

Definitief - vastgesteld op 11 juli 2023



Inkoop – en aanbestedingsbeleid Wold & Waard

Het Inkoop – en aanbestedingsbeleid geeft invulling aan hoe Wold & Waard haar opdrachtgeverschap professional organiseert en laat intern en extern zien wat haar beleidskaders zijn. De begrippen welke in dit document worden gebruikt zijn in een begrippenkader toelicht in bijlage 2.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	3
1.1	Professioneel opdrachtgeverschap.....	3
1.2	Doelstellingen document.....	3
1.3	Definitie en reikwijdte	4
1.4	Looptijd, evaluatie en controle	4
1.5	Vangnet.....	4
1.6	Communicatie.....	4
2.	MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN	5
2.1	Missie en visie.....	5
2.2	Inkoopdoelstellingen	5
2.3	Instrument	6
3.	INRICHTING EN POSITIONERING INKOOPFUNCTIE.....	7
3.1	Inkooporganisatie en positionering	7
3.2	Rollen	7
4.	MAATSCHAPPELIJKE EN ETHISCHE UITGANGSPUNTEN	8
4.1	Ethische en ideële uitgangspunten.....	8
4.2	Integriteit	9
4.3	Goed opdrachtgeverschap.....	9
5.	UITGANGSPUNTEN INKOOP- EN AANBESTEDINGSPROCES	10
5.1	Inkoop- en aanbestedingsproces	10
5.2	Inkoopstrategie	11
5.3	Inkoopprocessen en procedures.....	12
5.4	Drempelbedragen.....	12
5.5	Mandaatregeling.....	13
6.	JURIDISCHE UITGANGSPUNTEN.....	14
6.1	wet- en regelgeving	14
6.2	Algemene beginselen	14
6.3	Inkoopvoorwaarden.....	14
7.	CONTRACT- EN LEVERANCIERSMANAGEMENT	15
7.1	Contractbeheer	15
7.2	Contract- en leveranciersmanagement	16
8.	INKOOPSAMENWERKING	18
	BIJLAGE 1 MANDAATREGELING	19
	BIJLAGE 2 BEGRIPPENKADER	20

1. INLEIDING

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

1.1 Professioneel opdrachtgeverschap

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

Wold & Waard streeft naar duurzame relaties, waarbij ingezet wordt op de ontwikkeling van de relatie tussen Wold & Waard en haar leveranciers. In de relatie met leveranciers vindt Wold & Waard het belangrijk dat de manier van samenwerken aangenaam is en dat leveranciers worden gecontracteerd die passen bij het DNA van Wold & Waard en haar regio.

Inkoop is essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van de kernactiviteiten van Wold & Waard en de kwalitatieve en financiële processen binnen de corporatie. Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid beschrijft de kaders en de spelregels voor inkoop en aanbesteden. Daardoor draagt dit beleid bij aan de organisatiedoelstellingen van Wold & Waard.

Wold & Waard koopt jaarlijks voor ongeveer 25 miljoen euro in. Dit bedrag wordt voor een belangrijk deel geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en maatregelen die te maken hebben met de verduurzaming van onze woningen. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van onder meer automatisering, groendiensten, schoonmaak en advies. Kortom: het inkooppakket van Wold & Waard is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling.

1.2 Doelstellingen document

Doelstelling van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor de uitvoering van de inkooptaken, waaronder aanbesteden. Het beleid voor inkoop en aanbesteden (professioneel opdrachtgeverschap) is afgestemd op de organisatiedoelstellingen zoals die staan weergegeven in het Ondernemingsplan (2023-2026) van Wold & Waard.

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

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

1.3 Definitie en reikwijdte

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

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is van toepassing op alle inkopen van Wold & Waard. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers, waaronder ook aannemers. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen: zowel mantel- of raamovereenkomsten, aannemingsovereenkomsten, RGS contracten, dienstverleningsovereenkomsten etc.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid start met de missie, visie en doelstellingen. Vervolgens is het opgebouwd in 6 bouwblokken:

1. Inrichting en positionering inkoopfunctie;
2. Maatschappelijke en ethische uitgangspunten;
3. Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsproces;
4. Juridische uitgangspunten;
5. Contract- en leveranciersmanagement;
6. (Inkoop) Samenwerkingen.

1.4 Looptijd, evaluatie en controle

Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt voor de duur van het ondernemingsplan (2023-2026) vastgesteld en periodiek geëvalueerd. Indien nodig herijkt en eventueel opnieuw vastgesteld. De herijking vindt plaats aan de hand van de dan geldende organisatiedoelstellingen in combinatie met interne en externe ontwikkelingen en actuele wet- en regelgeving. De controller controleert periodiek of medewerkers handelen in overeenstemming met de in dit beleid gestelde kaders.

1.5 Vangnet

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

1.6 Communicatie

Het inkoopbeleid wordt gepubliceerd op onze intranetsite en website en actief gecommuniceerd.

2. MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

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

2.1 Missie en visie

De komende jaren hebben wij een enorme maatschappelijke opgave. Wij willen dat huurders prettig en betaalbaar kunnen wonen, en dat ook toekomstige generaties een goede woonomgeving hebben. Dit doen wij vanuit de missie: 'Wij bieden een goed & betaalbaar thuis in de sociale huursector in het Westerkwartier'. Dit realiseren we vanuit onze kernwaarden:

- We zijn dichtbij;
- We werken actief;
- We gaan voor duurzaam.

Het ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om de inkoopstrategie te realiseren. Wij geven uitvoering aan het inkoop- en aanbestedingsbeleid door:

- Op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch) processen in te richten op tactisch niveau (Inkoopfase);
- Het operationele inkoopproces in te richten;
- Processen voor contractbeheer, en contract- en leveranciersmanagement in te richten.

Binnen het proces van inkoop wordt gestreefd naar: standaardisatie, vereenvoudiging waar dat kan, en inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie. Dit vanuit transparantie en integer handelen.

2.2 Inkoopdoelstellingen

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

Het is belangrijk dat onze huurders en wij het 'beste waar voor ons geld' krijgen. Dat gaat niet persé over lagere aanschafprijzen, maar wel om het terugdringen van de totale kosten over de levensduur van een product of dienst gedurende de levenscyclus. (Total cost of ownership / TCO). Uiteraard moet het kwaliteitsniveau van onze inkoop gewaarborgd zijn.

De doelstelling van het inkoopbeleid kan daarom worden samengevat als:

'Zorgdragen voor het doelmatig en rechtmatig besteden van geld'.

Om kwaliteits- en kostenbewust in te kopen heeft Wold & Waard de volgende inkoopdoelstellingen:

- Wold & Waard koopt in tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding door een transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers.
- Wij borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands aan te besteden en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen.
- Bij belangrijke bedrijfsprocessen die de huurder direct raken, zetten wij waar het kan in op het aangaan van een partnerschap met leveranciers. Intensieve samenwerking leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder.
- Wold & Waard is een professionele opdrachtgever. Zij borgt integere, transparante en objectieve besluitvorming en vastlegging daarvan door te werken volgens vastgestelde processen.
- Wold & Waard heeft een grote rol bij de aanpak van belangrijke maatschappelijke en sociale vraagstukken. Wold & Waard wil bij de Inkoop waar mogelijk een bijdrage leveren aan het verbeteren daarvan.
- Contracten worden geregistreerd, beheerd, geëvalueerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor (specifieke) medewerkers.
- De expertise van leveranciers en adviseurs worden optimaal benut voor innovatie.
- Waar mogelijk (en zinvol) gaan wij meer samenwerken met collega-woningcorporaties (en/of andere organisaties), met als doel betere inkoopcondities te kunnen bedingen en efficiënter in te kopen.

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

2.3 Instrument

Door te werken met onderstaand instrument als hulpmiddel borgt Wold & Waard het realiseren van een aantal van de gestelde inkoopdoelstellingen.

Spendanalyse

De spendanalyse geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de inkoopuitgaven. Hierbij zijn leveranciers ingedeeld op basis van soort inkoopcategorie. De uitkomsten van de analyse geven inzicht in de samenhang tussen de bestedingen van verschillende afdelingen en de noodzaak van het wel of niet aanbesteden van inkooppakketten. Op grond van de resultaten van de spendanalyse kunnen de inkoopprocessen worden verbeterd. De spendanalyse dient minimaal eenmaal per jaar te worden opgesteld en ter evaluatie aangeboden worden aan het managementteam. Waarbij de ambitie is de resultaten van de spendanalyse te vertalen in een inkoopjaarplan.

3. INRICHTING EN POSITIONERING INKOOPFUNCTIE

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting en positionering van de inkooporganisatie binnen Wold & Waard. De inkooporganisatie draagt bij aan de inkoopvolwassenheid van Wold & Waard en het borgen van de inkoopdoelstellingen.

3.1 Inkooporganisatie en positionering

Wold & Waard kiest voor de komende periode voor een gecoördineerd inkoopmodel. Dit model zal de komende periode worden ingericht. De basis is dat de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid bij de afdelingen blijft, dankzij een gestandaardiseerd inkoop- en aanbestedingsproces. Een totaal beeld en overzicht van alle inkopen wordt middels een taak als overall inkoopverantwoordelijke ingericht. Deze rol fungeert als expertise houder op het gebied van inkoop, vraagbaak voor collega's en waar nodig pakt hij/zij inkooptrajecten op in samenwerking met de afdelingen. Binnen Wold & Waard wordt deze rol van overall inkoopverantwoordelijke belegd bij de afdeling F&I.

3.2 Rollen

Door het coördineren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de inkoopprocessen maakt de decentrale inkopers van alle afdelingen in samenspraak met de overall inkoopverantwoordelijke het mogelijk om als organisatie op een professionele en uniforme wijze (decentraal) de juiste producten, diensten in te kopen. De daarmee samenhangende inkoopinstrumenten, zoals templates, spendanalyse, algemene inkoopvoorwaarden en de inkoop/aanbestedingsprocessen kunnen door de overall inkoopverantwoordelijke in samenspraak met de decentrale inkopers worden (door)ontwikkeld. Tevens bewaakt de overall inkoopverantwoordelijke verbetervoorstellen die door de organisatie zijn aangedragen om de organisatie breed het inkoopproces verder te professionaliseren en te optimaliseren/uniformeren.

