

woon - waard

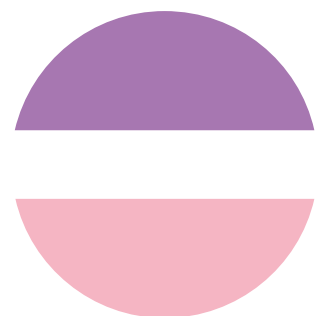
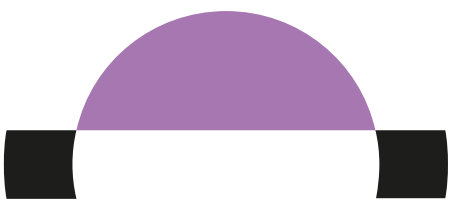
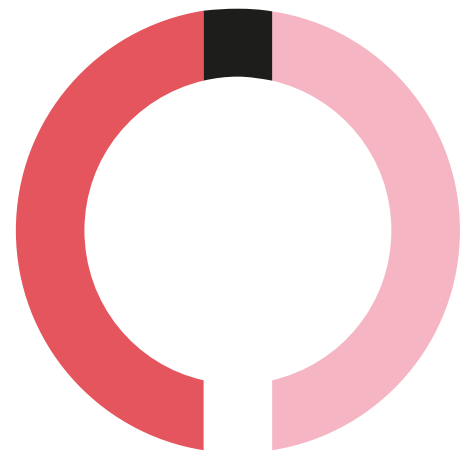
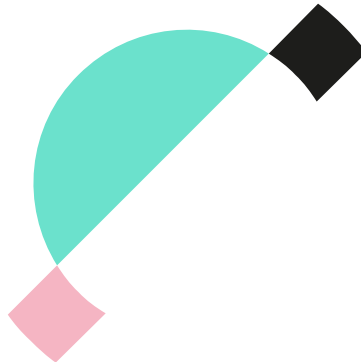
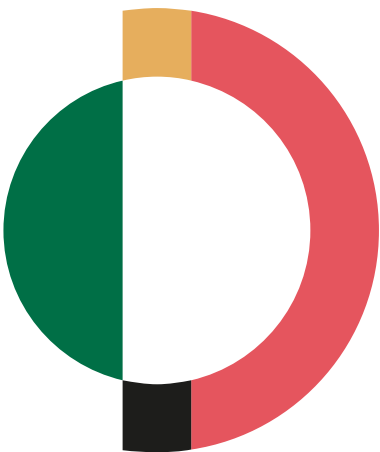
Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2020-2023

Naam L. Hendriks en L. van den Aakster

Datum 2-2-2021

Versie Definitief v0.2

Vastgesteld 2 februari 2021





Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Inkoopdoelstellingen Woonwaard	4
1.2	Algemene beginselen	4
1.3	Reikwijdte inkoop- en aanbestedingsbeleid	5
2	Juridisch kader	6
2.1	Wet- en regelgeving	6
2.2	Aanbestedingsplicht maatschappelijk vastgoed	6
2.3	Governancecode	6
2.4	Integriteitscode	7
2.5	Procuratie	7
3	Organisatie- en inkoop doelstellingen	8
3.1	Van opgave naar inkoop	9
4	Het inkoopproces	10
5	Inkoopstrategieën	12
6	Taken en rollen	14
6.1	Centrale inkoopadviseur	14
6.2	Tenderboard	14
6.3	Inkoop gerelateerde functies	15
7	Inkoopprocedures	16
7.1	Drempelbedragen	16
7.2	Tenderboard	16
7.3	Inkoopprocedures	17
7.4	Afwijking procedure	17
7.5	Gunningscriteria	18
7.6	Overeenkomst	19
8	Opdrachtgeverschap	20



9	Leveranciersbeleid	21
9.1.1	Betrouwbaarheid	21
9.1.2	Continuïteit en financieel kader	21
9.1.3	Fiscaliteit	22
9.1.4	Klant & Maatschappij	23
9.2	Leveranciersselectie: van longlist naar shortlist	23
9.3	Leverancierslijst Woonwaard	24
9.3.1	Strategische samenwerkingspartners	25
9.3.2	Voorkeurleveranciers	25
9.3.3	Potentiële Leveranciers	25
9.4	Leveranciersreductie	26
10	Contract- en leveranciersmanagement	27
10.1	Contractmanagement	27
10.1.1	Contractbeheer	27
10.2	Leveranciersmanagement	27
11	Inkoopmiddelen en systemen	29
12	Tenslotte	31
	Checklist inkoop- en aanbestedingsbeleid	32



1 Inleiding

Woonwaard is een maatschappelijke vastgoed organisatie met een volkshuisvestelijke opgave en heeft als inkoopende en aanbestedende partij een bijzondere verantwoordelijkheid. Wij kopen in met het geld van onze huurders en het inkoop- en aanbestedingsbeleid ziet erop toe dat we dit geld op een goede manier besteden.

Van ons mag worden verwacht dat wij **eerlijk, oprecht en transparant handelen**. Wij dulden **geen belangenverstrengeling**. Wij acteren als een **professionele opdrachtgever**.

Hoe Woonwaard deze verantwoordelijk neemt in relatie tot het Ondernemingsplan 2020-2023 is beschreven in dit beleid Een inkoop- en aanbestedingsbeleid staat niet op zichzelf. De inkoopdoelstellingen moeten de ondernemingsdoelstellingen faciliteren.

Woonwaard verhuurt 14.500 woningen in de gemeenten Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk. We geven jaarlijks circa € 89 miljoen (gemiddelde jaar 2017 t/m 2019) 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. In 2019 bedroeg deze uitgave 35 miljoen.
- Het beïnvloedbare inkoopvolume is het deel van de totale uitgaven dat door inkoop op basis van potentiële marktwerking beïnvloedbaar is. In 2019 was het beïnvloedbare inkoopvolume 57 miljoen.
- De kosten van VvE is separaat in beeld gebracht. Het beïnvloedbare inkoopvolume van VvE's bedroeg in 2019 € 1,5 miljoen.

1.1 Inkoopdoelstellingen Woonwaard

Inkoop- en aanbesteden gaat over de samenwerking met onze leveranciers en strategische samenwerkingspartners. Het beleid heeft de volgende inkoopdoelstellingen:

- Continu een positieve bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen;
- Een integere, betrouwbare en zakelijke professionele opdrachtgever zijn;
- Inkopen tegen de meest optimale en beste (integrale) prijs- kwaliteitsverhouding;
- Een werkbaar en efficiënt inkoopproces;
- Bewuste en uitlegbare keuzes aan de voorkant van een inkooptraject;
- Heldere visie en vasthouden ambities tijdens het inkooptraject.

1.2 Algemene beginselen

De algemene beginselen betrekking hebbende op het aanbestedingsrecht, gelden eveneens voor dit inkoop- en aanbestedingsbeleid, in overeenstemming met de Governancecode Woningcorporaties:

- Gelijke behandeling;
- Objectiviteit;
- Transparantie;
- Proportionaliteit.



Indien noodzakelijk qua aard en omvang van de opdracht kan Woonwaard op specifieke onderdelen afwijken van voornoemde algemene beginselen. Dit zal vooraf kenbaar gemaakt worden in de betreffende inkoopprocedure.

1.3 Reikwijdte inkoop- en aanbestedingsbeleid

De reikwijdte van het inkoop- en aanbestedingsbeleid betreft de inkoop van alle Diensten, Leveringen en Werken binnen Woonwaard op het gebied van:

- Onderhoud (dagelijks-, planmatig-, mutatie- en contractonderhoud);
- Nieuwbouw en conceptontwikkeling;
- Leveringen, Diensten en adviezen.

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



2 Juridisch kader

2.1 Wet- en regelgeving

Woningcorporaties zijn géén aanbestedende dienst en zijn in beginsel vrij in het kiezen van de vorm waarin Leveringen, Diensten en Werken op de markt worden gezet.

De Aanbestedingswet is dan ook niet van toepassing op de opdrachten die woningcorporaties in de markt zetten. Het is echter mogelijk dat hier in de toekomst verandering in komt gelet op de inbreukprocedure die de Europese Commissie is gestart tegen de lidstaat Nederland.

Op het moment van het opstellen van dit inkoop- en aanbestedingsbeleid is de inbreukprocedure echter nog niet afgerond. Wij houden de ontwikkelingen hieromtrent nauwlettend in gaten. Een en ander kan consequenties hebben voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid van Woonwaard.

2.2 Aanbestedingsplicht maatschappelijk vastgoed

Voor maatschappelijk vastgoed gelden andere regels. Maatschappelijk vastgoed (hierna te noemen "MOG") is uitsluitend het vastgoed dat is omschreven in bijlage drie en vier van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015.

Artikel 51 Woningwet bepaalt dat voor nieuw te realiseren, instandhouding en treffen van voorzieningen aan maatschappelijk vastgoed (ongeacht de waarde) een aanbestedingsplicht geldt die ten minste via een meervoudige onderhandse procedure dient te worden vormgegeven (zoals beschreven in paragraaf 7.3 van dit beleid).

