

Inkoopbeleid 2025-2028

Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Strategisch belang	3
1.3 Definitie en reikwijdte	4
1.4 Relatie met het ondernemingsplan	4
1.5 Looptijd en evaluatie	5
1.6 Vangnet	5
2. Doelstellingen en kaders	6
2.1 Doelstellingen	6
2.2 Missie.....	6
2.3 Uitgangspunten	6
2.3.1 Rechtmatigheid.....	6
2.3.2 Doelmatigheid.....	7
2.3.3 Maatschappelijke ondernemerschap	7
2.3.4 Wet- en regelgeving	7
3. Inkoopstrategie	8
3.1 Inleiding	8
3.2 Inkoopstrategie	8
3.3 Inkoopjaarplan	9
3.4 Leveranciersmanagement	10
4. Inkoopproces	11
4.1 Inleiding	11
4.2 Fases in het inkoopproces.....	11
4.2.1 Inkoopdossier	11
4.2.2 Behoeftebepaling.....	11
4.2.3 Specificeren	12
4.2.4 Selecteren.....	12
4.2.5 Drempelbedragen	12
4.2.6 Contracteren	13
4.2.7 Bestellen, bewaken en nazorg	13
5. Inkooporganisatie	14
5.1 Inleiding	14
5.2 Rollen en verantwoordelijkheden	14
5.2.1 Directeur-bestuurder.....	14
5.2.2 Inkoper.....	14
5.2.3 Contractmanager	14
5.2.4 Contractbeheerder.....	14
5.2.5 Inkoopverantwoordelijken	14
5.3 Procuratieregeling	15
6. Inkoopsamenwerking.....	16
7. Communicatie en informatie	17
Bijlage 1 Inkoopgroeimodel	18
Bijlage 2 Regisserend opdrachtgeverschap	19

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2020 is het vorige inkoopbeleid (B20.105) van Woongood vastgesteld. Sindsdien is er veel veranderd:

- er is sprake van groeiende schaarste aan vakkundig personeel, de prijs/kwaliteit verhouding van wat we inkopen staat onder druk;
- de diversiteit bij onze doelgroep vraagt steeds vaker om maatwerk in dienstverlening;
- complexiteit en regeldruk vragen om specialistische kennis en samenwerken met de markt;
- de grote opgave op het vlak van verduurzaming vraagt om tempo en project overstijgende samenwerking;
- standaardisatie en integratie, bijvoorbeeld in ICT en nieuwbouw, bieden kansen op betaalbare oplossingen en reductie van faalkosten.

Ook is inmiddels duidelijk, dat de Europese Commissie woningcorporaties kwalificeert als aanbestedende diensten. De Nederlandse regering en Aedes delen deze mening niet. In 2021 heeft de Commissie de Nederlandse overheid verzocht om maatregelen te nemen zodat woningcorporaties gedwongen worden aan te besteden volgens de Aanbestedingswet. Hier is nog geen opvolging aan gegeven. Voornamelijk gaan we ervanuit dat we niet kwalificeren als aanbestedende dienst. Als deze situatie verandert, wordt het inkoopbeleid geactualiseerd.

Mochten corporaties daartoe uiteindelijk gedwongen worden, dan wordt het bijv. lastiger om uitsluitend regionale bedrijven te selecteren, te sturen op wederzijdse afhankelijkheid of eigen drempelbedragen te hanteren. Bovendien wordt aanbesteden onder de Aanbestedingswet meer juridisch en specialistischer.

Gezien de genoemde ontwikkelingen willen we de komende vier jaar het opdrachtgeverschap op basis van dit beleid verder professionaliseren (zie ook bijlage 1). Dat betekent: bewuste keuzes maken over welke vragen we aan de markt stellen, welke opdrachtgeversrol we innemen en welke samenwerkings- en contractvorm we kiezen om onze ondernemingsdoelstellingen optimaal te realiseren.

1.2 Strategisch belang

Woningcorporaties besteden jaarlijks miljarden euro's aan hun 2,4 miljoen woningen. Uit onderzoek van Aedes blijkt dat gemiddeld 70% van de uitgaven bestaat uit beïnvloedbare inkoop. Bij Woongood is dat niet anders. De beïnvloedbare inkoop varieert jaarlijks en bedroeg in 2023 ongeveer € 40M (exclusief BTW).

Dit wordt voor een belangrijk deel geïnvesteerd in nieuwbouw en renovatie. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van bijv. automatisering, inhuur, schoonmaak, incasso en advies. Het inkooppakket is dus niet alleen groot, maar ook heel divers qua samenstelling.

Het werken met maatschappelijk geld geeft ons daarbij een bijzondere verantwoordelijkheid om de inkoop bewust vorm te geven. Het moet maximaal bijdragen aan doelstellingen van Woongood, de dienstverlening aan de huurders en de relatie met belanghouders.

Daarbij streeft Woongood naar een relatie met haar leveranciers waarbij niet de individuele opdracht van de individuele medewerker centraal staat, maar een relatie waarbij de leverancier de doelstellingen van Woongood kent en mede realiseert. Dit verlaagt integriteitsrisico's en verhoogt de bijdrage aan onze ondernemingsdoelstellingen.

1.3 Definitie en reikwijdte

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

Hieronder valt de inkoop van werken en diensten voor onderhoud, renovatie en nieuwbouw, maar ook alles wat nodig is voor de dienstverlening en bedrijfsvoering van Woongood. Het heeft betrekking op alle relaties die wij met leveranciers aangaan. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen: zowel raamovereenkomsten, als contracten en afspraken over (des-)investeringen.