De rollen die een relatie hebben met contract- en leveranciersmanagement zijn uitgewerkt in paragraaf 7.2.

4. MAATSCHAPPELIJKE EN ETHISCHE UITGANGSPUNTEN

In dit hoofdstuk geven wij aan welke maatschappelijke en ethische uitgangspunten Wold & Waard hanteert in haar inkoopprocessen.

4.1 Ethische en ideële uitgangspunten

De maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap en de koers van Wold & Waard. Wij streven ernaar door onze wijze van inkopen een bijdrage leveren aan het verbeteren van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, terugdringen van de werkloosheid, maar ook door slim te investeren dat we het leven voor onze huurders betaalbaar en aangenaam houden. Niet alleen medewerkers en huurders, maar ook leveranciers worden aangemoedigd en gestimuleerd om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten. Deze maatschappelijke uitgangspunten worden samengevat in het kernbegrip maatschappelijk verantwoord ondernemen en specifiek voor inkoop, maatschappelijk verantwoord inkopen. Binnen dit kernbegrip vallen o.a. de volgende onderdelen: Duurzaamheid, Sociale impact, Circulariteit en Innovatie. Deze onderdelen worden in alle inkooptrajecten gestimuleerd en gemotiveerd.

Duurzaamheid

Energiebesparende maatregelen zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van onze woningen en het klimaat. Duurzaamheid is één van de corporatiedoelstellingen. Wij dagen onze leveranciers binnen het inkooptraject uit om invulling te geven aan onze doelstelling. Per inkooptraject kiezen we of en op welke wijze we het ambitieniveau kunnen verhogen.

Sociale impact

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

Circulariteit

Bij de inkooptrajecten sluiten we aan bij de visie op circulariteit van Wold & Waard. We vragen van onze leveranciers om circulair om te gaan met de middelen, tenzij dit echt niet mogelijk is. Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, de CO₂-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

Ontwikkeling en innovatie

Wij staan open voor innovaties en ontwikkelingen die een bijdrage kunnen leveren aan onze inkoopdoelstellingen en uitgangspunten. Dit kunnen innovaties zijn op het gebied van installaties, materiaalgebruik als ook ontwikkelingen op de interne processen. We passen innovaties toe die zich in de praktijk hebben bewezen, maar staan ook open om indien gewenst pilots te draaien. We verwachten van onze leveranciers dat zij mee ontwikkelen en innoveren binnen de samenwerking.

Het verschil maken in de omgeving

Wij vinden het belangrijk dat we samen met onze leveranciers het verschil kunnen maken in de wijk/het dorp. Als we werkzaamheden uitvoeren in de wijk/het dorp houden we rekening met het beperken van de overlast voor de bewoners, dat de wijk netjes blijft en dat de communicatie en betrokkenheid met onze huurders adequaat en integer wordt vormgegeven. Kortom we zoeken leveranciers die oog en aandacht hebben voor de omgeving en onze huurders.

4.2 Integriteit

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

Integriteit code

Om de integriteit te borgen heeft Wold & Waard integriteitsuitgangspunten vastgesteld (zie integriteitscode Wold & Waard). In onze integriteitscode staan regels en afspraken over de wijze waarop wij willen handelen. Deze zijn integraal onderdeel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Daarnaast committeren wij ons aan de Governance Code woningcorporaties van Aedes.

Integere opdrachtnemers

Wij werken alleen met opdrachtnemers. Inschrijvers dienen hiervoor een Eigen Verklaring te ondertekenen. Eventueel kan aanvullend worden gevraagd naar een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) of – vooral bij grote projecten - een Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA) en/ of een verklaring betalingsgedrag ketenaansprakelijkheid.

4.3 Goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

- Helderheid over de specifieke (inkoop)doelstellingen.
- Een betrouwbare en integere opdrachtgever zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) opdrachtnemer.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zoveel mogelijk over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden. We geven daarbij, waar mogelijk, ruimte aan innovatieve oplossingen.
- Wij gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een product of dienst, maar op de totale levensduurkosten (total cost of ownership / TCO).
- We streven er naar leveranciers te contracteren die qua omvang, DNA, cultuur en bij de opgave bij ons en onze regio passen.
- Vergoeding, potentiële opdrachtnemers moeten soms een deel van de opdracht al uitvoeren om een geldige inschrijving in te kunnen dienen. In dat geval wordt er een vergoeding verstrekt passend bij de situatie. De hoogte van de te betalen vergoeding wordt bepaald in de startnotitie van de betreffende inkoop/aanbesteding.

