers, zodat de werkgelegenheid in onze eigen regio wordt bevorderd en onze huurders meer kansen hebben op de arbeidsmarkt.

Woonwaard zoekt actief naar mogelijkheden om te gunnen aan lokale ondernemers binnen de bestaande regelgeving en zonder vorm van discriminatie voor andere ondernemers. Het commerciële belang wordt daarbij niet uit het oog verloren en de voorkeur mag een gezonde marktwerking niet in de weg staan.

7.4. Uitgangspunten leverancierselectie

Om zaken te kunnen doen met Woonwaard voldoen leveranciers minimaal aan de volgende voorwaarden:

- Woonwaard contracteert enkele integere leveranciers. Ze moeten voldoen aan de integriteitscode van Woonwaard;
- er is geen twijfel over de financiële positie c.q. continuïteit van de leverancier.
- kwaliteitsniveau is in overeenstemming met onze maatstaven en wordt gestaafd door referenties / referentieprojecten of ervaringen Woonwaard van voorgaande jaren.
- de leverancier mag qua omzet niet meer dan 30 % afhankelijk zijn van Woonwaard.

7.5. Financiële garanties

Er moet sprake zijn van voldoende geschiktheid om opdrachten zonder risico's voor Woonwaard uit te kunnen voeren. De algemene financiële situatie (solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit) en omzetgegevens van de leverancier kunnen daarbij van belang zijn. Woonwaard kan leveranciers voorafgaande aan het geven van een opdracht verzoeken bewijsstukken te overleggen of een eigen verklaring te tekenen.

Woonwaard toetst de kredietwaardigheid (Graydon, Dun en Bradstreet) voorafgaand aan een opdracht wanneer:

- de continuïteit van een opdracht van essentieel belang is;
- er een vooruitbetaling van meer dan € 50.000,-- wordt overeengekomen, zonder dat daar een bankgarantie tegenover is gesteld.

Bij vaste partners worden soms grote bedragen periodiek vooruit betaald. Bij die leveranciers wordt jaarlijks de kredietwaardigheid getoetst. Als een verhoogd risicoprofiel wordt geconstateerd, kan worden besloten maatregelen te treffen en andere afspraken te maken.

Vooruitbetalingen worden zoveel mogelijk vermeden. Bij specifieke gevallen kunnen uitzonderingen worden overeengekomen, bijvoorbeeld als een leverancier voorafgaand aan de opdracht investeringen moet doen voor het gecontracteerde werk of de dienst. Op basis van een risico-afweging wordt besloten of bij een dergelijke vooruitbetaling een bankgarantie als voorwaarden moet worden gesteld.

7.6. Ketenaansprakelijkheid

Woonwaard voert een administratie tegen de risico's van ketenaansprakelijkheid. Ketenaansprakelijkheid voorkomt misbruik door aannemers en onderaannemers bij de afdracht van loonheffingen. De regeling maakt elke schakel van de keten aansprakelijk voor alle volgende schakels (www.belastingdienst.nl). Ketenaansprakelijkheid eindigt altijd bij de hoofdaannemer. De opdrachtgever van het werk is niet aansprakelijk.

Bij de ontwikkeling vanuit een woningcorporatie voor verkoop of verhuur is sprake van eigenbouwer. Een eigenbouwer is een ondernemer die zonder opdracht van een ander en niet in dienst van een ander in de normale uitoefening van zijn bedrijf werk uitvoert. De ketenaansprakelijkheidsregeling ziet eigenbouwers ook als aannemers.

Om risico's in het kader van de Wet Ketenaansprakelijkheid te beheersen voert Woonwaard een administratie voor de registratie van WKA-gegevens van actieve crediteuren en wordt gewerkt met G-rekeningen. Bij het aangaan van een nieuwe samenwerking/verstrekking van nieuwe opdracht dient de WKA-verklaring aangeleverd te worden.