Voor regulier te bouwen appartementen (geen MOG) geldt de aanbestedingsplicht niet. Als MOG wordt gerealiseerd als onderdeel van DAEB-vastgoed, is sprake is van een combinatieproject. Volgens de toelichting op de Woningwet geldt bij combinatieprojecten dat een aanbestedingsplichtige opdracht niet kan worden 'weggestopt' in een groter bouwkundig geheel dat niet aanbestedingsplichtig is. De woningcorporatie heeft de keuze de reguliere appartementen wel of niet aan te besteden. Het MOG dient in ieder geval te worden aanbesteed. Voor zover de reguliere appartementen een onlosmakelijk technisch geheel vormt met MOG volgt het reguliere vastgoed het aanbestedingsregime van de MOG. Met andere woorden: vormen het MOG en de appartementen één geheel, dan zal het geheel (inclusief appartementen) meervoudig onderhands moeten worden aanbesteed.

2.3 Governancecode

Woonwaard is lid van Aedes. Het lidmaatschap van Aedes is gekoppeld aan de Governancecode Woningcorporaties. De code is niet vrijblijvend. In de code staat: "Bestuur en RvC hebben een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen. Hierop volgend stelt het bestuur een inkoop- en aanbestedingsbeleid op. Dit beleid



onderschrijft de beginselen van aanbesteden; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit” (paragraaf 5.3 van de Governancecode Woningcorporaties 2020). In dit beleid zijn deze uitgangspunten verankerd.

2.4 Integriteitscode

Woonwaard heeft een integriteitscode vastgesteld met als titel: ‘Een beetje integer bestaat niet’ (uitgave 2015). 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 aan welke algemene eisen leveranciers en strategische samenwerkingspartners moeten voldoen om een zakelijke relatie te onderhouden met Woonwaard.

2.5 Procuratie

Een overeenkomst komt rechtsgeldig tot stand als de daartoe bevoegde persoon ondertekent. Woonwaard toetst de ondertekeningbevoegdheid van leveranciers in de kamer van Koophandel (hierna te noemen “KvK”).

Ondertekening van overeenkomsten door Woonwaard vindt plaats met inachtneming van het tekeningsbevoegdheden-matrix van Woonwaard. Op het moment van de vaststelling van dit inkoop- en aanbestedingsbeleid is de registratie van deze matrix en daarmee de tekenbevoegdheid nog niet vastgelegd in de KvK. Voor de ondertekening van contracten met leveranciers kan daarvoor in de plaats ook worden gewerkt met een volmacht door een van de bestuurders.



3 Organisatie- en inkoop doelstellingen

Het inkoop- aanbestedingsbeleid staat niet op zichzelf, maar levert continu een positieve bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. De inkoopdoelstellingen moeten de doelstellingen uit het Ondernemingsplan Woonwaard 2020-2023 “Samen verschil maken” faciliteren.

In het ondernemingsplan zijn vier doelen benoemd, zie afbeelding hieronder. In paragraaf 3.1 wordt de opgave vertaald naar inkoop.



Figuur 1 Doelen vanuit ondernemingsplan

In het Ondernemingsplan is aangegeven aan welke opgave we vooral de komende jaren gaan werken:

- **Betaalbaarheid waarborgen:** een gevarieerd aanbod aan woningen onder verschillende huurtoeslaggrenzen.
- **Beschikbaarheid vergroten:** gemiddeld 130 woningen per jaar toevoegen voor reguliere vraag en de vraag vanuit de uitstroom uit vormen van beschermd wonen.
- **CO₂-uitstoot reduceren en verduurzamen:** opschalen en versnellen om de CO₂-uitstoot van het wonen te verminderen.
- **Woningkwaliteit verbeteren:** met speciale aandacht voor de geluidsvriendelijkheid van de woning (na isolatie).
- **Bijdragen aan inclusiviteit:** iedereen een plek om te wonen en te leven, niemand wordt uitgesloten en iedereen kan naar vermogen presteren.

Inkoop heeft in meer of mindere mate met alle opgave te maken; waarbij de betaalbaarheid waarborgen en de CO₂-uitstoot reduceren en verduurzamen een specifieke inkooprol kent.



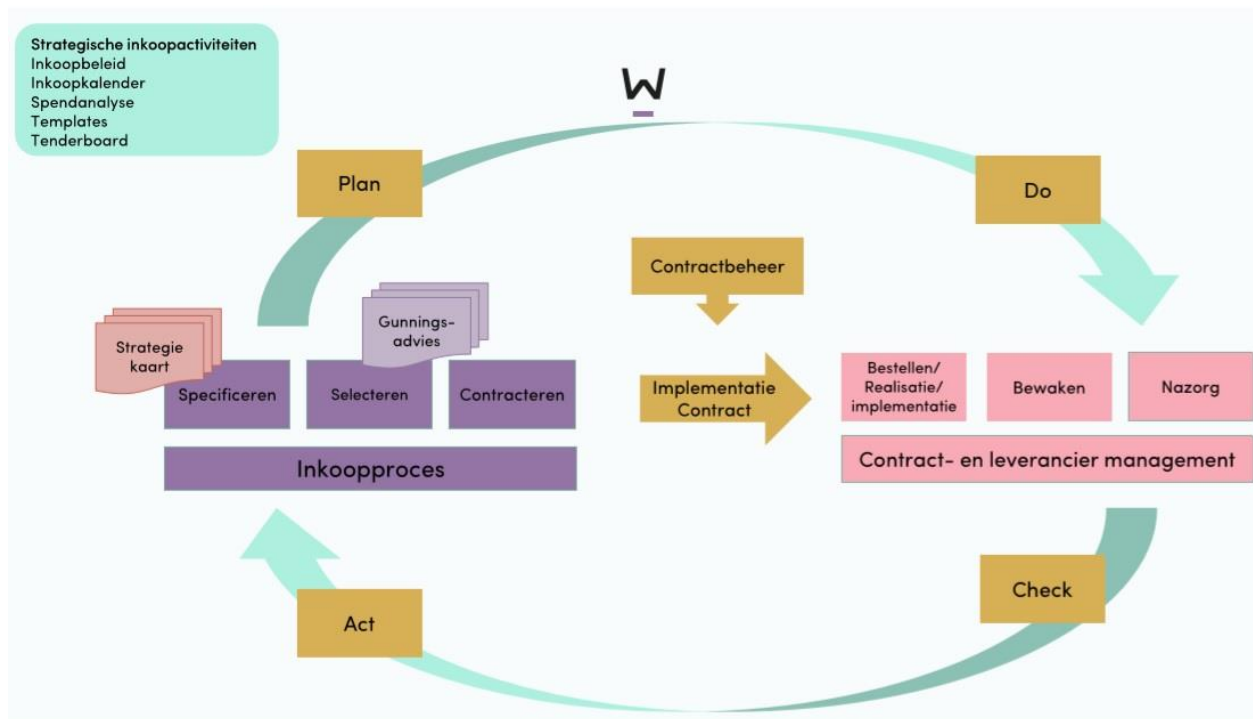
3.1 Van opgave naar inkoop

- **Betaalbaarheid waarborgen.** In het ondernemingsplan vertaald als een gevarieerd aanbod aan woningen onder verschillende huurtoeslaggrenzen. In het inkoop- en aanbestedingsbeleid vertaald als het verantwoord besteden van ieder euro die wij aan de markt uitgeven. Woonwaard is aan de huurders verplicht om iedere euro verantwoord te besteden. Ga zorgvuldig om met de middelen en bewaak deze alsof het je eigen portemonnee betreft. We zijn zakelijk en denken waar nodig vanuit de Total Cost of Ownership gedachten. Met een gedegen inkoopstrategie, leverancierstoets en marktkennis benaderen we de markt. We zoeken de langdurige samenwerking als dit voordeel oplevert voor de lange termijn. We bundelen kleine soortgelijke aankopen tot raamcontracten om de administratieve belasting op de organisatie te beperken en daarmee indirecte kosten te besparen. Opgemerkt dient te worden dat alleen selecteren op prijs meestal niet de beste deal is. We kijken naar de beste prijs-kwaliteitverhouding. Dat verstaan wij als verantwoord omgaan met ieder euro die we besteden.
- **CO₂-uitstoot reduceren en verduurzamen.** Het inkoop- en aanbestedingsbeleid ondersteunt de duurzaamheidsambities van Woonwaard. Opschalen en versnellen om de CO₂-uitstoot te verminderen is een pittige opgave. Dit kan niet zonder een goede inkoopstrategie. De opgave is financieel aanzienlijk en het gaat veelal om innovatieve oplossingen. We moeten versnellen en daarvoor kan een intensieve en vergaande samenwerking met (nieuwe) marktpartijen nodig zijn. Samenwerkingen met de markt zijn wenselijk om de opgave te realiseren, samen steeds beter te worden en vooral ook te kunnen versnellen waarmee de opgave gerealiseerd kan worden.
- **Samenwerking.** De opgaven zijn complex en vanwege hun samenhang nog ingewikkelder. Deze complexe vraagstukken kunnen alleen effectief worden aangepakt als alle betrokkenen bereid zijn samen te werken, als wordt gewerkt vanuit een breed gedragen ambitie en vertrouwen in elkaars bijdrage. De opgave is enorm, het is onduidelijk wat de meest effectieve aanpak is, en er zijn vele verschillende conflicterende belangen. De overheid, de marktpartijen in de bouw, de corporaties, warmteleveranciers en nog veel meer partijen hebben ambities en belangen. De inkoopdynamiek is daarmee complex.
- **Waardevolle organisatie.** Als betrouwbare partner zorgen wij ervoor dat Woonwaard staat voor een waardevolle organisatie. Een betrouwbare partner werkt vanuit een breed gedragen ambitie en vertrouwen in elkaars bijdragen. De uitgangspunten in hoofdstuk één van dit beleid is de basis van een betrouwbare partner. Wij streven deze beginselen na en verwachten dit gedrag ook van onze leveranciers en strategische samenwerkingspartners.