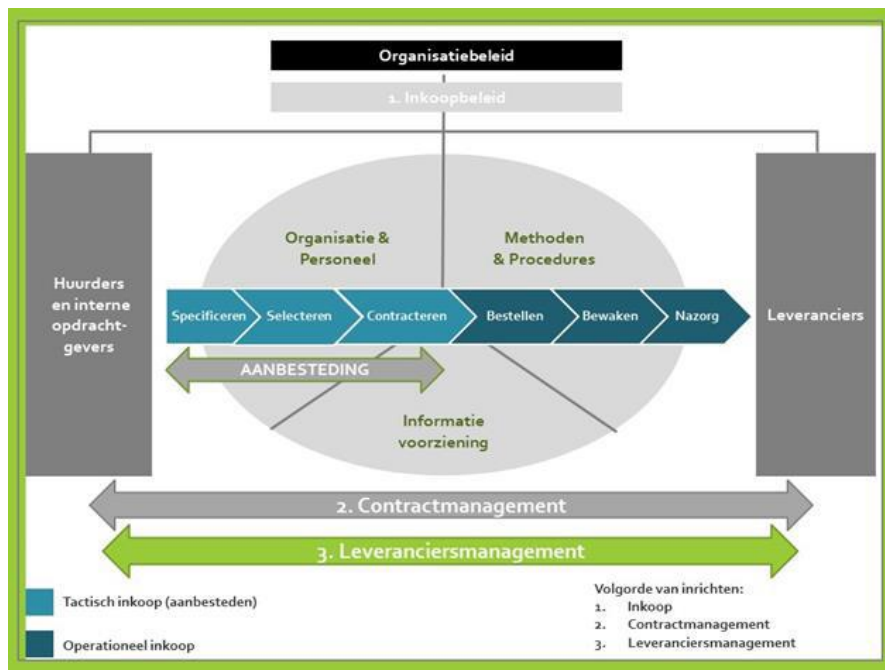
1.4 Relatie met het ondernemingsplan

Het inkoopbeleid is de verbinding tussen het ondernemingsplan van Woongood en de inkoopdoelstellingen. De ondernemingsdoelstellingen van Woongood zijn:

- voldoende woningen: minimaal 4.850 sociale huurwoningen in 2025 en een netto uitbreiding met 500 woningen in 2030;
- betaalbaarheid: twee-huren beleid passend bij het inkomen, inflatievolgend huurbeleid, beperking van woonlasten;
- goede woningen: veilige, gezonde en comfortabele woningen;
- duurzaamheid: gemiddeld label A in 2025 en CO2 neutraal in 2050, aandacht voor klimaatbestendigheid en circulariteit;
- tevreden klanten: we leveren producten en diensten die voldoen aan de wensen van onze bewoners;
- leefbare wijken: we dragen bij aan een prettige buurt, waar mensen zich samen thuis voelen;
- gezonde bedrijfsvoering: voorspelbare en liefst lage onderhoudsuitgaven, continu verbeteren van de organisatie.

In onze processen streven we ernaar dat bewoners, belanghouders en leveranciers zien dat we ons gedragen volgens de kernwaarden van Woongood: dichtbij, samen en zekerheid bieden. In digitalisering en nieuwe technologie lopen wij niet voorop, maar volgen wij nieuwe ontwikkelingen alert, streven we naar standaardisatie en passen we bewezen oplossingen toe.

De uitgangspunten op inkoopgebied zijn in dit inkoopbeleid beschreven. Het inkoopproces bestaat uit verschillende fasen: strategische inkoop ('het bepalen van de behoefte'), tactische inkoop ('het aanbestedingsproces': specificeren, selecteren en contracteren) en operationele inkoop (bestellen, bewaken en nazorg). Het sturingsmodel ziet er als volgt uit:



De controller wijst jaarlijks minimaal twee inkooptrajecten aan voor een evaluatie, zodat we als opdrachtgever van de aanbesteding kunnen leren. Het inkoopproces wordt minimaal elke twee jaar ge-audit.

1.5 Looptijd en evaluatie

Het beleid wordt in principe voor een periode van 4 jaar vastgesteld en wordt geëvalueerd in combinatie met interne en externe ontwikkelingen en actuele wet- en regelgeving, herijkt en eventueel opnieuw vastgesteld. Een kortere periode is niet opportuun. Het doorvoeren van veranderingen kan veel tijd kosten. Ook wil Woongood naar leveranciers een betrouwbare partij blijven.

1.6 Vangnet

In gevallen waarin het inkoopbeleid niet voorziet of waarin niet eenduidig is welke richting gevolgd moet worden, leggen medewerkers de beslissing voor aan het MT van Woongood en kan na goedkeuring door de directeur-bestuurder van het beleid worden afgeweken.

2. Doelstellingen en kaders

2.1 Doelstellingen

De doelstellingen van dit inkoopbeleid zijn:

- inkoopverantwoordelijken binnen Woongood kaders geven voor het zorgvuldig doorlopen van het inkoopproces;
- extern duidelijk maken hoe Woongood zijn inkoop(beleid) heeft georganiseerd en wat we daarin belangrijk vinden.

2.2 Missie

- We gaan op een professionele manier om met inkoop en marktpartijen waarbij we zorgen voor een rechtmatige en doelmatige besteding van ons maatschappelijk geld.
- We benutten inkoop om een bijdrage te leveren aan onze maatschappelijke uitgangspunten.
- In onze inkoopprocessen streven we naar een optimale prijs-/kwaliteitverhouding tegen beheersbare risico's, die maximaal bijdragen aan onze ondernemingsdoelstellingen.
- We zijn een professionele, lerende opdrachtgever, zijn transparant en integer, tegenover onze (potentiële) leveranciers willen we een betrouwbare en zorgvuldige partner zijn, die hen eerlijke en gelijke kansen biedt.
- Van onze leveranciers verwachten wij dat zij een bijdrage leveren aan de (maatschappelijke) doelen van Woongood.