Het gebruik maken van een G-rekening moet in verhouding staan met de administratieve lasten. Het informatiecentrum bewaakt de geldigheid van deze gegevens en benadert

leveranciers als niet wordt voldaan aan de verplichtingen. Als een leverancier geen gevolg geeft aan het aanleveren van een verklaring kan Woonwaard besluiten de relatie te beëindigen.

7.7. Verlegging BTW

Bij onderaanneming en uitlening van personeel wordt de heffing van BTW verlegd van degene die de prestatie verricht (de onderaannemer of uitlener) naar degene die de prestatie afneemt (de aannemer of inlener). Een woningcorporatie kan worden aangemerkt als 'eigenbouwer' (zie definities) en wordt in dat geval fiscaal gezien als hoofdaannemer. De opdrachtnemer is dan verplicht de btw naar de eigenbouwer te verleggen.

7.8. Wet Ketenaansprakelijkheid voor Loon

Met de invoering van de Wet aanpak schijnconstructies (WAS) per 1 juli 2015 is de ketenaansprakelijkheid voor loon geïntroduceerd. Niet alleen de werkgever, maar ook de opdrachtgever is verantwoordelijk voor de voldoening van het door de werkgever aan de werknemer verschuldigde loon.

Waar de Wet Ketenaansprakelijkheid ziet op de afdracht van belastingen binnen de keten, ziet deze nieuwe wet op de uitbetaling van loon. Wanneer Woonwaard een bedrijf inhuurt om werk te doen, en dat bedrijf huurt weer een ander bedrijf in, ontstaat een keten. Alle schakels in de keten zijn samen verantwoordelijk voor het loon van de werknemers in die keten. Krijgen die hun loon niet? Dan kan iedere schakel aansprakelijk worden gesteld voor de betaling van dat loon (inclusief belastingen en premies).

De maatregelen die wij kunnen ondernemen om aansprakelijkheid te voorkomen, zitten vooral aan de kant van de opdrachtverstrekking.

1. Werk enkel met gecertificeerde aannemers of werknemers, die met hun keurmerk toetsbaar waarborgen dat zij hun personeel conform het overeengekomen loon betalen.
2. Betaal een goede prijs voor de werkzaamheden.
3. Zorg voor een contract met duidelijke afspraken met de opdrachtnemer over naleving van de arbeidsvoorwaarden en over procedures in geval er sprake zou zijn van onderbetaling in de keten.
4. Grijp in als het toch misgaat.

Wanneer geldt de ketenaansprakelijkheid?

- Als er een keten is van bedrijven die ieder een deel van een werk of opdracht uitvoeren. Dit kunnen ook buitenlandse bedrijven zijn.
- Als de schakels van de keten opdrachtovereenkomsten of aannemingsovereenkomsten sluiten voor de uitvoering van dat werk of die opdracht.
- Als de werknemers die het uiteindelijke werk doen hun loon niet (volledig) ontvangen.

Wanneer geldt de ketenaansprakelijkheid niet?

- Bij koopovereenkomsten. Bijvoorbeeld als u kantoorartikelen bestelt.
- Als zzp'ers het uiteindelijke werk doen.
- Als een particulier een bedrijf inhuurt om werk te doen

7.9. inhuur zelfstandigen

Bij de inhuur van zelfstandigen heeft Woonwaard te maken met bijzondere wet- en regelgeving. In 2016 is de VAR-verklaring (verklaring arbeidsrelatie) voor inhuur van freelancer of zelfstandige zonder personeel komen te vervallen en is de Wet Deregulering Arbeidsrelaties (Wet DBA) in werking getreden.

Doel van de wet DBA is de verantwoordelijkheid van het al of niet aanwezig zijn van een arbeidsrelatie bij zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer neer te leggen. Om te voorkomen dat de relatie die Woonwaard met een zelfstandige aangaat wordt aangemerkt als een arbeidsrelatie, moet met de opdrachtnemer een overeenkomst worden afgesloten waarin de werkzaamheden staan vermeld en de periode waarvoor de zelfstandige wordt ingehuurd. Het is van belang dat de werkzaamheden zelfstandig en zonder gezagsverhouding worden uitgevoerd.