4 Het inkoopproces

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”.

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



Figuur 2 Het inkoopproces

Het eerste deel van het inkoopproces betreft de tactische inkoop en het tweede deel de operationele inkoop. Over het inkoopproces heen ligt de strategische inkoop.

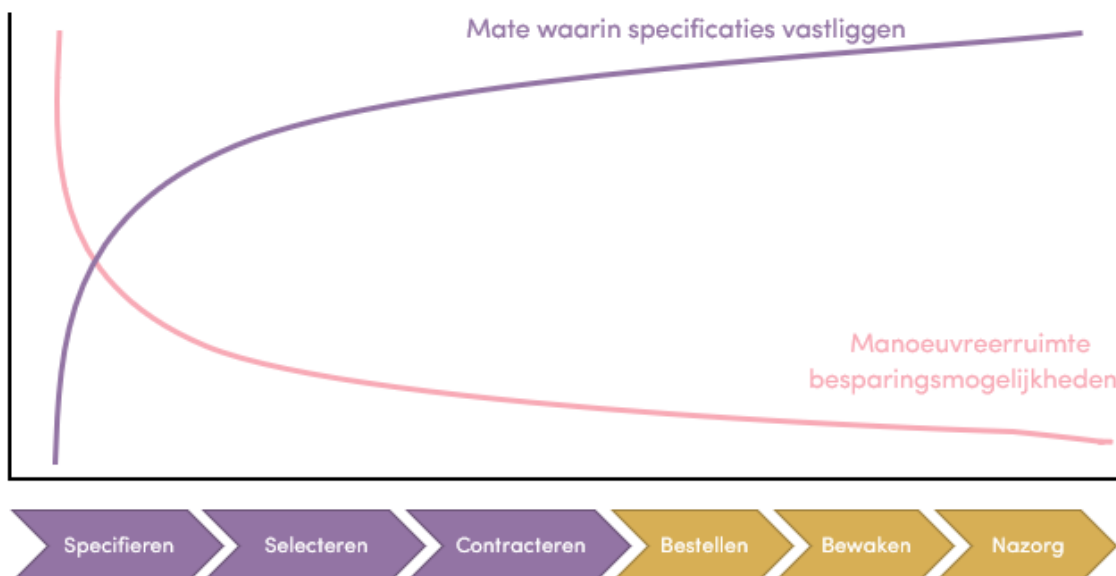
4.1.1 Strategische inkoop

In het strategische proces worden inkoopbeslissingen genomen die op langere termijn de inkoop beïnvloeden. Het gaat over de inkoopstrategie, inkoopdoelstellingen, het ontwikkelen van inkoopprocedures en het inrichten van de inkooporganisatie en systemen. Bedrijfsvoering; afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor de strategische inkoopactiviteiten.

4.1.2 Tactische inkoop

Bij de tactische inkoop wordt de inkoopstrategie bepaald, de marktbenadering gekozen, inkoopstrategiekaart gemaakt, de inkoopbehoefte afgestemd op de organisatiebehoefte. Er wordt een uitvraag opgesteld inclusief selectie- en gunningcriteria, er vindt een leveranciersselectie plaats, er wordt een gunningsadvies opgesteld en contract opgesteld en afgesloten waarbij indien nodig onderhandelingen plaatsvinden.

Bij de tactische inkoop 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.



Figuur 3 Invloed inkoop

Aan de start van een inkooptraject wordt een inkoopteam geformeerd waarin in ieder geval contractmanager en centrale inkoopadviseur een rol hebben. Voorafgaande aan een inkoopproces wordt een strategiekaart opgesteld door dit inkoopteam. De strategiekaart wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Tenderboard.

4.1.3 Operationele inkoop

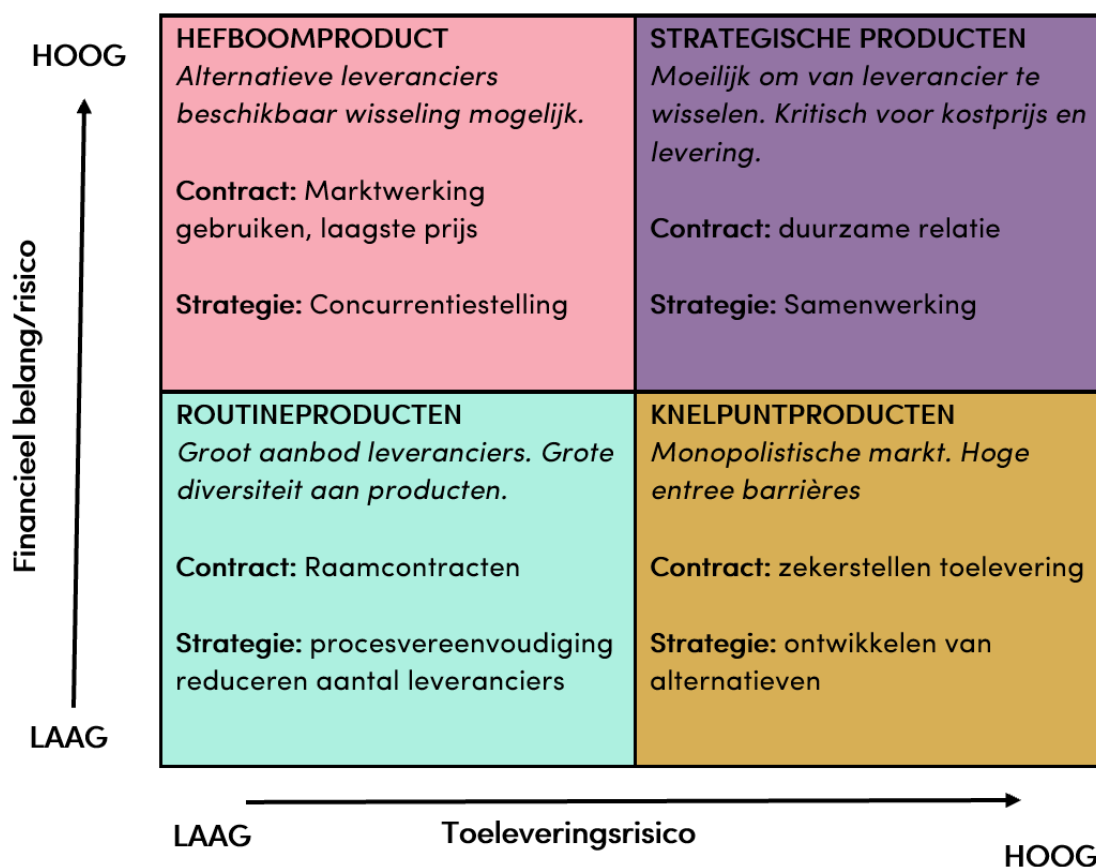
De operationele inkoop betreft het daadwerkelijke bestellen/afroepen binnen een al afgesloten contract. Medewerkers kunnen zelfstandig binnen deze contracten bestellen. De centrale inkoopadviseur is hier niet bij betrokken. Alleen op het moment dat er sprake is van nalatigheid en er contractuele consequenties spelen dan wordt in eerst instantie de contractmanager geïnformeerd en vervolgens centrale inkoop tijdig ingeschakeld.

5 Inkoopstrategieën

Geen inkooptraject is hetzelfde. Afhankelijk van marktwerking, organisatiebelang, risico-inschatting en financiële omvang wordt bepaald wat de best passende marktbenadering, samenwerkingsvorm en contractvorm is. Aan de voorkant van een inkoopproces wordt een inkoopstrategie bepaald en deze wordt vastgelegd in een inkoopstrategiekaart.

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.

Kraljic-matrix



Figuur 4 Kraljic-matrix



5.1.1 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.

5.1.2 Hefboom kwadrant

In dit kwadrant zijn leveranciers en producten in principe makkelijk uitwisselbaar en het toelevering risico's is daardoor laag. Er worden doorgaans geen contracten voor de lange termijn aangegaan.

5.1.3 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.

5.1.4 Routine Kwadrant

In de regel vergt dit kwadrant 80% van de capaciteit van de organisatie. Het bestelproces moet daarom zo efficiënt mogelijk worden georganiseerd. Gefocusseerd wordt op kostenbesparingen (concurrentie stellen) en het maken van concrete en transparante afspraken met leveranciers. Doel: verminderen van logistieke en administratieve complexiteit. In dit kwadrant worden de raamcontracten afgesloten. Hierbij worden repeterende Levering, Dienst of Werk gestandaardiseerd, wordt de efficiency verhoogd en de prijs-kwaliteitverhouding geoptimaliseerd.

In dit kwadrant bevinden zich de meeste C-leveranciers. C-leveranciers zijn leveranciers met een zeer lage factuurwaarde op jaarbasis < € 25.000,00 (jaar 2019). Woonwaard streeft naar minder leveranciers, zie ook paragraaf 9.3.4.



6 Taken en rollen

Bij taken en verantwoordelijkheden in het inkoopproces wordt specifieke aandacht besteed aan functiescheiding om integriteitskwesties en fraude te minimaliseren.