2.3 Uitgangspunten

Centraal in het inkoopbeleid staan rechtmatigheid, doelmatigheid, maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en het voldoen aan wet- en regelgeving.

2.3.1 Rechtmatigheid

Betrouwbaarheid

- Woongood is een betrouwbare opdrachtgever en werkt in vertrouwen met de markt. Leveranciers krijgen gelijke kansen en toegang tot dezelfde informatie. We gaan zorgvuldig om met informatie van en over onze leveranciers en zijn daarbij terughoudend in het vrijgeven van commerciële informatie. Als in het kader van het inkooptraject persoonsgegevens worden verwerkt dan geldt hiervoor de vigerende privacywetgeving.

Integriteit

- Cultuur: Woongood stimuleert actief de bewustwording over integer handelen als professioneel opdrachtgever door proactieve communicatie en voorbeeldgedrag door directie en management;
- Organisatie: de procuratieregeling, onze gedragscode, de meldregeling en het investeringsstatuut leggen de basis voor een integere uitvoering van het inkoopproces;
- Proces: functiescheiding in ons organisatiemodel en duidelijke rollen (zie 5.2); de vastlegging in inkoopdossiers, audits, het gebruik van drempelbedragen en het 'meer ogen principe' bij aanbestedingen en in het leveranciersbeleid, borgen de integriteit in het inkoopproces.

Transparantie

- Het aanbestedingsproces vindt plaats via objectieve criteria en offertebeoordeling door de inkoopverantwoordelijken. De afwegingen en de besluitvorming worden inzichtelijk gemaakt door vastlegging in het inkoopdossier. Dit inkoopdossier wordt gedurende het inkoopproces gevuld en is op elk moment in het proces actueel en inzichtelijk. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen een schriftelijke uitleg.

Proportionaliteit

- Woongood streeft er naar geen wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met haar leveranciers te onderhouden. Zonder rekening te moeten houden met de gevolgen, moeten wij afscheid kunnen

nemen van een leverancier. We bewaken actief dat onze inkoopomzet op jaarbasis niet meer dan 30% van de omzet van een leverancier uitmaakt.

- De eisen en voorwaarden die wij stellen aan leveranciers staan in redelijke verhouding tot de aard en de omvang van de opdracht. In voorkomende gevallen bieden wij een vergoeding voor de extra kosten die een ondernemer tijdens het selectieproces maakt.

2.3.2 Doelmatigheid

Efficiëntie

- Woongood maakt bij een (nieuwe) inkoopbehoefte expliciet de afweging of we het zelf doen ('kerntaak') of uitbesteden ('geen kerntaak'). Daarbij wegen we de aspecten geld, competenties en huurderstevredenheid zo slim en efficiënt mogelijk op elkaar af;
- We organiseren op een professionele wijze de borging van marktconformiteit van de door de markt vastgestelde prijzen door vergelijking, externe toetsing door een deskundige, benchmarking en evaluatie.

Effectiviteit

- We formuleren helder het startpunt en het gewenste eindresultaat maar laten de wijze waarop dit gerealiseerd wordt waar mogelijk over aan de markt. Zo spelen we in op nieuwe ontwikkelingen en geven daar ruimte voor;
- We zorgen voor feedback en ontwikkelen onze competenties door elk inkoopproject en het inkoopproces periodiek te evalueren.

2.3.3 Maatschappelijke ondernemerschap

Wij willen met inkoop waar mogelijk en gewenst een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering, afstand tot de arbeidsmarkt en uitputting van grondstoffen. Leveranciers worden daarom in inkooptrajecten aangemoedigd om ook hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

Duurzaamheid

Energiebesparende maatregelen in ons vastgoed zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van onze woningen en het klimaat. Door inkoop kunnen we de markt uitdagen om een energieprestatie te leveren die verder reikt dan het wettelijk minimum.

Social return

Onze opdrachtgeversrol geeft ons de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de kansen op arbeidsparticipatie aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Afhankelijk van de soort opdracht denken we daarbij bijvoorbeeld aan leer-/werktrajecten voor jongeren en zij-instromers of initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen.

Circulariteit

Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met minder lineaire en meer (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen door minder grondstoffen te gebruiken, de CO2 uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

2.3.4 Wet- en regelgeving

Woongood en opdrachtnemers leven wet- en regelgeving en overige kaders na die betrekking hebben op corporaties, zoals bijvoorbeeld Arbowetgeving, de Wet Ketenaansprakelijkheid en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Woongood neemt hiertoe standaard een eis op in haar criteria bij de selectie van leveranciers.

Woningcorporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten. Woongood handelt in haar opdrachtgeversrol daarom als private partij en past de Aanbestedingswet niet toe. Een uitzondering is als Woongood maatschappelijk vastgoed ontwikkelt en/of werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbesteding plichtige organisatie zoals de gemeente Middelburg.

3. Inkoopstrategie

3.1 Inleiding

Woongood kiest bij inkopen voor de rol van regisserend opdrachtgever. Dit betekent dat we in beginsel niet op de traditionele manier voorschrijven maar de markt uitdagen om met oplossingen te komen. Van de opdrachtnemers wordt daarbij verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen oplossing (zie bijlage 2).

Door de focus te leggen op deze rol verwachten we maximaal bij te dragen aan de eigen doelstellingen, de dienstverlening aan onze huurder, de relatie met belanghouders en het beheersen van risico's.

Ons opdrachtgeverschap wordt daarnaast steeds beter door het uitvoeren van analyses (bijvoorbeeld de spendanalyse, Kraljic-matrix of de zelf scan inkoopvolwassenheid) en het inrichten en actueel houden van de inkoopprocessen en documenten, zoals de groslijst met geschikte leveranciers, modelovereenkomsten en inkoopformulieren.