7.10. Afstoten leveranciers

Reden om een relatie te beëindigen zijn:

- er is geen vraag meer naar een bepaald product of dienst;
- een andere leverancier heeft betere voorwaarden;
- de leverancier levert een slechte prestatie, de leveranciersbeoordeling is onvoldoende en verbetering wordt niet verwacht of heeft niet plaatsgevonden.
- de leverancier handelt in strijd met de gedragscode;
- de leverancier heeft geen toegevoegde waarde meer in kwalitatieve of financiële zin;
- geen verklaringen in het kader van de ketenaansprakelijkheid kunnen of willen overleggen;
- zelfstandige wil geen overeenkomst ondertekenen in het kader van de Wet DBA;
- niet integer handelen van ondernemers;
- slechte kredietwaardigheid bij periodieke toets.

7.11 Social Return on Investment

Bij de selectie van leveranciers en het vergeven van opdrachten hecht Woonwaard grote waarde aan ondernemingen die zich inzetten voor Social Return on Investment (SROI). Bij de beoordeling van offertes wordt de mate van SROI meegewogen.

Hieronder wordt verstaan:

- beschikbaar stellen van leer/werkplekken in het kader van de beroepsbegeleidende leerweg (BBL);
- lonen, begeleidingskosten en/ of opleidingskosten inzetten voor uitkeringsgerechtigden.

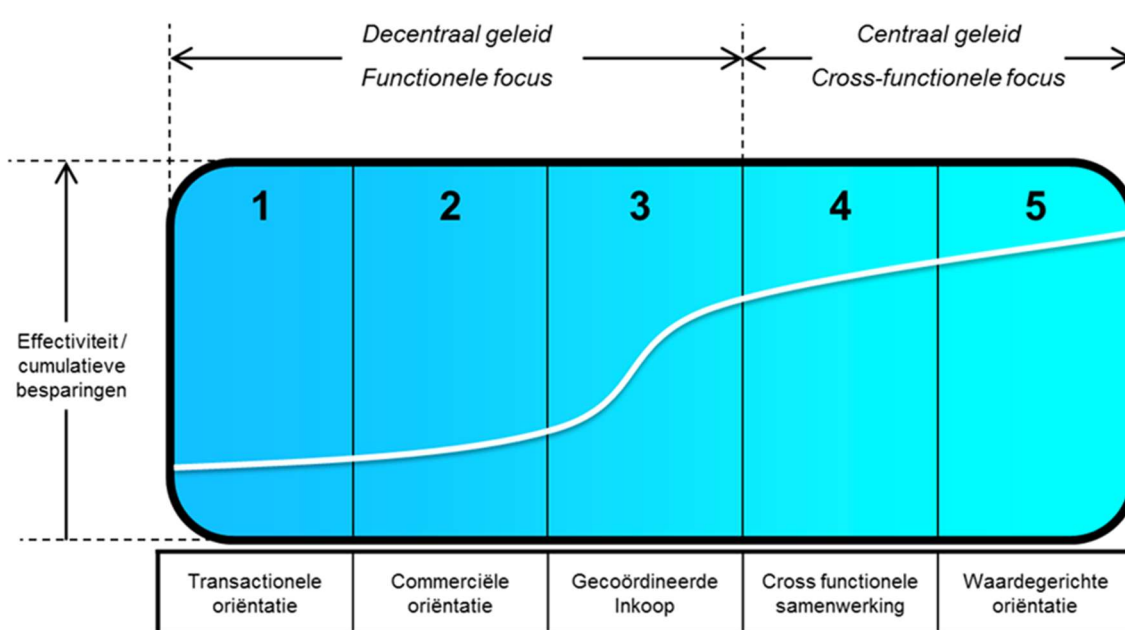
8. Organisatorische uitgangspunten

8.1. Inkooporganisatie

Inkoop werkt zo efficiënt mogelijk en houdt de bedrijfskosten laag. Vanuit deze doelstelling is inkoop doelmatig, effectief en efficiënt ingericht.