6.1 Centrale inkoopadviseur

De inkoopafdeling valt onder het Bedrijfsvoering. De inkoopafdeling adviseert directie en management over inkoopprofessionalisering, stelt kaders op (o.a. inkoop- en aanbestedingsbeleid), analyseert uitgaven middels spendanalyse, en toetst de naleving van het beleid. Faciliteert de inkoop met processen, procedures en templates en stelt jaarlijks een inkoopkalender op. Bij strategische contracten is inkoop betrokken bij de strategievorming en de contractonderhandelingen en kan als procesbegeleider worden ingezet. De inkoopafdeling heeft een adviserende en/of procesmatige rol bij de tactische inkoop.

De feitelijke inkoop valt onder de verantwoordelijke managers. Afdelingen kopen zelfstandig in op basis van afgesproken kaders en zijn verantwoordelijk voor de operationele inkoop.

6.2 Tenderboard

De Tenderboard is opgericht om professioneel opdrachtgeverschap te borgen en individuele opgave te coördineren tot een integrale aanpak. Een integrale benadering essentieel om de opgave en ambities van Woonwaard te kunnen realiseren. Het Tenderboard bestaat minimaal uit een van de bestuurders, manager vastgoedbeheer, de centrale inkoopadviseurs. Per onderwerp sluiten materiedeskundigen aan.

De agenda van de Tenderboard:

- Advies ten behoeve van besluitvorming door directie en management over voorgenomen inkoopstrategieën vanaf de meervoudig onderhandse drempel. Een inkoopstrategie wordt vastgelegd in een inkoopstrategiekaart aan de start van een inkooptraject.
- Biedt decentrale inkopers en opdrachtgevers een platform over hoe een project naar de markt te brengen, welke vorm van overeenkomst, samenwerking, contractduur en opdrachtgeversrol het meest geschikt is en waarom.
- Bewaakt integraliteit van de individuele onderhoud- en vastgoedplannen die in de markt worden gezet en toetst of aandacht is besteed aan het bij elkaar brengen van individuele plannen, om daarmee de Woonwaard opgave integraal te kunnen benaderen.
- Het biedt een platform om ervaringen en evaluaties met onze (strategische) leveranciers te delen.
- Uitzonderingen op het inkoop- en aanbestedingsbeleid worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Tenderboard.
- Aan het einde van een inkooptraject wordt de Tenderboard op de hoogte gebracht van de uitkomst. Door middel van een gunningsadvies. De Tenderboard toets het gelopen proces.



6.3 Inkoop gerelateerde functies

Bij Woonwaard worden de volgende inkoop gerelateerde functies onderkend. Een combinatie van rollen/functies is mogelijk. Zo kan een materiedeskundige ook de rol van contractmanager bezitten.

Decentrale inkopers op de afdelingen	Specificeren, selecteren en contracteren leveranciers en afsluiten contracten. Vorm samen met de inkoopadviseur en andere belanghebbende het inkoopteam tijdens een inkooptraject. Bij inkooptrajecten waarbij gunning één op één is toegestaan wordt de inkoopadviseur alleen betrokken als de medewerker daar zelf behoefte aan heeft. Decentrale inkopers bestellen zelfstandig binnen de afgesloten contracten.
Materiedeskundige	Vertegenwoordigers vanuit de lijnorganisatie die de technische expertise bezitten om een product/dienst/werk functioneel of technisch te specificeren. Wordt betrokken in een inkoopteam.
Contracteigenaar	De contracteigenaar is eindverantwoordelijke voor de uitvoering en de resultaten van de afspraken in de overeenkomst. Dit kan de budgetverantwoordelijke zijn, maar ook een manager, wiens afdeling de grootste afnemer is van de overeenkomst. Van een contract. Is eigenaar en eindverantwoordelijke van de op zijn of haar afdeling afgesloten contracten. De contracteigenaar is eindverantwoordelijk voor het tijdig actie ondernemen door de contractmanager op signalen uit het contractregistratiesysteem (verlengen, overeenkomst opzeggen en dergelijke).
Contractmanager	De inhoudelijk verantwoordelijke voor een contract en de functionele relatie met de leverancier. De contractmanager bewaakt inhoudelijk het contract en ziet erop toe dat de leveranciersprestaties en/of de afgesproken resultaten worden behaald. De contractmanager implementeert een contract in de organisatie.
Contract uitvoerders /bestellers	Medewerkers die bij het uitvoeren van hun werk operationeel contact hebben met de leveranciers en/of vanuit bestaande (raam-)contracten bestellingen plaatsen bij leveranciers onder vooraf afgesproken condities.
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.



7 Inkoopprocedures

Inkoop vindt plaats op basis van deugdelijke en objectieve raming van de Levering, Dienst of Werk. Er kan pas worden ingekocht als er budget beschikbaar is. Op basis van de raming kan worden bepaald welke inkoopprocedure van toepassing is.

7.1 Drempelbedragen

Aan de hand van de raming wordt de inkoopprocedure bepaald. Woonwaard hanteert daarbij de volgende drempelbedragen en procedures voor Leveringen, Diensten en Werken:

Inkoopprocedure	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**	Vanaf € 30.000, --	Vanaf € 30.000, --	Vanaf € 50.000, --

* Behoudens MOG, zie paragraaf 2.2. MOG dient minimaal meervoudige onderhands te worden aanbesteed.

** Afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht kan Woonwaard kiezen voor een meervoudige onderhandse procedure of een openbare procedure.

Bij de kostenraming gelden de volgende uitgangspunten:

- Bedragen exclusief BTW.
- Raming op basis van totale contractduur inclusief verlenging opties en meerwerk.
- Verlenging achteraf is een nieuwe Levering, Dienst of Werk.
- Bij opdracht van terugkerende periodieke Levering, Dienst of Werk: 48 keer het maandbedrag.

7.2 Tenderboard

Inkooptrajecten vanaf de meervoudig onderhandse drempel worden door de decentrale inkopers tijdig voorgelegd aan centrale inkoopadviseur. Het inkooptraject wordt ingepland en opgenomen op de organisatie brede inkoopkalender. Voor alle deze inkopen wordt door de decentrale inkoper in samenwerking met centrale inkoop een gedegen inkoopstrategie opgesteld. Deze inkoopstrategie wordt voorgelegd aan de Tenderboard. De Tenderboard vergadert maandelijks en heeft een adviserende functie richting bestuur en management. Aan het einde van een inkooptraject wordt een gunningsadvies voorgelegd aan de Tenderboard. De Tenderboard heeft met betrekking tot het gunningsadvies een toetsende rol. Getoetst wordt of het proces conform het inkoop- en aanbestedingsbeleid is verlopen.



7.3 Inkoopprocedures

- **Enkelvoudig onderhands:** Bij enkelvoudig onderhands aanbesteden wordt de Levering, Dienst of Werk gegund direct aan één leverancier. Onderhandelingen kunnen nodig zijn om de oplossingsrichting scherper te krijgen. Met uitzondering van MOG, zie paragraaf 2.2.
- **Meervoudig onderhands:** Bij meervoudig onderhands aanbesteden wordt een aantal (minimaal drie en maximaal vijf) leveranciers uitgenodigd om mee te dingen naar de Levering, Dienst of Werk. Voorafgaande is op basis van objectieve selectiecriteria een leverancierskeuze gemaakt. Afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht kan een aparte selectiefase onderdeel van de inkoopprocedure zijn, zie paragraaf 9.2. Aan de hand van objectieve gunningscriteria (paragraaf 7.5) wordt de meest passende inschrijving gekozen, op basis van de beste prijs- kwaliteitverhouding of op basis van laagste prijs. Indien nodig zal een moment van onderhandelingen ingebouwd kunnen worden om de oplossingsrichting scherper te krijgen.
- **Openbare procedure:** Deze inkoopprocedure wordt minimaal bekend gemaakt via het medium: media (LinkedIn en website Woonwaard). Iedere geïnteresseerde leverancier kan inschrijven. Op basis van objectieve gunningscriteria wordt de meest passende inschrijving gekozen. Indien nodig zal een moment van onderhandelingen ingebouwd kunnen worden om de oplossingsrichting scherper te krijgen. Afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht kan een aparte selectiefase onderdeel van de inkoopprocedure zijn.

7.4 Afwijking procedure

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

- De economische realiteit de beleidsuitgangspunten in de weg staan.
- Afgenomen kan worden binnen een bestaand contract of wanneer vanwege technische rechten (b.v. intellectueel eigendom) maar bij één (c.q. huidige/ verwante) leverancier kan worden afgenomen.
- Bij een meervoudig onderhandse procedure op basis van marktanalyse minder dan drie leveranciers worden geïdentificeerd.
- Bij strikt vertrouwelijke Leveringen, Diensten of Werken.
- Er bij innovatie maar één innovatiepartner kan worden geïdentificeerd.

Afwijkingen op de procedure worden altijd met onderbouwing voorgelegd aan de tenderboard en vastgesteld middels “notitie afwijking inkoopbeleid”.

7.4.1 Afwijking procedure; dagelijks onderhoud

Voor het dagelijks onderhoudsproces wijkt Woonwaard bewust af van de inkoopprocedure. De dienstverlening is van groot strategisch belang voor Woonwaard. Deze samenwerking is ontstaan vanuit het afsplitsen van onze eigen onderhoudstak. De inkoopactiviteit voor het dagelijks onderhoudsproces wordt niet in concurrentie op de markt gezet, door een bewuste ‘make or buy’ keuze. Er is gekozen voor een langdurige samenwerking.