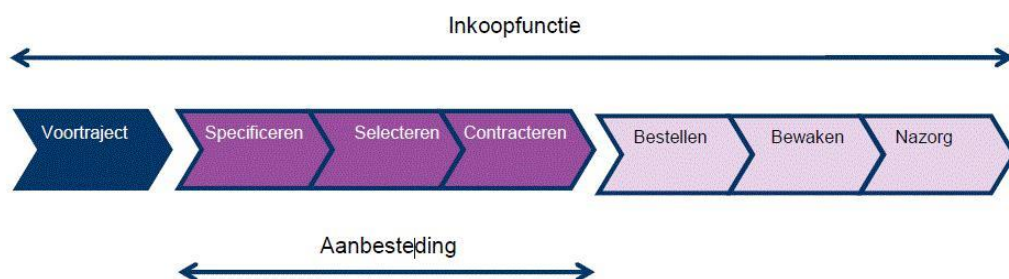
5. UITGANGSPUNTEN INKOOP- EN AANBESTEDINGSPROCES

In dit hoofdstuk staan de uitgangspunten van het inkoop- en aanbestedingsproces van Wold & Waard. Met deze uitgangspunten borgen wij onze ambities, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie en contract- en leveranciersmanagement.

5.1 Inkoop- en aanbestedingsproces

Het inkoopproces bestaat uit 6 stappen. Onderstaande afbeelding laat zien welke dit zijn. Aanbesteden (ook wel: het tactisch inkoopproces) betreft 'slechts' de eerste 3 stappen van het inkoopproces. Bestellen, bewaken en nazorg vallen onder het operationele inkoopproces. Het totale inkoopproces behelst dus veel meer dan alleen aanbesteden.

Onderstaande stappen zijn minimaal van belang bij de inkoopprocedures (H5.3) Meervoudig onderhands en Openbaar, bij Enkelvoudig onderhands zal per inkoop gekeken worden welke stap benodigd is.



Stap	Fase inkoopproces	Toelichting
1	Voortraject	Bepalen van inkoopbehoefte Bepalen van het aanbod (bijv. product- en marktanalyse) Raming en bepalen van het financiële budget Keuze Offerteaanvraag
2	Specificeren	Opstellen van eisen en wensen Omschrijven van de opdracht Opstellen Offerteaanvraag
3	Selecteren	Eventuele voorselectie geïnteresseerde leveranciers Versturen van de offerteaanvraag Binnengekomen offertes evalueren en beoordelen Nader onderhandelen Gunning aan winnende leverancier
4	Contracteren	Tekenen overeenkomst met (winnende) leverancier Registreren getekende overeenkomst Informereren afgewezen leveranciers
5	Bestellen	Uitvoeren van de opdracht Eventueel het doen van bestellingen
6	Bewaken	Bewaken termijnen Controleren nakoming afgesproken prestaties Tijdige betaling facturen
7	Nazorg	Beheren van de overeenkomst, bijvoorbeeld prijsindexeringen of looptijd. Evalueren overeenkomst met gecontracteerde leverancier.

5.2 Inkoopstrategie

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

Uitgangspunten inkoopstrategie

Wold & Waard hanteert onderstaande uitgangspunten bij het bepalen van de inkoopstrategie:

- We willen een product, dienst of werk dat voldoet aan onze kwaliteitseisen, tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership). Bij Nieuwbouw- en renovatieprojecten wordt aan de hand van het Normen Calculatiestatuur bepaald hoe de kosten worden berekend, waarbij met vastgestelde uitgaven worden gerekend.
- We beperken het aantal leveranciers, omdat dit beter beheersbaar is. Hierdoor kunnen we efficiënter werken en een duurzamere relatie met de leveranciers aangaan.
- Bij iedere inkoop houden wij rekening met onze ethische en ideële uitgangspunten (zie hoofdstuk 4).
- We laten de wijze van uitvoering van een opdracht (het 'hoe') steeds vaker over aan onze leveranciers. We geven daarbij, waar mogelijk, ruimte aan innovatieve oplossingen.
- In het kader van proportioneel handelen, stelt Wold & Waard uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.
- Bij de leveranciersselectie (leveranciers die wij uitnodigen voor een inkooptraject) houden wij zoveel mogelijk rekening met de lokale economie en lokale leveranciers. Enerzijds omdat Wold & Waard een prominente plaats inneemt in de lokale en regionale economie en deze economie wil steunen. Anderzijds omdat lokale en regionale bedrijven eveneens zijn verankerd in de gemeenschap en onder andere werk verschaffen aan onze huurders. Van dit uitgangspunt kan voor specifieke opdrachten worden afgeweken, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde expertise of capaciteit niet of onvoldoende aanwezig is op lokaal of regionaal niveau.
- Als regionale leveranciers beschouwen we primair leveranciers die gevestigd zijn in de gemeenten waar onze woningen staan en de daar omliggende gemeenten. Is de juiste expertise daar niet aanwezig kijken we naar leveranciers die zo veel mogelijk gevestigd zijn in de noordelijke provincies.
- In het kader van onafhankelijkheid, maar ook risicospreiding en continuïteit van het werk is het niet wenselijk dat we afhankelijk zijn van een bepaalde ondernemer. Ook is het niet wenselijk dat een bepaalde ondernemer te afhankelijk is van ons. Die afhankelijkheid wordt uitgedrukt in de verhouding tussen de jaaromzet van de ondernemer bij Wold & Waard en de totale jaaromzet. Uitgangspunt is 1/3 – 2/3, waarbij een ondernemer in principe in enig jaar niet meer dan 40% van zijn omzet verkrijgt bij Wold & Waard. Dit wordt getoetst bij grote inkoopopdrachten voor opdrachtverstrekking.
- Voor dat wij grote opdracht gunnen aan een leverancier controleren we of de leverancier financieel gezond is en er geen twijfel is over de financiële draagkracht. Wij doen voorafgaand aan de gunning van grote opdrachten een kredietcheck of solvabiliteitstoets (verantwoordelijkheid inkoper/ projectleider). Daarnaast vallen vaste leveranciers met meerjarige contracten onder een continue monitor regime (Graydon insight). Dit monitor regime wordt geoptimaliseerd en komt bij de afdeling F&I.