De inrichting van Inkoop is afhankelijk van het ambitieniveau binnen de organisatie. In de inkoopgroepen die zich bevinden in de twee onderste kwadranten van de Inkoopmatrix wordt nog erg veel transactioneel ingekocht. We bevinden ons daar nog in een lage volwassenheidsfase. Er is onvoldoende focus op bundeling, er wordt met regelmaat ad hoc ingekocht en het leveranciersbestand groeit nog steeds.

In de twee bovenste kwadranten van Kraljic is wel meer focus op gecoördineerde inkoop. Woonwaard bevindt zich daar grotendeels in fase 3. Bij gecoördineerde inkoop gaat een organisatie substantieel besparen op inkoopuitgaven door coördinatie/bundeling van inkoopactiviteiten.



8.2. Woonwaard heeft hiervoor inkoop als volgt ingericht.

De centrale inkoopafdeling valt onder het informatiecentrum. Centrale inkoop adviseert directie en procesmanagers over inkoopprofessionalisering en professioneel opdrachtgeverschap, stelt kaders op (inkoopbeleid), ondersteunt de organisatie met het beschikbaar stellen van inkoopmodellen, analyseert uitgaven (spendanalyse), en toetst de naleving van het beleid.

De feitelijke inkoop valt onder de verantwoordelijke procesmanagers. Afdelingen kopen zelfstandig in op basis van afgesproken kaders en zijn verantwoordelijk voor de operationele inkoop (bestellen, bewaken en nazorg).

Een professionele inkoper binnen de centrale afdeling inkoop heeft een adviserende rol bij de tactische inkoop (specificeren, selecteren en contracteren). Hoe eerder inkoop betrokken wordt in het proces hoe hoger de toegevoegde waarde zal zijn. Bij strategische contracten is inkoop in ieder geval betrokken bij de strategievorming en de contractonderhandelingen (tactisch inkoopproces).

8.3. Functie en rollen

Bij Woonwaard worden de volgende inkoop gerelateerde functies onderkend:

Inkoper

Is betrokken bij alle strategische inkoopactiviteiten en ontwikkelt, actualiseert en bewaakt het overkoepelende inkoop- en aanbestedingsbeleid. Faciliteert de inkoop met processen, procedures en templates en stelt jaarlijks een inkoopactieplan op.

Decentrale inkopers

Specificeren, selecteren en contracteren leveranciers en afsluiten contracten. Bij inkoop uit de inkoopsegmenten strategisch en hefboom wordt de inkoper als adviseur betrokken.

Materiedeskundige

Vertegenwoordigers vanuit de lijnorganisatie die de technische expertise bezitten om een product/dienst/werk functioneel of technisch te specificeren.

Contractbeheerder

Registreert op basis van verkregen input de getekende contracten en eventuele wijzigingen hierop waarmee een volledige benutting van contracten kan worden gefaciliteerd en managementrapportages kunnen worden gegenereerd.

Contracteigenaar/manager

De functionele functionaris, voor wie het contract afgesloten wordt en daarmee ook de feitelijke opdrachtgever is. De functionaris (afdeling) is in de regel verantwoordelijk voor de grootste besteding in een segment. Veelal is dit de budgethouder. De contractmanager bewaakt inhoudelijk het contract en ziet erop toe dat de leveranciersprestaties worden behaald.

Bestellers

Plaatsen vanuit bestaande (raam-)contracten orders bij leveranciers onder vooraf afgesproken voorwaarden.