7.4.2 Overgangperiode Vastgoedbeheer

Woonwaard is haar contracten binnen het team Vastgoedbeheer aan het vernieuwen comfort dit beleid. In verband met onvoldoende capaciteit om alles tegelijkertijd uit te voeren, gebeurt dit gefaseerd op basis van een in de Tenderboard vastgestelde inkoopkalender.

7.5 Gunningscriteria

Woonwaard gunt in principe altijd op basis van de beste prijs- kwaliteitverhouding (hierna te noemen "BPKV"), wat inhoudt dat zowel de prijsaspecten én kwaliteitsaspecten worden meegewogen. Vooraf wordt de verhouding prijs en kwaliteit bepaald en deze wordt in de offerteaanvraag gecommuniceerd richting leveranciers. Belangrijk bij BPKV is een goede verhouding tussen het gewicht van kwaliteitsaspecten en het gewicht van de prijs. Voorkomen moet worden dat kwaliteit zo weinig meetelt dat feitelijk alleen op prijs gegund wordt. In dat geval kan beter voor het 'laagste prijs' criterium gekozen worden. Prijzen moeten getoetst kunnen worden op marktconformiteit.

De prijsaspecten en kwaliteitsaspecten worden uitgevraagd aan de hand van gunningscriteria. De beoordeling van de gunningscriteria bepaalt uiteindelijk aan welke leverancier(s) de opdracht wordt verleend. De gunningscriteria zijn opgave specifiek en worden per opgave vastgesteld.

De criteria moeten zo worden opgesteld dat ze eenvoudig te begrijpen zijn voor leveranciers, maar ook zodanig dat er duidelijk zichtbaar kan worden gemaakt welke inschrijvingen de meeste meerwaarde opleveren voor de opdrachtgever. Deze criteria kunnen in principe oneindig zijn, maar moeten objectief, transparant en haalbaar geformuleerd zijn.

Een aantal mogelijke criteria ten aanzien van kwaliteit zijn:

- Kwaliteit van het Werk, Dienst of Levering;
- Databeheer;
- Duurzaamheid;
- Bewonerstevredenheid;
- Duurzaamheid en innovatie;
- Risicobeheersing Werk, Dienst of Levering;
- Social return;
- Planning;
- Communicatie met de omgeving en bewoners;
- Continue verbeteren;
- Kwaliteitsborging;
- Minimaliseren overlast;
- Bijdrage in advisering;
- Samen sturen op KPI's etc.

Gunning op basis van laagste prijs vindt alleen plaats als daar gegronde redenen voor zijn. Dit wordt in een strategiekaart en of notitie afwijking inkoop- en aanbestedingsbeleid verantwoord en beargumenteerd. In het onderhoudsproces werkt Woonwaard in een aantal gevallen met een prijzenboek. Een prijzenboek wordt periodiek extern getoetst op marktconformiteit. Inkoop is betrokken bij het proces van toetsing. Tenderboard wordt geïnformeerd bij bijzonderheden.



7.6 Overeenkomst

Bij een inkoop past een specifieke vorm van overeenkomst, samenwerking, contractduur en opdrachtgeversrol. Welke het meest geschikt is en waarom, wordt in de inkoopstrategiekaart weergegeven. De keuze is afhankelijk van de opgave.

Woonwaard werkt met diverse contractmodellen, voor zowel vernieuwde als mee traditionele samenwerkingsvormen o.a.; geïntegreerd bouwen DB/DBM(F), aannemingsovereenkomst, raamovereenkomst (Leveringen en Diensten), adviseursovereenkomst, bouwteamovereenkomst, leaseovereenkomsten maar ook opdrachtbrieven met verwijzing naar ontvangen offerte of een mondelinge afspraak zonder tussenkomst van papier.

Woonwaard werkt met eigen inkoopvoorwaarden voor Leveringen, Werken en Diensten. En er zijn ICT-voorwaarden vastgesteld. De eerste verwijzing naar voorwaarden is geldend. In de offerteaanvraag zal Woonwaard daarmee altijd direct de inkoopvoorwaarden van toepassing verklaren. Bij bouw- en vastgoedopgave kunnen we de UAV 2012 en DNR 2011 van toepassing verklaring met bijbehorende uitsluitingen.

Woonwaard sluit in principe geen contracten af met altijdurende stilzwijgende verlenging. De contractduur moet onder andere passen bij de inkoopstrategie, de marktwerking en de investeringen c.q. terugverdientijd. Aan de voorkant wordt op de strategiekaart de contractduur verantwoord en beargumenteerd.

Wanneer er sprake is van strategische samenwerking, productontwikkeling of omvangrijke investeringen aan de leveranciers kant kan worden gekozen voor een lange termijn relatie met leveranciers, omdat er voldoende tijd en geld beschikbaar is om te groeien en verbeteren.

Vorm van samenwerken en opdrachtgeversrol wordt toegelicht in hoofdstuk acht.



8 Opdrachtgeverschap

Woonwaard heeft de ambitie uitgesproken om meer een regisseerde opdrachtgever te zijn. Welk zich concentreert zich op de strategische en tactische taken die horen bij het sociaal huisvesten, en laat de markt de uitvoerende taken doen. Professioneel opdrachtgeverschap is daarbij een onmisbare rol.

Professioneel opdrachtgeven betekent onder andere de juiste samenwerkingsvorm met de markt kiezen en welke opdrachtgeversrol neem je in als Woonwaard. Een vorm die zowel bijdraagt aan de organisatiedoelen, als aan maatschappelijke en politieke verwachtingen.

De opdrachtgeverrol die we innemen is opgave specifiek. Er zijn opgaven die beter met een traditionele opdrachtgeversrol kunnen worden opgepakt omdat het product bijvoorbeeld al uitontwikkeld is, er voldoende kennis in de organisatie over aanwezig is etc. Het gaat erom dat Woonwaard een bewuste keuze maakt in wat zij wel en niet aan de markt overlaat.

Wanneer welke samenwerkingsvorm wordt toegepast is opgave afhankelijk. Om een keus te maken voor een samenwerkingsvorm heeft Woonwaard gekozen voor Routeplanner opdrachtgeverschap hierna te noemen "ROP". Met ROP hebben we een hulpmiddel om afgewogen keuze te maken voor een organisatievorm die het beste past bij een bouw- en vastgoedopgave. De uitwerking van de ROP is in ontwikkeling. Als de uitwerking gereed is zal dit vastgesteld worden in Tenderboard.

Traditioneel inkopen	Inkopen op regie
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek.	Functioneel specificeren wat men wil en de markt vragen om met een (ontwerp)oplossing te komen.
Het wat, waarom en hoe. Hoe wordt allemaal (mede) bepaald door de opdrachtgever.	Wat en waarom domein opdrachtgever en het Hoe is aan de markt.
Ontwerp ligt bij de opdrachtgever, uitvoering bij de opdrachtnemer.	Ontwerp, uitvoering en onderhoud in een hand, bij opdrachtnemer.
Selectie op prijs.	Selectie op kwaliteit, prestaties en prijs.
Ontwerprisco's liggen vooral bij opdrachtgever uitvoeringsrisico's liggen vooral bij opdrachtnemer.	Ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de opdrachtnemer.

Tabel 1 Manier van inkopen



9 Leveranciersbeleid

Voor het realiseren van onze opgave werken we samen met leveranciers. Het verleggen van werkzaamheden buiten Woonwaard brengt risico's met zich mee. Om te komen tot een professionele samenwerking en voor het verlagen van risico's stelt Woonwaard voorwaarden aan haar leveranciers. Deze voorwaarden zijn gericht op; betrouwbaarheid, continuïteit en financieel kader, fiscaliteit en klant & maatschappij. De voorwaarden worden getoetst bij een inkoopprocedure.

9.1.1 Betrouwbaarheid

- **Wettelijke regelgeving.** Alle leveranciers voldoen aan de van toepassing zijnde wettelijke regelgeving op het gebied van het Werk, Dienst of Levering. Eventueel stellen we extra eisen aan leveranciers afhankelijk van de branche waarin zij opereren, zoals certificaten, lidmaatschap of kwaliteitssystemen.
- **Woonwaard contracteert integere leveranciers.** Woonwaard is zich bewust van haar rol in de maatschappij en de verantwoordelijkheid naar alle partijen die met ons te maken hebben. Woonwaard werkt alleen met leveranciers die integer handelen, zoals beschreven in onze integriteitscode. Deze integriteitsuitgangspunten vormen een integraal onderdeel van dit beleid. Leveranciers kan gevraagd worden een verklaring hieromtrent te ondertekenen. Bij gunning kan gevraagd worden om nadere bewijsstukken aan te leveren, ter controle van de ondertekende verklaringen. Zowel medewerkers van Woonwaard als leveranciers worden aangemoedigd om enkel een zakelijke en integere relatie te onderhouden.

9.1.2 Continuïteit en financieel kader

- **Capaciteit.** Er moet sprake zijn van voldoende geschiktheid om Levering, Diensten en Werken zonder risico's voor Woonwaard uit te kunnen voeren.
- **Geen twijfel over de financiële positie** c.q. continuïteit van de leverancier.
 - Bij alle Werken, Diensten of Leveringen Woonwaard-breed geldt omzeteis: Maximaal 30% afhankelijkheid inclusief lopende Werken, Diensten en/of Leveringen. Controle van de gegevens met betrekking tot de financiële afhankelijkheid van Woonwaard, dit op basis van de cijfers van afgelopen drie boekjaren. Na gunning van de opdracht is de leverancier op basis van de ingeschatte omzet van deze scope in totaal, dus ook inclusief alle andere activiteiten voor Woonwaard, voor niet meer dan 30% afhankelijk van Woonwaard.
 - Opdrachten vanaf de meervoudig onderhandse drempel. Hier wordt gekeken naar de gezamenlijke contract/opdrachtwaarde (per jaar) en/of een contractduur van langer dan één jaar worden getoetst op de volgende drie criteria: Solvabiliteit, Current ratio, PD-rating. Voor deze criteria is gekozen om door een onafhankelijk bureau dit te toetsen. Het is een minimaal kader. Bij twijfel of een hoog risico kunnen ook andere leveranciers op dezelfde manier worden getoetst.