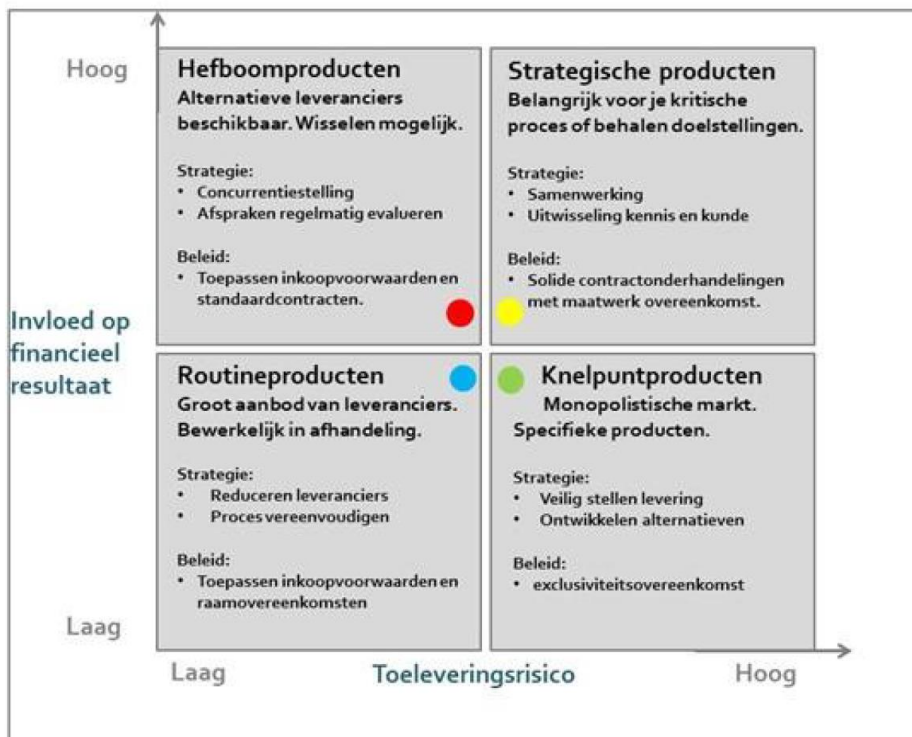
3.2 Inkoopstrategie

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

Woongood bepaalt de inkoopstrategie van een dienst, levering of werk aan de hand van een inkoopportfolio-analyse (de Kraljic-matrix). Hierin worden de verschillende inkoop categorieën en -pakketten in een matrix geplaatst op basis van hun invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico.

De invloed op de financiële bedrijfsresultaten bepalen we door de hoogte van de inkoopuitgaven af te zetten tegen de totale inkoopuitgaven. Op basis van een spendanalyse bepalen we het toeleveringsrisico aan de hand van de volgende criteria:

- impact: welke gevolgen heeft een verstoring van het werk, de dienst of levering op bijv. de huurderstevredenheid?;
- schaarste: in welke mate zijn alternatieve leveringen, diensten, werken of leveranciers beschikbaar?;
- technologie: hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van een levering, dienst of werk?;
- omschakeling: hoe snel en moeiteloos kunnen we overschakelen naar een alternatief?



3.3 Inkoopjaarplan

Door te werken met onderstaande instrumenten borgt Woongood het realiseren van de inkoopdoelstellingen.

Inkoopjaarplan

In het inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar beschreven, gericht op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. De contractmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopjaarplan. Het plan wordt goedgekeurd door bestuur en managementteam. Een spendanalyse, inkoopportfolio-analyse en inkoopkalender zijn vaste onderdelen van het inkoopjaarplan.

Spend-analyse

De spendanalyse geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de inkoopuitgaven. Hierbij zijn leveranciers ingedeeld op basis van de soort inkoopcategorie. De uitkomsten van de analyse geven inzicht in de samenhang tussen de bestedingen van verschillende teams en de noodzaak van het wel of niet aanbesteden van inkooppakketten.

Ook is het de basis voor het opstellen van de inkoopkalender. Op grond van de resultaten van de spendanalyse verbeteren wij de inkoopprocessen. De spendanalyse wordt eenmaal per jaar opgesteld en ter informatie aangeboden aan het managementteam. De rapportage wordt gebruikt voor monitoring en bevat conclusies en aanbevelingen voor het komende inkoopjaarplan.

Inkoopportfolio-analyse

De inkoopportfolio-analyse is een jaarlijkse analyse die voorafgaat aan het maken van de inkoopstrategie. De verschillende inkooppakketten worden op basis van de invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico in de Kraljic-matrix geplaatst. Deze analyse wordt minimaal eenmaal per jaar uitgevoerd en ter goedkeuring aangeboden aan het managementteam.

Inkoopkalender

Voorafgaand aan elk kalenderjaar wordt in samenspraak met de budgethouders een inkoopkalender opgesteld. De kalender wordt goedgekeurd door het MT. In deze kalender worden alle geplande inkopen boven de aanbestedingsdrempel weergegeven. De inkoopkalender is in lijn met de meerjarenbegroting, de spendanalyse (terugkerende uitgaven), de opgenomen investeringen en de exploitatie-uitgaven.

3.4 Leveranciersmanagement

Om ons opdrachtgeverschap verder te professionaliseren voeren we leveranciersmanagement in door te werken met een groslijst van leveranciers. Daarbij maken we onderscheid tussen drie categorieën leveranciers: partners, groslijstleveranciers en nieuwe leveranciers.

Dit onderscheid geeft de aard van de relatie weer. Nieuwe bedrijven willen graag groslijstbedrijven worden, groslijstbedrijven graag partners en partners moet zorgen dat ze dat blijven. Door met deze categorieën te werken creëren we concurrentie. Door deze strategie goed uit te voeren blijven alle marktpartijen, ongeacht hun positie, alert en actief.