Een combinatie van rollen/functies is mogelijk. Zo kan een materiedeskundige ook de rol van contracteigenaar bezitten.

8.4. Opleiden decentrale inkopers

Inkopen is een vak. Decentrale inkoop op basis van centrale kaders betekent dat binnen afdelingen zelfstandig wordt ingekocht. De decentrale inkopers moeten voldoende geëquipeerd zijn en voldoende kennis en vaardigheden bezitten om professioneel te kunnen inkopen. Woonwaard investeert in kennis en opleiding om op het gewenste niveau te komen.

9. Informatiesystemen en inkoopcontrol

9.1. Inkoopinformatiesysteem

Woonwaard kent geen geïntegreerd inkoopinformatiesysteem. Informatie wordt uit verschillende systemen gegenereerd (ERP, contractbeheerssysteem, DMS). In de onderstaande paragrafen wordt aangegeven welke instrumenten nu worden ingezet voor de informatievoorziening in het inkoopproces.

In paragraaf 9.5. wordt ingegaan op het risico in verband met het ontbreken van een systeem bij het tactische inkoopproces.

9.2. Spendanalyse

Woonwaard heeft sinds 2013 de beschikking over een spendanalyse. Met een spendanalyse worden inkoopuitgaven in kaart gebracht. Zonder dat inzicht wordt een blinde, niet professionele koers gevaren. Op basis van de spendanalyse wordt een inkoopactieplan opgesteld. Vanaf 2017 is het mogelijk om uit ons eigen ERP-systeem de spendanalyse te halen, hetgeen betekent dat hiermee niet alleen jaarlijks achteraf zicht is op de inkoopuitgaven, maar ook dagelijks actuele informatie beschikbaar is. We kunnen daardoor veel directer (bij)sturen en winst behalen op onze inkoopuitgaven.

9.3. Contractbeheer

Contractbeheer is belegd bij het informatiecentrum. Contractbeheer is een administratief proces waarbij wordt geregistreerd welke contracten de organisatie heeft afgesloten, met als doel de interne organisatie te voorzien van actuele informatie over lopende contracten.

Woonwaard voert vanaf 2016 actief contractbeheer. Om te vermijden dat doorlopende contracten ongewenst en tegen condities van de leverancier moeten worden voorgezet worden alle contracten centraal beheerd in een contractbeheerssysteem.

Daarnaast wordt voor ieder contract een contractmanager aangewezen. De contractmanager is inhoudelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de overeenkomst.

9.4. Inkooppakketindeling

Leveranciers van Woonwaard worden ingedeeld in inkooppakketten. Woonwaard hanteert daarbij de inkooppakketindeling van Aedes waarmee op de duur ook benchmark mogelijk is. Voorbeelden van inkooppakketten zijn bouwkundig onderhoud, bouwmaterialen, drukwerk, aannemers nieuwbouw, aannemers renovatie. De inkooppakketindeling wordt gebruikt voor de spendanalyse en het bepalen van inkoopstrategieën (hoofdstuk 5).

9.5. Tactische inkoop

Bij de tactische inkoop wordt de inkoopstrategie bepaald, de marktbenadering gekozen, vindt het offertetraject plaats, worden onderhandelingen gevoerd en het contract afgesloten. Er worden daarmee belangrijke stukken opgesteld die bij de uitvoering en bij

onenigheid essentieel kunnen zijn. Deze documenten moeten toegankelijk en vindbaar zijn. Dit proces is bij Woonwaard aan verbetering toe. Een inkoopstelsel voor de tactische inkoop kan hieraan ondersteunend zijn.

9.6. Inkoopvoorwaarden

Woonwaard werkt met eigen inkoopvoorwaarden voor leveringen, werken en diensten. De eerste verwijzing naar voorwaarden is geldend. In de offerteaanvraag zal Woonwaard daarmee altijd direct de inkoopvoorwaarden van toepassing verklaren.