- Jaarlijks worden de ratio's vastgesteld door de tenderboard op advies van Inkoop en Finance. Er is een werkproces beschikbaar via SharePoint van Inkoop.
- **Bankgarantie.** In principe betaalt Woonwaard niet vooruit. In specifieke gevallen kunnen uitzonderingen worden overeengekomen, bijvoorbeeld als een leverancier voorafgaand aan de opdracht investeringen moet doen voor het gecontracteerde Levering, Dienst of Werk. Op basis van een risico-afweging wordt besloten of een bankgarantie als voorwaarden moet worden gesteld. Bij een vooruitbetaling vanaf € 50.000, -- wordt altijd een bankgarantie van minimaal 5% als eis gesteld.

9.1.3 Fiscaliteit

- Ketenaansprakelijkheid en wetgeving omtrent inhuur zelfstandigen (inlenersaansprakelijkheid). Woonwaard heeft te maken met regelgeving omtrent ketenaansprakelijkheid, en een juridisch kader bij inhuur zelfstandigen. Voor de wet ketenaansprakelijkheid bewaakt Financien het wettelijk kader en voor inhuur zelfstandigen is dit HR. Bij inkoopprocessen moet hier aandacht voor zijn in de leveranciersselectiefase.
- Ketenaansprakelijkheid is aan de orde wanneer een aannemer werk uitbesteedt aan een onderaannemer. Woonwaard is weliswaar geen aannemer, maar zal in veel gevallen kwalificeren als eigenbouwer. Voor de regeling omtrent de ketenaansprakelijkheid wordt een eigenbouwer gelijkgesteld met een aannemer.
- Woonwaard handelt als eigenbouwer indien:
 - Woonwaard geen opdracht heeft van een opdrachtgever;
 - Een werk van stoffelijke aard wordt verricht met betrekking tot onroerende goed;
 - De werkzaamheden tot de normale uitoefening van zijn bedrijf behoren;
 - De realisatie van het werk past binnen de bedrijfsdoelstelling van Woonwaard;
 - Indien de werkzaamheden volledig worden uitbesteed moet Woonwaard de algehele leiding over de werkzaamheden houden. Dit is het geval wanneer Woonwaard bij de uitvoering van de werkzaamheden gebruik maakt van de eigen kennis en ervaring met betrekking tot de werkzaamheden en een meer omvattende rol speelt dan een normale opdrachtgever. De rol van Woonwaard is in dat geval vergelijkbaar met een hoofdaannemer die het werk uitbesteedt.
- Het gevolg hiervan is dat Woonwaard verplicht is om de verschuldigde btw over alle facturen aan de belastingdienst te betalen en aansprakelijk is voor alle loonheffingen in de gehele keten van onderaannemers.
- Bij het inkoopproces moet hier daarom voldoende naar worden gekeken en afspraken gemaakt worden met de aannemer om de risico's te beperken. De contracten moeten altijd vooraf gecontroleerd worden door Financien.
- De inlenersaansprakelijkheid ziet op de aansprakelijkheid voor loonheffingen en btw bij de inlening van personeel (detachering) van een andere ondernemer waarbij Woonwaard de leiding en toezicht heeft over de ingeleende werknemer.
- In het geval zelfstandigen (zzp'ers) worden ingehuurd heeft Woonwaard te maken met de ketenaansprakelijkheid op grond waarvan mogelijk ook aansprakelijkheid voor loonheffingen aanwezig is. Contracten voor het inlenen van personeel worden altijd gecontroleerd door HR.



9.1.4 Klant & Maatschappij

- **Gedragcode Woonwaard.** Als een leverancier rechtstreeks bij onze klanten werkt, is de medewerker van de leverancier het visitekaartje of verlengstuk van Woonwaard. Het nakomen van gedragsregels is dan ook zeer belangrijk. Deze regels zijn vastgelegd in de notitie; Gedragcode “omgaan met huurders”.
- **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 naar mogelijkheden om te gunnen aan lokale ondernemers binnen de bestaande regelgeving en zonder vorm van discriminatie voor andere ondernemers.
- **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 (hierna te noemen “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; lonen, begeleidingskosten en/ of opleidingskosten inzetten voor uitkeringsgerechtigden.
- **Bijdrage aan inclusiviteit.** De inclusieve stad gaat over goede woningen én prettige buurten. De leefbaarheid in Nederland is gemiddeld verbeterd, maar verschillen in buurten nemen toe. Bij de selectie van leveranciers zoeken wij leveranciers die oog hebben voor de inclusieve samenleving en bewust zijn van de impact van hun voorstellen hierop. Hoe maken we samen, woningen en de buurt voor “iedereen”.
- **Duurzame bedrijfsvoering leverancier.** Duurzaamheid is het nieuwe normaal en dat ambiëert Woonwaard ook in de bedrijfsvoering van haar leveranciers. Woonwaard gebruikt haar inkoopkracht om duurzame bedrijfsvoering te stimuleren.

9.2 Leveranciersselectie: van longlist naar shortlist

Bij het selecteren van leveranciers is het van belang om ervoor te zorgen dat de leverancier gekozen wordt die het meest efficiënt, effectief invulling geeft aan de wensen en eisen van het Werk, Dienst of Levering. Binnen de leveranciersselectie worden twee soorten procedures onderscheiden voorselectie om tot een longlist te komen en Selectiecriteria om tot een shortlist te komen. Woonwaard gaat beide processen implementeren wat nauw verwant is aan paragraaf 9.3

Voorselectie om te komen tot een longlist. Bij inkooptrajecten wordt in eerste instantie geput uit het bestand van strategische samenwerkingspartners en voorkeursleveranciers (paragraaf 9.3). Potentiële leveranciers worden desgewenst toegelaten (paragraaf 9.3.3) om zo meer marktwerking te creëren, niet te afhankelijk te worden van leveranciers, professionaliteit te verhogen en/of nieuwe ontwikkelingen en inzichten te realiseren.

Selectiecriteria leveranciers om tot een shortlist te komen. Het doel van selectiecriteria bij de shortlist is het beperken van het aantal leveranciers tot een vooraf bepaald aantal, dat vervolgens uitgenodigd wordt om in te schrijven voor de opgave. Beoordeling van de voorkeursleverancier voor de specifieke opgave moeten verband houden met de opdracht,



moeten proportioneel daarmee zijn en mogen niet discrimineren. Opgenomen eisen staan in de inkoopstrategiekaart beschreven. En kan op basis van de volgende criteria;

- a) **Financiële en economische draagkracht.** Voor het aantonen van voldoende financieel-economische draagkracht kunnen er diverse bewijsmiddelen opgevraagd worden. Het betreft onder meer bankverklaringen, (uittreksels uit) jaarrekeningen en omzetverklaringen. De middelen zijn niet limitatief opgesomd.
- b) **Technische bekwaamheid.** Het voldoen aan technische bekwaamheid kan worden aangetoond met bijvoorbeeld:
 - **Referenties.** Een werk of een lijst van de werken die de afgelopen vijf jaar zijn verricht, bewijzen dat de belangrijkste werken naar behoren zijn uitgevoerd en waarin het bedrag van de werken, de plaats en het tijdstip waarop deze zijn uitgevoerd vermeld wordt, en waarin wordt aangegeven of de werken volgens de regels der kunst zijn uitgevoerd en tot een goed einde zijn gebracht; Een lijst van de voornaamste Leveringen of Diensten die gedurende de afgelopen drie jaar werden verricht, met vermelding van het bedrag en de datum en van de instanties waarvoor zij bestemd waren; Of monsters, beschrijvingen en/of foto's van de Leveringen, Diensten of Werken.
 - **Organisatie.** Opgave van de al dan niet tot de onderneming van de ondernemer behorende technici of technische instanties; Of een beschrijving van de technische uitrusting van de leverancier, van de maatregelen die hij treft om de kwaliteit te waarborgen en de mogelijkheden die hij biedt ten aanzien van ontwerpen en onderzoek etc.

Voorbehoud sociale werkplaatsen

Voorbehoud aan sociale werkplaatsen en aan ondernemers die de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen tot hoofddoel hebben, of de uitvoering ervan voorbehouden in het kader van programma's voor beschermde arbeid, (mits ten minste 30% van de werknemers van deze werkplaatsen, ondernemingen of programma's gehandicapte of kansarme werknemers zijn). Het is overigens niet toegestaan aan één speciale sociale werkplaats voor te behouden, ze zullen wel onderling moeten concurreren.

9.3 Leverancierslijst Woonwaard

Woonwaard is gericht op het selecteren van leveranciers die aantoonbaar toegevoegde waarde leveren aan onze doelstellingen. De inrichting van een optimaal leveranciersbestand is daarbij wenselijk.