Een partner is een marktpartij die meer doet dan alleen het werk waarvoor we hem uitdagen en opdracht geven. Een partner handelt niet alleen uit eigen perspectief (winstgevendheid, continuïteit) maar verdiept zich in de doelstellingen en dilemma's van ons als opdrachtgever. Een partner levert een bijdrage die verder gaat dan één werk of dienst. Daarbij schuwt hij niet buiten zijn directe, eigen vakgebied te treden en/of voorstellen te doen die op korte termijn zelf ten koste kunnen gaan van hun omzet.

Een groslijstbedrijf is een bedrijf dat minimaal 1 project na een meervoudig onderhandse uitvraag heeft uitgevoerd waarbij het projectteam een goede beoordeling heeft gegeven. Zij hebben dus voldaan aan 2 vereisten:

- zij hebben na een meervoudige uitvraag de beste inschrijving gedaan;
- zij hebben het project naar het oordeel van het projectteam goed uitgevoerd.

We staan open voor nieuwe leveranciers, ook al werken we nauwgezet samen met partners en groslijstbedrijven. Nieuwe kandidaten kunnen zich aanmelden door zich eerst te verdiepen in Woongood en aan de hand van een vragenlijst te antwoorden op onze leveranciersseisen.

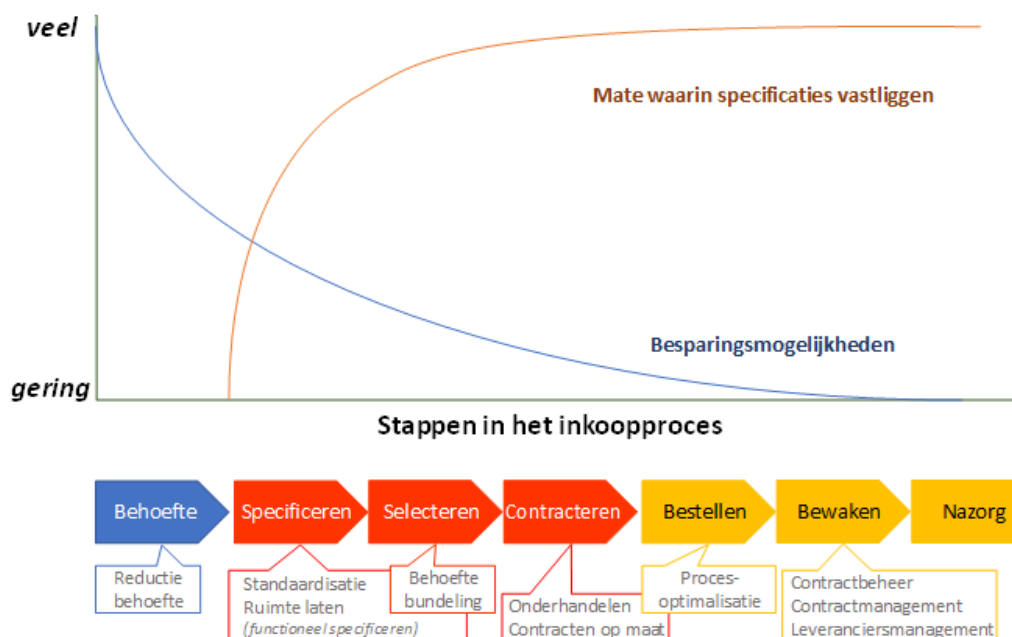
4. Inkoopproces

4.1 Inleiding

Het inkoopproces kent processtappen ten behoeve van specifieke inkoop. De inkoopverantwoordelijken zijn verantwoordelijk voor het doorlopen van de processtappen. We sluiten elk inkooptraject af met het verstrekken van een eenmalige opdracht of het ondertekenen van een (raam)overeenkomst. Daarna begint het contractmanagement.

4.2 Fases in het inkoopproces

In onderstaand model is het inkoopproces weergegeven dat Woongood hanteert. Voor elk inkooptraject worden alle stappen doorlopen.



4.2.1 Inkoopdossier

Direct bij het ontstaan van een inkoopbehoefte wordt een inkoopdossier samengesteld. Dossievorming is de verantwoordelijkheid van degene die vanuit Woongood de verplichting aangaat: de inkoopverantwoordelijke. Een inkoopdossier bevat de essentiële documenten uit alle stappen van het inkoopproces zoals:

- de interne vraag (bijv. de projectopdracht);
- de externe uitvraag (het offertezoek, de vraagspecificatie, het proceduredocument, nota's van inlichtingen);
- de ontvangen offertes/ aanbiedingen;
- de gemaakte afwegingen van het gunningsteam ('het gunningsformulier');
- het bestuursbesluit;
- het contract.

4.2.2 Behoeftbepaling

We wegen op basis van onze opvatting over onze kerntaken, kosten, klanttevredenheid en beschikbare competenties af of we een activiteit beter zelf uitvoeren, of dat we de activiteit beter kunnen uitbesteden aan een marktpartij.

4.2.3 Specificeren

Bij professioneel opdrachtgeverschap hoort dat we niet voorschrijven door middel van bestekken, maar marktpartijen uitdagen om zelf met oplossingen te komen door het hanteren van functionele specificaties.

4.2.4 Selecteren

We selecteren een leverancier uit een groslijst van partners, groslijstleveranciers en nieuwe leveranciers. De aard en grootte van hetgeen we inkopen bepaalt welke leveranciers in aanmerkingen komen. De kaders voor de selectie staan beschreven in het inkoopproces.