5.3 Inkoopprocessen en procedures

Wold & Waard hanteert voor alle procedures uniforme documenten, tenzij een concreet geval dit niet toelaat. Voor elke procedure zijn standaard documenten opgesteld. Voor elke aanbesteding geldt in elk geval:

- De algemene inkoopvoorwaarden van Wold & Waard zijn van toepassing;
- Er wordt gewerkt in standaard documenten welke specifiek opgesteld zijn voor de te kiezen procedure;
- Er wordt altijd een standaard conceptovereenkomst/opdrachtbevestiging samengesteld (ook voor enkelvoudig onderhandse opdrachten);
- We werken binnen een inkooptraject cross functioneel en betrekken de functies die we nodig hebben bij het opstellen van de uitvraag en uitvoeren van het inkooptraject;
- Voor inkopen vanaf €10.000 wordt een inkoopstartformulier opgesteld, tenzij er een contracteert contract aanwezig is. Het inkoopstartformulier wordt aan de inkoopverantwoordelijke toegestuurd voor samenhang en integraliteit van de inkopen.

Inkoopprocedures

Openbaar

Deze inkoopprocedure wordt algemeen bekend gemaakt. Iedere geschikte en geïnteresseerde leverancier kan vervolgens inschrijven.

Meervoudig onderhands

Op basis van objectieve criteria selecteren wij drie tot vijf leveranciers die wij middels een offerteaanvraag uitnodigen om een inschrijving in te dienen. Gunning vindt plaats op de beste prijs/kwaliteitverhouding, waarbij gekeken wordt welke gunningsmethode het best past per inkooptraject.

Enkelvoudig onderhands

Bij een enkelvoudig onderhandse procedure wordt de opdracht gegund aan één partij die op basis van objectieve criteria geselecteerd is.

Dossiervorming

Van elk inkoop- en aanbestedingstraject leggen wij een inkoopdossier vast. Hierin zijn alle relevante beslissingen en documenten die betrekking hebben op de inkoopprocedure opgenomen. De minimale bewaartermijn van inkoopdossiers is 7 jaar na afronding contractperiode.

5.4 Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft Wold & Waard vastgesteld bij welk bedrag wij welke inkoopprocedure volgen. We maken bij de drempelbedragen onderscheid tussen:

Werken: nieuwbouw, renovatie- of herstructureringsprojecten.

Leveringen en diensten: waaronder onderhoudswerkzaamheden, beheerdiensten, en interne bedrijfsvoering, zoals ICT.

Inkoopprocedure	Werken	Leveringen en diensten
Enkelvoudig onderhands	Tot €50.000*	Tot € 30.000*
Meervoudig onderhands	€50.000 tot € 1.500.000	€ 30.000 tot €200.000
Openbaar	Vanaf €1.500.000 (Indien gewenst)	Vanaf € 200.000 (Indien gewenst)

*Indien beter passend of gewenst kan onder het drempelbedrag ook worden gekozen voor een meervoudig onderhandse procedure.

Genoemde bedragen zijn exclusief btw.

Raming van de opdracht

Voordat er wordt ingekocht vindt er vooraf een deugdelijke en objectieve raming van de opdracht plaats. De raming is van belang om de financiële haalbaarheid van de opdracht te bepalen en welke inkoopprocedure volgens het beleid zou moeten worden uitgevoerd. Een opdracht wordt geraamd op basis van de totale looptijd en omvang (inclusief

verlengingen) van de te leveren diensten of uit te voeren werkzaamheden. Een raming vindt plaats met bedragen exclusief btw.