Woonwaard gaat in 2021-2022 werken aan een leverancierslijst (longlist) van leveranciers in eerste instantie voor bouw- en vastgoedopgaven. Woonwaard zal werken met drie type leveranciers; strategische samenwerkingspartners, voorkeurleveranciers en potentiële leveranciers. De strategische samenwerkingspartners en voorkeurleveranciers zullen vermeld worden op deze leverancierslijst van Woonwaard.



9.3.1 Strategische samenwerkingspartners

Strategische samenwerkingspartners zijn leveranciers die van belang zijn om onze doelstelling en ambities te behalen. Woonwaard heeft meerder strategische samenwerkingspartners. Met deze strategische samenwerkingspartners wordt een langdurige samenwerkingsrelatie aangegaan. Periodiek worden deze strategische samenwerkingspartners geëvalueerd en wordt op strategisch niveau het gesprek gevoerd over toekomstvisie en (organisatie)ontwikkelingen.

De juiste strategische partner moet voldoen aan tenminste de volgende voorwaarden:

- Excellent zijn op het eigen vakgebied;
- Betrouwbaar zijn;
- Er moet een “klik” zijn, DNA-match;
- Duurzame bedrijfsvoering;
- Data gedreven organisatie;
- Over dezelfde klantwaarde beschikken, BABS. BABS staat voor Betrokken, Attent, Betrouwbaar, Samen.

9.3.2 Voorkeurleveranciers

Voorkeurleveranciers zijn leveranciers die voldoen aan de leveranciersvoorwaarden van Woonwaard en aantoonbaar goed Levering, Dienst of Werk hebben geleverd. Het verschil met een strategische samenwerkingspartner is de mate van omvang, concurrentie en risicogehalte. Voorkeurleveranciers zijn vaak partijen, waarvan de omvang van het werk kleiner is of het afbreukrisico lager. Met deze partijen kunnen contractuele afspraken gemaakt kunnen worden om de prestaties te monitoren. Er kunnen meerdere leveranciers op de leverancierslijst waar dergelijke Levering, Dienst of Werk kan worden afgenomen.

9.3.3 Potentiële Leveranciers

Potentiële leveranciers zijn leveranciers waar Woonwaard nog geen zaken mee doen maar wel passen binnen de visie en doelstelling van Woonwaard. Om een beeld te krijgen van potentiële leveranciers zal een screening met behulp van het formulier ‘Toelating potentiële leverancier’ worden gedaan. De screening wordt uitgevoerd bij een verwachte omzet > € 30.000,- per jaar. Wanneer de gegevens correct zijn aangeleverd en voldoen kan een potentiële leverancier aan de leverancierslijst worden toegevoegd.

Behoudens als er een keuze wordt gemaakt om een openbare inkoopprocedure (paragraaf 7.3) toe te passen. Dan zullen de leveranciers die zich aanmelden in de selectiefase worden gescreend maar niet automatisch op de voorkeursleverancierslijst worden toegevoegd. De leveranciers worden alleen voor die doeltreffende inkoopprocedure gebruikt.

9.3.3.1 Redenen om over te gaan naar nieuwe leveranciers

Het uitnodigen van nieuwe leveranciers staat altijd in relatie met de afweging om het aantal leveranciers (per discipline) te beperken uit oogpunt van beheersbaarheid. Bij voldoende voorkeurleveranciers zal de voorkeurleverancier of -leveranciers met de laagste beoordeling in laatste inkoopprocedure niet worden uitgenodigd en geven we een nieuwe leverancier een



kans. Bij nieuwe leveranciers moet altijd contact zijn geweest met de centrale inkoopadviseur.

Woonwaard benadert nieuwe leveranciers als:

- Doorbreken van monopolypositie en bevorderen van gezonde concurrentie;
- Spreiden van inkooprisico en daarmee risico's minimaliseren in bedrijf continuïteit;
- Innovatie te creëren, bij vraag naar nieuwe producten en diensten en daarmee een andere leveranciersmarkt;
- Frisse blik bij reeds een langdurige samenwerking processen te verbeteren of administratieve voordelen te bewerkstelligen;
- Bij vraag naar nieuwe producten en diensten en daarmee een andere leveranciersmarkt;
- Beëindigen van de relatie met een bestaande leverancier te vervangen (bijv. bij ontevredenheid over bestaand leverancier);
- Afhankelijkheid van leverancier tot Woonwaard te verlagen.

9.4 Leveranciersreductie

Een afgeleide doestelling van leveranciersbeleid is het reduceren van het aantal leveranciers (2019 -> 677 leveranciers), en daarmee ook het aantal facturen, e.d. Afdeling inkoop zal komend jaar samen met afdeling Financien oppakken.

Hoe zorgen we samen voor een leveranciersreductie?

- Alle afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het reduceren van het leveranciersbestand.
- Bij iedere inkoop of bestelling moet worden getoetst of er voor dat product of dienst al een overeenkomst is. Is dat het geval dan wordt genut uit die overeenkomst. Terug te vinden op de pagina inkoop.
- Nieuwe leveranciers dienen via webformulier te worden aangemeld bij afdeling inkoop en afdeling Financien.
- De afdeling Financien rapporteert in de kwartaalrapportage over het aantal nieuwe leveranciers per afdeling.



10 Contract- en leveranciersmanagement

Contract- en leveranciersmanagement is een belangrijk onderdeel van het inkoopproces. Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende definitieve overeenkomst. Daarna begint contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement: het goed beheren van de overeenkomsten en het managen van de prestaties van de leverancier. Inkoop en contract- en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Contractbeheer is geïmplementeerd bij Woonwaard. Contract- en leveranciersmanagement staat nog in de kinderschoenen 2020-2023 wordt verder uitgewerkt.

10.1 Contractmanagement

Definitie contractmanagement: *"Een geheel van activiteiten gericht op het nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en leveranciers, zodanig dat maximale waarde kan worden gecreëerd."*

De kern van contractmanagement is het proactief monitoren van prestaties en het bijsturen waar nodig, het vinden van de waarde in de overeenkomst, krijgen wat is afgesproken en verbeteren van de waarde uit de overeenkomst. Het doel is om de leverancier en Woonwaard in staat te stellen snel en adequaat bij te sturen, foutkansen te voorkomen en continu te verbeteren door afspraken te volgen en te analyseren. Het meten van de prestaties is hier belangrijk. Immers: je kunt niet managen wat je niet kunt meten. Een contractmanager monitort de gewenste prestaties. Dit gebeurt onder meer aan de hand van kritische prestatie-indicatoren. Hier hoort ook bij het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie met leveranciers.

10.1.1 Contractbeheer

Contractbeheer is het administratieve proces om overeenkomsten te registeren en mutaties te verwerken tijdens de looptijd. Contractbeheer is de basis van contractmanagement. Woonwaard registreert alle leverancierscontracten in een centraal in een digitaal contractregistratiesysteem. De overeenkomsten zijn eenvoudig vindbaar en het proces van vastlegging is gestandaardiseerd.