Woongood is voorsnog niet (Europees) aanbesteding plichtig. Dus handelen we als een private partij. Waar van toepassing volgen we de aanbevelingen uit de Leidraad Aanbesteden 2022 van Aedes. Het is een middel om onze kernwaarden en de onderstaande uitgangspunten van de Governance code te borgen:

- gelijke behandeling van marktpartijen (non-discriminatie);
- objectiviteit;
- transparantie;
- proportionaliteit.

Bij de selectie van een leverancier hanteren we de volgende algemene selectie eisen:

- financiële draagkracht: bijvoorbeeld te meten aan criteria als solvabiliteit, netto winstgevendheid, of current ratio, afhankelijk van het financiële risico geven we aan dat we bij gunning een (on demand) bankgarantie verwachten;
- beperking van de afhankelijkheid: contractwaarde maximaal 30% van de jaaromzet;
- beroepsbekwaamheid: bijv. ISO9001 (kwaliteit), VCA en ISO45001 (veiligheid) of ISO 14001 (milieuzorg);
- beroepsbevoegdheid (indien van toepassing): bijv. inschrijving in het architectenregister of beschikken over asbestcertificatieschema SC-530;
- ervaring: aantoonbaar aan de hand van een vergelijkbaar project of referenties binnen ZWS/BWZ.

Projectspecifiek kunnen we daar extra selectie eisen aan toevoegen. Daarnaast zijn de volgende uitsluitingsgronden van toepassing: deelname aan een criminele organisatie, omkoping, fraude, witwassen, terrorisme, kinderarbeid, faillissement/surveillance van betaling en (niet betalen van) sociale zekerheidspremies en belastingen.

Om de markt uit te dagen gunnen we op basis van prijs, kwaliteit, prestaties en/of een kansen- en risicodossier. De selectie- en gunningscriteria worden zo veel mogelijk concreet en objectief toetsbaar uitgewerkt en inclusief onderbouwing vastgelegd in een inkoopplan.

4.2.5 Drempelbedragen

Het gebruik van drempelbedragen geeft eigen beslissingsruimte aan de inkoopverantwoordelijken en borgt de integriteit van onze aanbestedingen door het werken volgens het 'meer ogen principe'.

Drempelbedragen geven de waarde aan waarboven wij een bepaald type aanbestedingsprocedure (enkelvoudig, meervoudig, openbaar) volgen. Een afwijking dient te worden vastgelegd in een directiebesluit. In wat we inkopen maken we onderscheid tussen Werken, Diensten en Leveringen. Daarbij volgen we de definities van de Aanbestedingswet:

- een Werk is ons bouwkundig werk zoals sloop/nieuwbouw en al het onderhoud in welke vorm dan ook;
- een Levering omvat koop, lease of huur van een fysiek product niet zijnde Werken. Denk hierbij aan kantoorartikelen of de aankoop van bedrijfsauto's;

- een Dienst is alles wat niet onder een Werk of Levering valt; denk aan het inhuren van uren zonder dat er iets fysieks ontstaat, zoals bij helpdesk ICT of facilitaire dienstverlening;
- .

We hanteren de volgende drempelbedragen, exclusief BTW per contractperiode:

Aanbestedingsprocedure	Werken	Leveringen en diensten
Enkelvoudig onderhands	Tot € 150.000,- (1 offerte)	Tot € 50.000,- (1 offerte)
Meervoudig onderhands	Vanaf € 150.000,- (2 of meer offertes)	Vanaf € 50.000,- (2 of meer offertes)

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de inkoopstrategie of de marktomstandigheden is het mogelijk af te wijken van de aanbestedingsprocedure. Daarbij denken we aan de volgende situaties:

- uit de Kraljic matrix blijkt, dat het om een knelpuntproduct gaat waarvoor onvoldoende geschikte aanbieders zijn te vinden;
- er is sprake van een voornemen tot verlenging van een strategische samenwerking, waarbij uit de evaluatie aan het eind van de contractperiode blijkt dat de prijs marktconform is, de kpi's worden behaald en er mogelijkheden zijn om het proces verder te verbeteren;
- dwingende spoed als gevolg van onvoorziene (markt-) omstandigheden. Er is sprake van een kritieke en onvoorziene situatie waarin onmiddellijk handelen noodzakelijk is om ernstige schade of gevolgen te voorkomen.;
- opdrachten die om artistieke, exclusieve, technische of specialistische redenen slechts aan één leverancier kunnen worden toevertrouwd;
- als de keuze voor een andere leverancier onaanvaardbaar hoge kosten, technische, procesmatige of organisatorische moeilijkheden met zich mee zou brengen.

Uitzondering

Woongood heeft met verschillende leveranciers raamovereenkomsten afgesloten. Hiervoor geldt een uitzondering op de regeling voor drempelbedragen. Medewerkers van Woongood kunnen aan deze leveranciers op basis van de raamovereenkomst rechtstreeks opdrachten verstrekken. De bevoegdheden op basis van de procuratieregeling blijven voor het verstrekken van dit type opdrachten van toepassing.

4.2.6 Contracteren

Conform de procuratieregeling kan de inkoopverantwoordelijke een contract afsluiten met een leverancier of de goedkeuring van een tekeningsbevoegde halen. De inkoopverantwoordelijke zorgt zelf voor dit proces. Bij het contracteren zijn de alsdan geldende versie van de algemene inkoopvoorwaarden van ZWS, de Algemene ICT-inkoopvoorwaarden (ACBIT) of de UAV 2012 (sloop, nieuwbouw en renovatie) van toepassing.

De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de opdrachtnemer wijzen we in principe op voorhand schriftelijk van de hand. Mocht dit niet lukken, dan nemen we de voorwaarden van de leveranciers goed door en passen we deze waar nodig (en haalbaar) aan, zodat de belangen van Woongood optimaal zijn afgedekt.