Afwijkmogelijkheden

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de basisstrategie of de marktomstandigheden, is het mogelijk af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. De betreffende manager is eindverantwoordelijk voor afwijkingen en geeft hierop schriftelijk akkoord. Afwijking is alleen in de volgende situaties toegestaan:

- Dwingende spoed als gevolg van onvoorziene (markt)omstandigheden.
- Opdrachten die om een artistieke, exclusieve, technische of specialistische reden slechts aan één leverancier kunnen worden toevertrouwd.
- Als de keuze voor een andere leverancier onaanvaardbaar hoge kosten of technische moeilijkheden met zich mee zou brengen.
- Bij afloop van een reeds bestaande overeenkomst waar Wold & Waard tevreden is over de geleverde dienstverlening en er heronderhandeling plaats vindt over de voorwaarden. Dit dient nader gemotiveerd te worden met onderbouwing van de leveranciersprestaties en -beoordeling.
- Bij samenwerkingsverbanden waarbij in het samenwerkingsverband het passender is om het inkoopbeleid van een samenwerkingspartij van toepassing verklaren, hiermee kan het eigen inkoopbeleid mist gemotiveerd en geaccordeerd worden losgelaten.

5.5 Mandaatregeling

Een overeenkomst komt rechtsgeldig tot stand als de daartoe bevoegde persoon ondertekent. In onze mandaat-procuratieregeling is vastgelegd wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van Wold & Waard. De procuratie heeft onder andere betrekking op het aangaan en goedkeuren van financiële verplichtingen, met inbegrip van contracten met leveranciers. Budgethouders en overige door het bestuur gemandateerde medewerkers passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen.

De mandaatregeling is te vinden in bijlage 1.

6. JURIDISCHE UITGANGSPUNTEN

In dit hoofdstuk beschrijven wij de juridische uitgangspunten. Deze hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en de Aedes Governancecode woningcorporaties.

6.1 Wet- en regelgeving

Corporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten. Wold & Waard past de Aanbestedingswet niet toe. Op die regel zijn twee uitzonderingen:

- Als Wold & Waard maatschappelijk vastgoed ontwikkelt ;
- Als Wold & Waard werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie zoals een gemeente.

Alleen in die gevallen is Wold & Waard een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgen we de richtlijnen van de laatste Aanbestedingswet.

6.2 Algemene beginselen

Wold & Waard kiest ervoor om – in het kader van risicomanagement en professioneel opdrachtgeverschap – het inkoop- aanbestedingsbeleid en de daaruit afgeleide processen zo in te richten dat de algemene beginselen van de Aedes Leidraad Aanbesteden zijn gewaarborgd. Deze beginselen zijn:

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

6.3 Inkoopvoorwaarden

De Algemene Inkoopvoorwaarden van Wold & Waard worden altijd van toepassing verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen. Uitzonderingen op deze regel worden overlegd met de desbetreffende manager en mogen pas worden doorgevoerd na akkoord van de desbetreffende manager.

7. CONTRACT- EN LEVERANCIERSMANAGEMENT

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende overeenkomst. Wold & Waard vindt het belangrijk om te borgen dat de overeengekomen prestaties worden geleverd. In dit hoofdstuk staan wij stil bij contractbeheer en onze uitgangspunten met betrekking tot contract- en leveranciersmanagement.

7.1 Contractbeheer

We ronden elke inkoopprocedure af met het verstrekken van een eenmalige opdracht of het ondertekenen van een overeenkomst. Tijdens de uitvoering van een opdracht of overeenkomst sturen we op wat er met de betreffende leverancier is afgesproken. Contractbeheer vormt de eerste stap in het beheersen (managen) van onze contracten. Contractbeheer is het proces van bewaren, vastleggen en actueel houden van contractgegevens, waarbij de juiste gegevens op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar zijn.

Wold & Waard legt momenteel (raam)overeenkomsten nog niet volledig centraal vast, dit wordt decentraal binnen de afdeling gedaan. Onze ambitie is om alle (raam)overeenkomsten in een centraal digitaal contractbeheersysteem te registreren. Deze vastlegging bevat minimaal de volgende gegevens:

- De gegevens van de gecontracteerde leverancier;
- Het contractnummer en de naam van het contract;
- Termijnen zoals start-, einddatum en opzegtermijn;
- Verlengingsmogelijkheden;
- De contracteigenaar.

De desbetreffende inkoper heeft de verantwoordelijkheid en borgt dat de overeenkomsten worden vastgelegd in het contractbeheersysteem. Voor het verstrijken van een overeenkomst neemt de desbetreffende inkoper zelf contact op met de contracteigenaar (de persoon welke het contract heeft ondertekend).

Voordat een overeenkomst wordt verlengd evalueren wij de samenwerking en beoordelen we of de overeenkomst kan worden verlengd, of onze vraag en daarmee de gecontracteerde dienstverlening nog actueel is en of de overeengekomen prijzen nog marktconform zijn.

7.2 Contract- en leveranciersmanagement

In dit hoofdstuk wordt omschreven wat de doelstellingen zijn van Wold & Waard op het gebied van contract- en leveranciersmanagement. Verder wordt beschreven welke uitgangspunten er zijn voor het sluiten en managen van het contract- en leveranciersmanagement.