9.7. Inkoopprocedures en –methodes

In het inkoopbeleid staan de uitgangspunten voor het opstellen van procedures en methoden. Als daarnaast de inkooporganisatie is bepaald dan kunnen de inkoopprocedures worden vastgelegd. Bij het inkoopproces zijn meerdere afdelingen en medewerkers betrokken. In het kader van functiescheiding worden inkooptaken veelal verspreid in de organisatie neergelegd. Functiescheiding voorkomt fraude.

Het beleid wordt verder uitgewerkt in inkoopprocedures, bijvoorbeeld factuurafhandeling, bestelprocedure, offerteprocedure, contractbeheer.

Daar waar verschillende afdelingen en medewerkers betrokken zijn bij de uitvoering van de verschillende inkoopactiviteiten is een goede overdracht essentieel. Overdracht vraagt om afspraken en coördinatie. Met voorschriften en procedures wordt duidelijk wat men van elkaar kan en mag verwachten.

9.8. Uniforme documenten

Het hanteren van uniforme documenten heeft tot voordeel dat ze herkenbaar zijn, juridisch kloppen en men attent wordt gemaakt op essentiële zaken. Het moet de decentrale inkoper ontzorgen, het proces vereenvoudigen en risico's beter afdekken. Het helpt bij de professionalisering van inkoop.

9.9. Longlistbeheer

Longlistbeheer houdt in dat er een centraal overzicht is van partners en voorkeursleveranciers waar Woonwaard mee werkt. Dit overzicht wordt actief beheerd door de inkoper. Hoewel Woonwaard hecht aan langere termijn relaties wil ze ook openstaan voor nieuwe (in potentie) passende partijen. De longlist is te vinden op Woogle.

9.10. Inkoopcontrol

Inkoopcontrol is het beheersen, evalueren en bewaken van inkoop. Bewaakt wordt of binnen het kader van het inkoopbeleid wordt ingekocht. Inkoopcontrol is belegd bij het Concerncontrol. Met steekproeven en audits wordt de toepassing van het inkoopbeleid gecontroleerd.

Woonwaard voert actief inkoopcontrol op afwijkingen inkoopbeleid, kredietwaardigheid, en verklaringen ketenaansprakelijkheid (zie hoofdstuk 7).

10. Inkoopsamenwerking

Woonwaard zoekt waar mogelijk samenwerkingsverbanden met andere woningcorporaties in de regio. Een succesvolle samenwerking kan alleen bestaan als de samenwerking niet vrijblijvend is en op directieniveau wordt gedragen.

Doelen van samenwerking kunnen zijn:

- vergroten van de omvang waardoor (innovatie)projecten beter van de grond kunnen komen. Het wordt interessanter voor marktpartijen;
- bundeling van expertise, waarmee verhoging van de kwaliteit;
- kostenreductie door schaalvoordelen (routine- en hefboomkwadrant);
- door bundeling worden wij een interessantere partij voor de leveranciers.

Op het gebied van inkoopsamenwerking en kennisnetwerken zijn de volgende activiteiten te benoemen:

- Woonwaard neemt actief deel aan het inkoopkennisnetwerk van Aedes;
- Er is een regionaal kennisnetwerk met Kennemerwonen en Van Alckmaer voor Wonen en Intermaris. De samenwerking is gericht op uitwisseling van informatie en kennis.

Van een verdergaande samenwerking en (mogelijke) gezamenlijke kostenreductie is nog geen sprake. De organisaties zijn nog onvoldoende op elkaar afgestemd. Zodra er opportunity's voorbij komen worden deze gesignaleerd en aangrepen.

Samenwerken is geen doel op zich en Woonwaard zoekt altijd naar de meest optimale samenwerking die de meeste waarde toevoegt. Samenwerking kan daarmee ook met andere partijen worden aangegaan bijvoorbeeld gemeenten.