4.2.7 Bestellen, bewaken en nazorg

Een bestelling is een nadere overeenkomst die voortvloeit uit een raamcontract. Hiermee wordt de feitelijke juridische verplichting met de leverancier aangegaan. De inkoopverantwoordelijke bewaakt de afspraken die gemaakt zijn met de leverancier. Hij/zij controleert de resultaten (KPI's) en de facturen op inhoud en bedragen. Aan het einde van het inkoopproces zorgt de inkoopverantwoordelijke voor het opstellen van de leverancierevaluatie en wanneer dit nodig is, voor een goede overdracht naar beheerafdelingen.

5. Inkooporganisatie

5.1 Inleiding

Woongood kent geen onafhankelijke inkoopfunctie. Door de schaalomvang van de organisatie is vanuit bedrijfseconomisch uitgangspunt geen afzonderlijke inkoopfunctionaris aangesteld. Via het samenwerkingsverband Zuidwest Samen (ZWS) wordt invulling gegeven aan gezamenlijke inkooptrajecten van diverse onderdelen en verdere professionalisering van de inkoopfunctie.

We sluiten elk inkooptraject af met een getekende overeenkomst. Tijdens de uitvoering van een opdracht of (raam-)overeenkomst sturen we op wat er met de betreffende leverancier is afgesproken. Contractbeheer vormt de eerste stap: het bewaren, vastleggen en actueel houden van contractgegevens, waarbij de juiste gegevens op de juiste plaats aanwezig zijn.

Contractbeheer is de basis voor contractmanagement: het behouden en verbeteren van de grip op prestaties van leveranciers. Wat hebben we afgesproken in de overeenkomst en krijgen we dit ook geleverd?

5.2 Rollen en verantwoordelijkheden

5.2.1 Directeur-bestuurder

De bestuurder is verantwoordelijk voor:

- het vaststellen van het inkoopbeleid;
- besluiten over inkopen die de bevoegdheden van de inkoopverantwoordelijken te boven gaan;
- het vaststellen van de groslijst;
- het accepteren van afwijkingen ten aanzien van het inkoopbeleid en geïdentificeerde risico's.

De directeur-bestuurder legt het inkoopbeleid ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen.

5.2.2 Inkoper

Woongood kent vanuit bedrijfseconomisch oogpunt geen onafhankelijke inkoopfunctie. Vooralsnog houden we daarbij vast aan een model van decentrale inkoop, waarbij elk team (Tevreden Klant, Goede Woning, Projecten en Middelen) zelf verantwoordelijk is voor het organiseren van de eigen inkoop zonder multidisciplinaire teams te vormen.

5.2.3 Contractmanager

De contractmanager is verantwoordelijk voor:

- het adviseren van management bij de verdere ontwikkeling van het contractmanagement;
- het opstellen en uitvoeren van contractmanagement;
- het vastleggen van langlopende contracten in het contractenregister;
- het ondersteunen van contractbeheer en inkoopverantwoordelijken bij het sturen op de KPI's die in het contract zijn afgesproken;
- het voeren van gesprekken met contractpartners op tactisch en strategisch niveau;
- het zorgen voor draagvlak voor implementatie van afgesloten contracten en zorgen voor een juiste toepassing hiervan.

5.2.4 Contractbeheerder

De contractbeheerder is verantwoordelijk voor:

- het vastleggen van mutaties binnen de afgesproken contracten;
- het uitvoeren van beoordelingen van de contractleveranciers.

5.2.5 Inkoopverantwoordelijken

De inkoopverantwoordelijken zijn degenen die de inkoopverplichting aangaan (bijv. projectleiders of managers). Dit zijn de teams Goede Woning, Projecten, Tevreden Klant en Middelen. De managers

van de betreffende afdelingen zijn verantwoordelijk voor implementatie van het inkoopbeleid en onderstaande punten:

- het hanteren van dit inkoopbeleid;
- het doorlopen van het vastgestelde inkoopproces;
- het hanteren van de aanbestedingskaders uit dit inkoopbeleid;
- het vaststellen, borgen en toetsen van de kwaliteit van de inkopen;
- het zorgen voor tijdige en volledige leveranciersbeoordelingen;
- het verzorgen van een volledig en transparant inkoopdossier.

5.3 Procuratieregeling

In de procuratieregeling is vastgelegd welke bevoegdheden zijn toegekend aan medewerkers van Woongood en onder welke voorwaarden die bevoegdheden gelden. De bevoegdheden zijn door de budgethouders in voorkomende gevallen naar medewerkers gedelegeerd. Uitdrukkelijk geldt dat bij het aangaan van de verplichting nadrukkelijk niet alleen wordt gekeken naar het bedrag van de verplichting, maar ook inhoudelijke toetsing plaatsvindt.

Inkoop met een totale contractwaarde boven een bedrag van € 3.000.000,- exclusief BTW wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

6. Inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking biedt mogelijkheden om vraag te bundelen en betere voorwaarden te bedingen die maximaal bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. In Zeeland werken woningcorporaties op het gebied van inkoop samen om betere prijs, kwaliteit en prestaties te realiseren.

Inkoopsamenwerking biedt een stimulans om het opdrachtgeverschap te professionaliseren door kennis te delen, te leren van fouten die elders al zijn gemaakt, efficiënter te werken door bijvoorbeeld gezamenlijke selecties te houden en contracten te standaardiseren. Ook biedt het extra mogelijkheden om resultaten te optimaliseren door gezamenlijk contractmanagement te voeren.

7. Communicatie en informatie

Communicatie

Dit inkoopbeleid is intern voor medewerkers van Woongood (in elk geval de inkoopverantwoordelijken) en extern (voor marktpartijen en stakeholders) van belang. Intern wordt dit beleid gedeeld via Sharepoint. Extern wordt het beleid gepubliceerd via onze website.