Wold & Waard wil met contract- en leveranciersmanagement:

- Beter inzicht in risico's en kansen
- Beheersen en voorkomen van juridische en commerciële risico's
- Verkrijgen van betere meet- en sturingsmogelijkheden
- Kostenbesparingen en voorkomen van inkoop buiten de afgesloten overeenkomst;
- Meer inzicht in de prestaties van de leverancier in zijn geheel, in plaats van per opdracht.
- Meer gestroomlijnde samenwerking tussen corporatie en leverancier.
- Beter benutting van kwaliteiten (kennis, kunde, processen) van de leverancier.

Onze definitie van contractmanagement is het tijdens de uitvoeringsfase realiseren van de met de overeenkomst beoogde doelstellingen door proactief:

- Bewaken van naleving van alle in de overeenkomst vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven
- Oplossen van alle onduidelijkheden, tegenstrijdigheden en hiaten
- Beheersen van alle met de overeenkomst gepaarde risico's
- Verzorgen van de gewenste wijzigingen in de overeenkomst.

Sluiten van overeenkomsten

Voor het sluiten van overeenkomsten gelden bij Wold & Waard een aantal uitgangspunten:

- Alle afspraken en Overeenkomsten leggen we schriftelijk vast.
- Wij zorgen dat overeenkomsten worden gesloten op basis van onze eigen conceptovereenkomsten, tenzij dit niet mogelijk is of het gaat om contracten waarbij Wold & Waard weinig risico loopt;
- Bij het sluiten van de overeenkomst controleren wij de tekenbevoegdheid van de vertegenwoordiger van de leverancier;
- Wij sturen op een actieve beëindiging van de overeenkomsten en het vermijden van automatische verlenging;
- Wij zorgen voor heldere prestatieafspraken (KPI's en SLA's) die kunnen worden gemeten en geëvalueerd.

Rollen

Het is belangrijk voor effectief contractmanagement dat de juiste mensen met de juiste kwalificaties (kennis, ervaring en soft skills) worden betrokken bij het contractmanagement. De belangrijkste rollen binnen contractmanagement zijn: de contracteigenaar, de contractbeheerder en de contractmanager.

- Contracteigenaar

De contracteigenaar is intern eindverantwoordelijk (budgetverantwoordelijk) voor de uitvoering en de resultaten van de afspraken in de overeenkomst. Dit kan een budgethouder zijn, maar ook een manager, wiens afdeling de (grootste) gebruiker is van de overeenkomst.

De contracteigenaar ziet toe op registratie volgens de juiste procedure in het contractregistratiesysteem door de contractbeheerder. De contracteigenaar is eindverantwoordelijk voor het tijdig actie ondernemen door de contractmanager op signalen uit het contractregistratiesysteem (verlengen, overeenkomst opzeggen en dergelijke).

- Contractmanager

Vanwege de omvang van Wold & Waard zijn er geen specifieke contractmanagementfuncties. Het contractmanagement is een deeltaak van de medewerker die intern verantwoordelijk is voor het resultaat van de

uitvoering van de overeenkomst, omdat hij verantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar de overeenkomst aan gekoppeld is. Per overeenkomst is er één medewerker verantwoordelijk voor de uitvoering van de overeenkomst. De contractmanager heeft als primaire taak het bewaken van hetgeen is overeengekomen, sturen op de afspraken (KPI's en SLA's), uitvoeren van leveranciersbeoordelingen en zorgen dat de overeenkomst wordt geïmplementeerd. De contractmanager is altijd betrokken bij het opstellen van de overeenkomst.

- Contractbeheerder

De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het verzamelen, bewaren, vastleggen en actueel houden van contractgegevens, met als doel dat de juiste gegevens op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar zijn. Binnen Wold & Waard is de medewerker welke intern verantwoordelijk is voor het resultaat van de uitvoering ook de contractbeheerder. Het contractbeheer wordt decentraal uitgevoerd.

Contract en - Leveranciersmanagement

Na een succesvolle implementatie komt de overeenkomst in de uitvoeringsfase. In deze fase worden de afspraken en data bewaakt. Daarnaast moet de feitelijke prestatie op een gestructureerde en transparante manier worden gemanaged en gedocumenteerd. De focus van leveranciersmanagement ligt op het verhogen van de leveranciersprestaties. Het gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je belangrijkste leveranciers (kernleveranciers) te halen.

Voor Wold & Waard is het belangrijk dat er zakelijk wordt gestuurd zodat onze leveranciers de afspraken nakomen. De zachte kant (relatie) verliezen wij echter niet uit het oog. De contractmanager is primair verantwoordelijk voor het managen van de prestaties en de relatie.

We passen contract- en leveranciersmanagement toe bij de leveranciers die een centrale rol spelen in de dienstverlening aan onze huurders, leveranciers met hoge financiële impact en partijen welke een cruciale rol hebben in het kader van risicomanagement. Dit wordt bepaald aan de hand van de volgende vragen welke we per overeenkomst beoordelen:

- Wat de financiële impact is op onze organisatie?
- Welke gevolgen een verstoring heeft van de (op)levering van het werk, dienst of levering op bijvoorbeeld de huurderstevredenheid of ons primaire proces?
- is er sprake van schaarste in de markt?,
- Hoe snel verlopen technologische ontwikkelingen?
- Hoe snel kunnen we eventueel omschakelen naar een alternatieve leverancier?