11. Tenslotte

11.1 Inwerkingtreding

Dit inkoopbeleid is geaccordeerd door de directeur-bestuurder in het Directie Team (DT) van 24 januari 2017 en treedt per direct in werking.

11.2 Evaluatie

Het inkoopbeleid wordt jaarlijks getoetst aan actuele ontwikkelingen en regelgeving. Indien nodig wordt het beleid bijgesteld.

11.3. Relatie met andere beleidsterreinen

Het inkoopbeleid moet afgestemd zijn op organisatie-doelstellingen en raakt specifieke andere beleidsterreinen.

In ieder geval is er een relatie met de volgende beleidsterreinen:

- Begroting
- Risicomanagement
- Integriteitsbeleid
- Klantfocus
- Visie professioneel opdrachtgeverschap
- Aanbestedingsleidraad Aedes

11.4 Communicatie

Het inkoopbeleid wordt actief gecommuniceerd binnen Woonwaard en wordt gepubliceerd op Woogle en op de internetsite van Woonwaard.

Bijlage Definities

Ketensamenwerking

Vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend samenwerken aan één product of proces. Bij ketensamenwerking zijn partijen indirect gezamenlijk verantwoordelijk voor het tot stand komen van het beste projectresultaat. Ketensamenwerking heeft tot doel het beperken van kosten en risico's. Ketenpartners werken samen aan een duurzame relatie.

Inkoopproces/Inkoopprocedure

Een enkelvoudige onderhandse aanbesteding, een meervoudig onderhandse aanbesteding openbare aanbesteding met als resultaat in een opdracht voor Levering, Diensten of Werken met een of meerder leveranciers.

Aanbesteden

De procedure waarbij een opdrachtgever bekend maakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en bedrijven vraagt om een offerte in te dienen. Er zijn verschillende aanbestedingsprocedures: meervoudig onderhands, laagste prijs, Economische voordelige Inschrijving (EMVI), Best Value Procurement, marktplaats etc.

Enkelvoudige onderhandse aanbesteding

Bij enkelvoudig onderhands aanbesteden wordt één partij gevraagd een offerte uit te brengen. Er wordt geen concurrentie gesteld.

Meervoudig onderhands aanbesteden

Bij meervoudig onderhands aanbesteden nodigt de aanbestedende dienst op basis van objectieve criteria een aantal gegadigden uit om een offerte in te dienen op basis van offerteaanvraag met daarin alle relevante informatie.

Functionele specificatie

De functionele specificatie beschrijft de functies die het product of de dienst moet vervullen voor de gebruiker, ofwel: wat moet het product doen? Functionele specificaties zeggen niets over 'hoe' deze behoefte moet worden gerealiseerd. De functionele specificatie kan heel algemeen, kort en bondig zijn.

Technische specificatie

De technische specificatie beschrijft hoe de behoefte moet worden gerealiseerd. Het geeft een precieze omschrijving van het werk, de dienst of het te leveren product. Gedetailleerd wordt vastgelegd aan welke afmetingen, prestaties, eigenschappen etc. de behoefte moet voldoen.

Social Return On Investment (SROI)

Opnemen van voorwaarden in de aanbesteding die ondernemers aanzet tot het aanbieden van (leerwerk)stages en/of het in dienst nemen van mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt en/of jongeren.

Co-makers

Samenwerkend productiebedrijf.

Eigenbouwer

Een eigenbouwer werkt zonder opdracht van een opdrachtgever. Een eigenbouwer is zelf geen aannemer, maar heeft voldoende kennis om als aannemer op te treden en de feitelijke leiding over het werk te voeren. Bijvoorbeeld een woningbouwmaatschappij die huurwoningen laat bouwen. Als een eigenbouwer werk door een ander laat uitvoeren, geldt de eigenbouwer als aannemer. Degene aan wie hij het werk uitbesteedt, is dan onderaannemer. De onderaannemer verlegt de btw naar de eigenbouwer.