Informatie

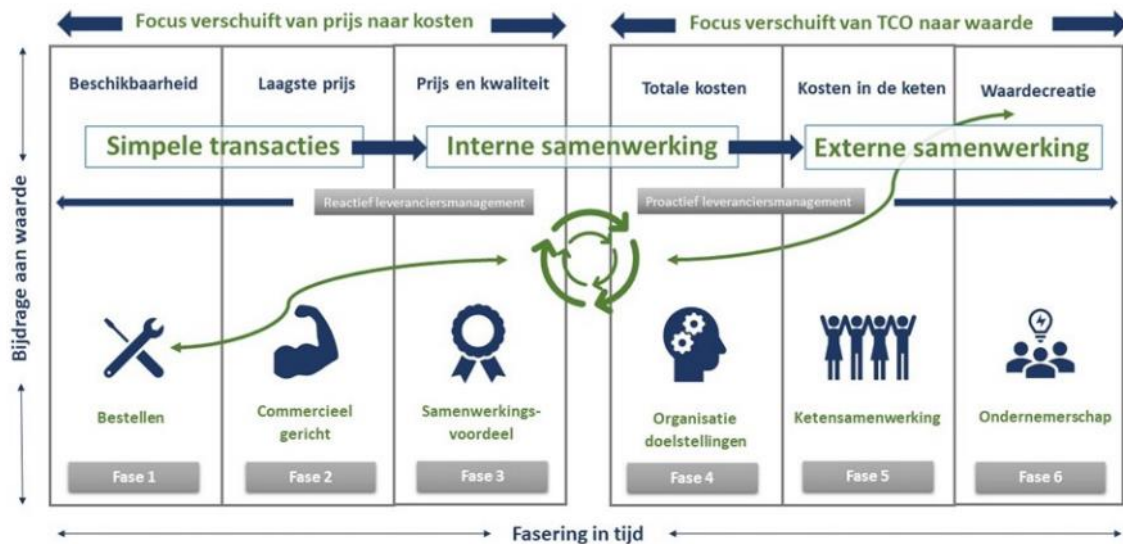
Na afronding van elk inkooptraject vindt een leveranciersbeoordeling plaats. Voor langjarige contracten wordt jaarlijks door de contractmanager een score op de KPI's inzichtelijk gemaakt. Dit wordt gedeeld met de inkoopverantwoordelijke. Jaarlijks wordt de groslijst geactualiseerd en vastgesteld door het MT.

Het inkoopbeleid wordt minimaal elke twee jaar middels een audit getoetst op werking en uitvoering. Doel van de audit is om vast te stellen of het inkoopbeleid nog actueel is en juist wordt toegepast. Onderdeel van de audit is een beschouwing van de ontwikkelingen in wetgeving en/of de markt waarin we werkzaam zijn. Op basis van de uitkomsten kan het beleid geactualiseerd en aangescherpt worden.

Bijlage 1 Inkoopgroeimodel

Inleiding

De professionaliteit van organisaties kan worden uitgedrukt in de mate van volwassenheid op een onderwerp. Het inkoopgroeimodel van Aedes helpt opdrachtgevers aan de hand van een zelfscan de stand van zaken binnen hun organisatie op het gebied van opdrachtgeverschap te bepalen als aanknopingspunt voor het vormgeven van verdere professionalisering.



Woongood wil haar opdrachtgeversrol de komende jaren professionaliseren. Dat betekent dat we bewuste keuzes maken welke vraag we aan de markt stellen, welke opdrachtgeversrol we innemen en welke contractvorm we kiezen met als doel een zo optimaal mogelijk product en proces in termen van kosten, kwaliteit, klanttevredenheid en efficiëntie.

Bijlage 2 Regisserend opdrachtgeverschap

In onderstaand overzicht worden de verschillen tussen traditioneel inkopen en regisserend opdrachtgeverschap in beeld gebracht.

Traditioneel inkopen	Regisserend opdrachtgeverschap
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en de markt vragen dit te realiseren op laagste prijs	Het globaal omschrijven wat je wilt en de markt uitdagen om met een passende oplossing te komen
Het wat waarom en hoe wordt grotendeels bepaald door de opdrachtgever	Het wat en waarom is het domein van de opdrachtgever, het hoe is aan de markt
Het ontwerp ligt bij de opdrachtgever, de uitvoering bij de markt	Ontwerp en uitvoering in 1 hand: bij de markt
Gunning op prijs	Gunning op EMVI (kwaliteit, prestaties, prijs)
Ontwerprisico's liggen bij de opdrachtgever, uitvoeringsrisico's bij de markt	Ontwerp en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de markt

De stap naar regisserend opdrachtgeverschap is een zaak van lange adem. Inmiddels zijn bijvoorbeeld in het dagelijks onderhoud, liftonderhoud, gevelonderhoud, renovatie en nieuwbouw stappen gezet. Ons opdrachtgeverschap verschuift van persoons- en teamdoelstelling naar een organisatiedoelstelling en van een projectmatige invulling naar een proces van evalueren en leren.

Het succes wordt in belangrijke mate bepaald door de geselecteerde leveranciers. De zwakste schakel bepaalt het succes van de keten en dat vraagt aandacht en bijsturing waar nodig. Maar mits goed toegepast draagt regisserend opdrachtgeverschap en samenwerking bij aan het realiseren van onze doelstellingen, het versnellen van de uitvoering en het borgen van capaciteit in krappe tijden zoals nu.

Het succes van het professionaliseren van het opdrachtgeverschap wordt eveneens in belangrijke mate bepaald door competenties van onze medewerkers (cultuur, houding, vaardigheden en kennis). Die horen niet alleen te passen bij de fase waarin we ons bevinden, maar horen ook actief ontwikkeld te worden als we stappen willen maken in onze inkoopvolwassenheid.