Aan de hand van deze criteria wordt bepaald welke overeenkomsten minimaal of zeer intensief worden gemanaged.

Wold & Waard meet de prestaties minimaal op de volgende onderdelen:

- Kwaliteit van de dienstverlening;
- Nakomen van afspraken en plannings;
- Samenwerking en interactie met Wold & Waard;
- Huurderstevredenheid.

8. INKOOPSAMENWERKING

Door samen te werken met andere corporaties (en/of andere organisaties) kunnen we mogelijk zaken efficiënter en goedkoper 'voor elkaar te krijgen'. Want: alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

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

De belangrijkste doelen die Wold & Waard heeft in het kader van inkoopsamenwerking zijn:

- Het uitwisselen en delen van kennis;
- Versnelling in het realiseren van de maatschappelijke opgave;
- Vergroten van de inkoopkracht, door volumes te bundelen krijgen individuele organisaties mogelijk betere inkoopcondities (prijs, kwaliteit);
- Verhogen van de interne efficiëntie, doordat organisaties niet afzonderlijk maar samen inkopen kan er capaciteit worden gedeeld en kunnen kosten en tijd worden bespaard.

Bij het opstellen van een inkoopstrategie bekijkt Wold & Waard of samenwerken met andere corporaties in de regio of daar buiten een bijdrage kan leveren aan de doelstellingen.

BIJLAGE 1 MANDAATREGELING

Zie separate bijlage 'mandaatregeling organisatie'.

BIJLAGE 2 BEGRIPPENKADER

Begrip	Definitie
Aanbesteding	Een inkoopopdracht waarbij de aanbestedingsregels worden toegepast conform de Aanbestedingswet.
Aanbesteding op basis van beste prijs/kwaliteitsverhouding	Een aanbesteding op basis van vooraf bekend gemaakte criteria (dus niet alleen prijs), inclusief de weging ervan, de wijze van beoordeling en de selectie van de opdrachtnemer.
Diensten	Onder Diensten vallen alle inkopen die niet onder Werken of Leveringen vallen.
Contractmanagement	Het managen dat tijdens de uitvoeringsfase met de overeenkomst beoogde doelstellingen worden gerealiseerd.
Functionele uitvraag	Dit beschrijft de functies die het product of de dienst moet vervullen voor de gebruiker: wat moet het product doen? Functionele uitvragen zeggen niets over 'hoe' deze behoefte moet worden gerealiseerd. Een functionele uitvraag kan heel algemeen, kort en bondig zijn.
Gunning	De laatste fase van een aanbesteding, waarmee de selectie van de opdrachtnemer wordt afgerond.
Inkoopproces / inkoopprocedure	Een eenvoudige onderhandse aanbesteding, een meervoudig onderhandse aanbesteding en een openbare aanbesteding met als resultaat een opdracht voor Levering, Diensten of Werken met een of meer leveranciers.
Inschrijving	De aanlevering van stukken waarmee potentiële opdrachtnemers aangeven in aanmerking te willen komen voor een bepaald werk of bepaalde levering.
Leveranciersmanagement	De focus van leveranciersmanagement ligt op het verhogen van de leveranciersprestaties. Het gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers.
Leveringen	Leveringen omvatten aankoop, huur, lease en huurkoop van producten.
Samenwerkingspartners	Opdrachtnemers die voor een langere periode worden geselecteerd om onderhoudswerkzaamheden uit te voeren op basis van één van onderstaande opdrachtvormen: regie, offerte, eenheidsprijzen, onderhoudscontract, prestatiecontract of resultaat gericht samenwerkingscontract (RGS).
Spendanalyse	Een spendanalyse betreft een analyse van de uitgaven op crediteurniveau, opdrachtniveau of productgroepen. De spendanalyse kan vele inzichten geven, zoals in: alle uitgaven aan een crediteur of op een specifieke categorie.
Ketensamenwerking	Vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend samenwerken aan één product of proces. Daarbij zijn partijen gezamenlijk verantwoordelijk voor het tot stand komen van het beste projectresultaat. Ketensamenwerking heeft tot doel het beperken van kosten en risico's en gaat uit van een duurzame relatie.
Opdrachtverstrekking	Formele bevestiging van de gunning van het werk aan de opdrachtnemer. In de opdrachtverstrekking worden het werk (of de levering), prijs en van toepassing zijnde algemene en eventuele specifieke voorwaarden benoemd.
Opdrachtnemer	Een natuurlijke- of rechtspersoon die tegen een vergoeding goederen of diensten levert aan de opdrachtgever.

Begrip	Definitie
Technische specificatie	Dit beschrijft gedetailleerd hoe de behoefte moet worden gerealiseerd (afmetingen, prestaties, etc). Het geeft een precieze omschrijving van het werk, de dienst of het te leveren product.
Werken	Werken betreffen alle bouwkundige en civieltechnische werken. Hieronder valt onder andere de bouw van een brug, een kantoorgebouw of de aanleg van een weg.