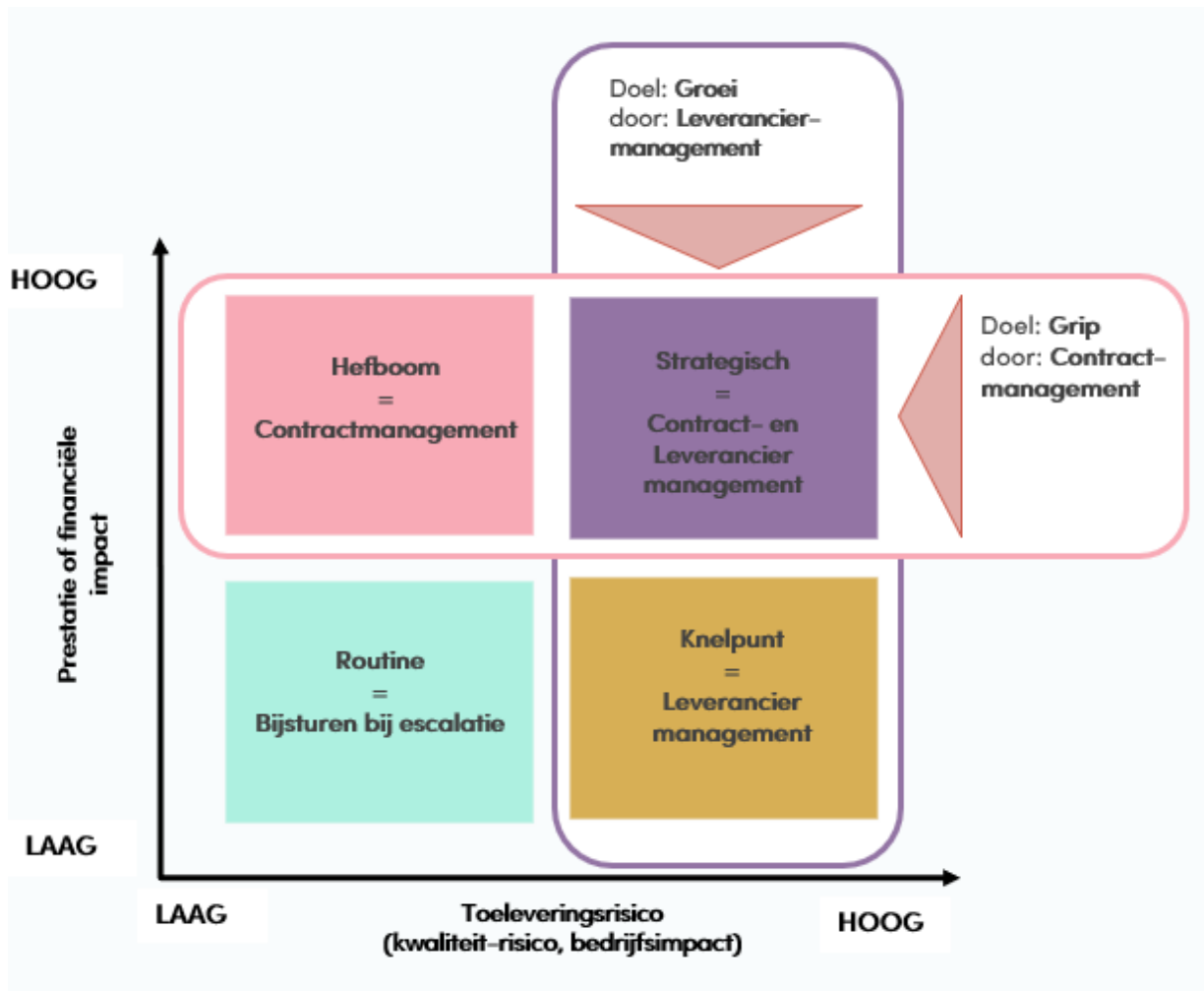
10.2 Leveranciersmanagement

Onder leveranciersmanagement verstaat Woonwaard alle activiteiten gericht op het bouwen van een gezond leveranciersbestand en het verder ontwikkelen van de samenwerkingsrelatie met leveranciers.

Het primaire doel van leveranciersmanagement is het verbeteren van de prestaties van de leverancier met als gezamenlijk doel groei en meer uit de relatie halen. Dit gaat een stapje verder dan contractmanagement. Het gaat hierbij om het vaststellen, structureren, inrichten, onderhouden en monitoren van de (juiste) leveranciersrelaties.



Het leveranciersbestand van Woonwaard is meer dan een verzameling van leveranciers die Leveringen, Diensten of Werken voor in leveren. Sommige leveranciers zijn belangrijker dan de andere en dat vraagt om selectieve aandacht. Woonwaard zich op specifieke overeenkomsten. De leveranciersportfoliomatrix maakt duidelijk dat contractmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische en hefboom leveranciers.



Figuur 5 Leveranciers portfoliomatrix



11 Inkoopmiddelen en systemen

Woonwaard kent géén geïntegreerd inkoopinformatiesysteem. Informatie wordt uit verschillende systeem gegenereerd (ERP, contractbeheerssysteem, DMS). In de onderstaande paragrafen wordt aangegeven welke instrumenten momenteel beschikbaar zijn voor het ontsluiten van data in het inkoopproces.

11.1.1 Spendanalyse

Woonwaard heeft beschikking over een spendanalyse, welk dagelijks actuele informatie beschikbaar stelt. We kunnen daardoor veel directer (bij)sturen en winst behalen op onze inkoopuitgaven. De informatie wordt ontsloten via Microsoft Power BI. Met een spendanalyse worden inkoopuitgaven in kaart gebracht. Zonder dat inzicht wordt een blinde, niet professionele koers gevaren. Op basis van de spendanalyse wordt inkoopkalender nader ingevuld. Leveranciers van Woonwaard worden ingedeeld in inkooppakketten. Woonwaard hanteert daarbij de inkooppakketindeling van Aedes.

11.1.2 Leverancierslijst

Leverancierslijst houdt in dat er een centraal overzicht is van leveranciers waar Woonwaard mee werkt of zou kunnen gaan werken. Dit overzicht moet worden opgezet (2021) en zal actief worden beheerd door inkoop. Hoewel Woonwaard hecht aan langere termijn relaties wil ze ook openstaan voor nieuwe (in potentie) passende leveranciers.

11.1.3 Inkoop- en aanbestedingskalender

Jaarlijks wordt in op basis van de vastgestelde begroting een inkoop- en aanbestedingskalender opgesteld voor Vastgoedbeheer, deze wordt uitgebreid met de overig afdeling van Woonwaard. Het doel van deze kalender is het bepalen van de totale inkoopopgaven, prioritering van inkoopprojecten en kunnen bundelen van de opgaven.

11.1.4 Uniforme documenten

Het hanteren van uniforme documenten (o.a. overeenkomsten, inkoopstrategiekaart, offerte aanvraag) 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. Centrale inkoop is verantwoordelijk voor de modellen en de aanpassing daarvan. De modellen, formats worden via de inkoopsite op SharePoint beschikbaar gesteld.

11.1.5 Inkoopdossier

Bij een inkoop wordt de inkoopstrategie bepaald, de marktbenadering gekozen, vindt het offertetraject plaats, worden indien nodig onderhandelingen gevoerd en het contract afgesloten. Er worden daarmee belangrijke stukken opgesteld die het proces faciliteren. Deze documenten moeten toegankelijk en vindbaar zijn. Voor strategisch inkopen werkt inkoop met een overzichtelijk ingerichte SharePoint-pagina voor de centrale registratie.



11.1.6 Contractbeheersysteem

Contractbeheer is een administratief proces waarbij contracten worden geregistreerd (registratie is belegd bij Bedrijfsvoering), met als doel de organisatie te voorzien van actuele contract-informatie. Woonwaard voert actief contractbeheer. Alle contracten worden centraal opgeslagen in het contractbeheerssysteem Legisway Essentials (Effacts). Contractmanagers ontvangen signalen over looptijd en kunnen actie ondernemen om te voorkomen dat contracten onbedoeld worden beëindigd of niet tijdig worden opgezegd.



12 Tenslotte

12.1.1 Inwerkingtreding

Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid is geaccordeerd door het bestuur op 2 februari 2021 en treedt per direct in werking.

12.1.2 Evaluatie

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt jaarlijks getoetst aan actuele ontwikkelingen en regelgeving. Indien nodig wordt het beleid bijgesteld. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt ook aangepast bij een nieuw Ondernemingsplan en wijzigingen in relevante wet- en regelgeving.

12.1.3 Communicatie

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt actief gecommuniceerd binnen Woonwaard en wordt gepubliceerd op SharePoint en www.woonwaard.nl.

12.1.4 Checklist inkoop- en aanbestedingsbeleid

Bij het inkoop- en aanbestedingsbeleid behoort een samenvatting in vorm van een checklist.



Checklist inkoop- en aanbestedingsbeleid

De checklist helpt bij het toetsen of aan de uitgangspunten van het inkoopbeleid is voldaan. Voor een nader toelichting wordt verwezen naar de betreffende pagina en paragraaf uit het Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2020-2023 van Woonwaard.

Hoofdstuk of Paragraaf	Toetsingscriteria	Ja/nee/n.v.t.
Juridisch kader		
§ 2.2	Valt de inkoop onder de Europese aanbestedingsplicht (MOG)?	
§ 2.4	Zijn alle deelnemers in het inkooptraject onafhankelijk?	
§ 2.5	Is de tekenbevoegdheid van de leverancier getoetst? Het contract rechtsgeldig ondertekend?	
§ 2.5	Is de overeenkomst tot stand gekomen met in achtname van het tekeningsbevoegdheden register van Woonwaard.	
Inkoopstrategie		
§ 1.2	Zijn de algemene beginselen toegepast?	
H3	Zijn inkoopdoelstelling gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen?	
H 6	Is gebruik gemaakt van de specifieke expertise/rollen in het inkooptraject?	
§ 7.1	Is de inkoopprocedure bepaald aan de hand van een deugdelijke en objectieve raming?	
§ 7.1	Zijn voor de in te komen diensten/producten (raam)overeenkomsten beschikbaar?	
§7.2	Is er een inkoopstrategiekaart gemaakt en voorgelegd aan het Tenderboard?	
§ 7.4	Is er sprake van een uitzondering op de procedure? Zoja, afwijking onderbouwen en voorgelegd aan Tenderboard.	
§ 7.5	Is er gegund op basis van Beste prijs- kwaliteitverhouding?	
§ 7.6	Zijn de inkoopvoorwaarden van Woonwaard van toepassing verklaard.	
§ 7.6	Is de contractduur afgestemd op de inkoopstrategie en de marktwerking?	



H8	Welke opdrachtgeversrol heeft Woonwaard bij deze inkoop?	
Tactische inkoop		
§ 9.1.1	Is de integriteit van de leveranciers getoetst?	
§ 9.1.2	Is de leverancier getoetst aan het financieel kader van Woonwaard?	
§ 9.1.2	Is er een bankgarantie afgegeven of is de kredietwaardigheid getoetst bij vooruitbetaling > € 50.000, -?	
§ 9.1.3	Is getoetst aan de Wet Ketenaansprakelijkheid?	
§ 9.1.3	Is bij inhuur zelfstandig de wetgeving Wet DBA getoetst?	
§ 9.1.4	Heeft er een afweging plaatsgevonden voor het gunnen aan lokale ondernemer(s)?	
§ 9.1.4	Social Return on Investment meegewogen?	
§ 9.1.4	Heeft de leverancier een duurzame bedrijfsvoering?	
Organisatorisch		
H 10	Is er een contractmanager benoemd? En bekend met contract?	
H 10	Is er bekend op welke prestaties er gestuurd moet worden?	
§ 11.1.4	Is gebruik gemaakt van uniformen documenten?	
§ 11.1.5	Zijn alle documenten van het inkoopproces toegankelijk en vindbaar?	
§ 11.1.6	Is het getekende contract aangeleverd voor registratie in het contractbeheersysteem?	