

# Selectie- en aanbestedingsbeleid Beveland Wonen

# Selectie- en aanbestedingsbeleid Beveland Wonen

## Definitief – versie 1.0

Datum 2 februari 2021  
Verantwoordelijke auteur **Programmadirecteur Vastgoed en bedrijfsvoering**  
Datum voor evaluatie 27 januari 2023

Toets door controller: uitgevoerd  
Toets door juridisch adviseur: uitgevoerd

Orgaan	Zeggenschap	Datum
Bestuur	Vaststelling	2 februari 2021
RvC	Goedkeuring	22 april 2021

## Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Werkwijze .....	4
3. Aanbesteding en/of selectie.....	6
4. Uitgangspunten voor samenwerking met partijen .....	7
<b>Bijlage 1 Proces aanbesteden.....</b>	<b>8</b>

## 1. Inleiding

Dit document is een praktische handleiding waarin we aangeven op welke manier we het inkoopbeleid voor vastgoed gerelateerde onderwerpen vertalen naar de wijze waarop we binnen Beveland Wonen inkopen. Voor de inkopen op andere gebieden kan dit document gebruikt worden voor de verdere professionalisering. Een uitgangspunt voor Beveland Wonen is het verder professionaliseren van het opdrachtgeverschap en het hanteren van de principes van regisserend opdrachtgeverschap. Dit houdt in dat we inkopen op waardecreatie (Best Value). Beveland Wonen (de opdrachtgever) gaat vooral over 'wat' gebouwd of geleverd moet worden en bij de opdrachtnemende partij ligt de expertise 'hoe' dat het beste kan worden gerealiseerd. Deze partijen dagen we uit op hun kernkwaliteiten en toegevoegde waarde, uiteraard binnen bepaalde grenzen (tijd, geld, risico's, organisatie etc.). De partijen onderbouwen hun oplossingen en zijn hier ook verantwoordelijk voor.

## 2. Werkwijze

Conform het inkoopbeleid wordt jaarlijks een inkoopplan opgesteld waarin een keuze wordt gemaakt over de wijze waarop het werk of de dienst wordt ingekocht. De keuzes die we maken baseren we op de Kraljic-matrix. In de Kraljic Matrix worden producten en diensten geclassificeerd op basis van:

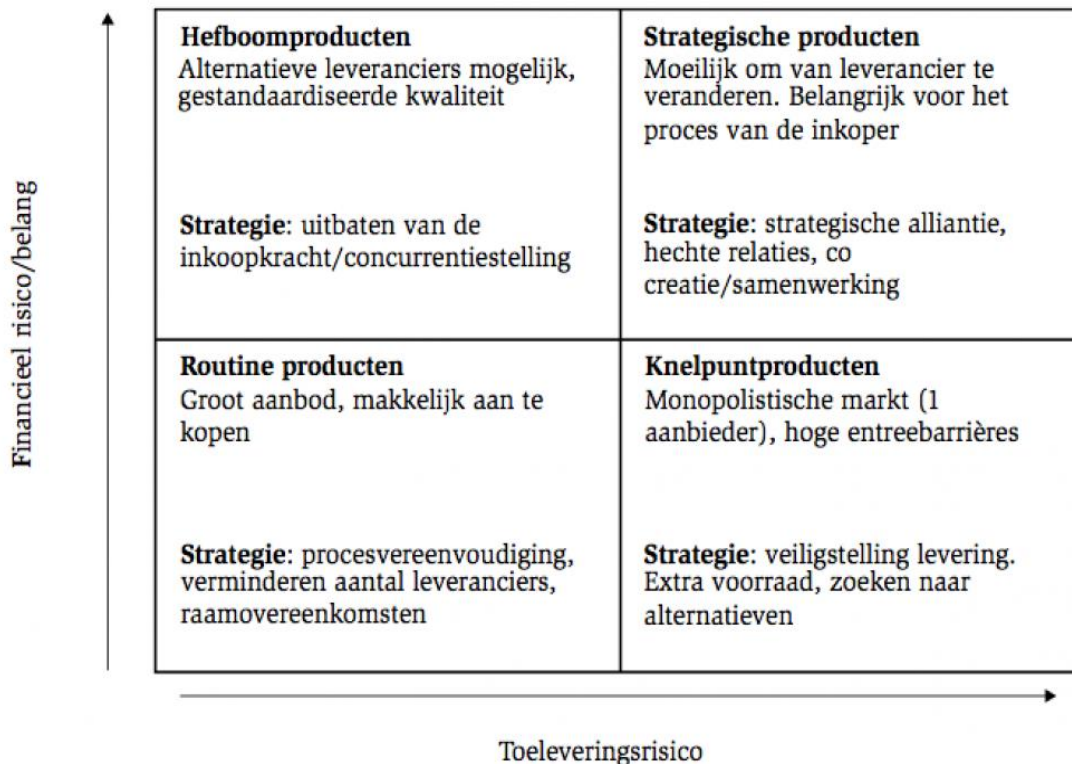
- Financieel risico: De invloed op het financiële bedrijfsresultaat wordt bepaald door de hoogte van de inkoopuitgave ten opzichte van de totale inkoopuitgave. Deze informatie kunnen we o.a. halen uit de spendanalyse.
- Toeleveringsrisico. Het toeleveringsrisico wordt bepaald aan de hand van de volgende criteria:
  - Impact: Welke impact heeft een verstoring van de (op)levering van het product/dienst/werk?
  - Schaarste: Is het product/dienst makkelijk verkrijgbaar, ofwel zijn er veel alternatieve diensten of leveranciers beschikbaar?
  - Technologie: Hoe snel verlopen de technische/technologische ontwikkelingen?
  - Omschakeling: Hoe snel en moeiteloos/kosteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?

Op deze wijze ontstaat een matrix (zie figuur 1) met vier productcategorieën die elk op een andere wijze strategisch bestuurd moeten worden. Hierdoor krijgen zaken de juiste aandacht, worden afhankelijkheden beheersbaar gemaakt en kunnen kosten gereduceerd worden.

De inkopen van Beveland Wonen worden ingedeeld in de Kraljic Matrix. Op basis daarvan wordt bepaald wat de beste inkoopstrategie is voor het desbetreffende product of dienst. Dit kan voor projecten ook op projectniveau.

De Kraljic Matrix is in te delen in vier kwadranten:

- Strategische producten
- Hefboomproducten
- Routineproducten
- Knelpuntproducten



Figuur 1: Kraljic matrix

### Routine segment

De inkopen in het routine segment zijn niet van strategisch belang voor de organisatie en hebben een relatief lage inkoopwaarde. Ze leveren in de regel weinig inkoop technische problemen op en kennen voldoende alternatieven. De strategie richt zich hierbij voornamelijk op de in- en externe efficiëntie van het bestelproces, bundelen van volume, prijsafspraken en het reduceren van de facturenstroom.

### Knelpuntensegment

Deze inkopen in het knelpuntensegment vertegenwoordigen relatief lage inkoopkosten ten opzichte van het totale inkoopvolume, maar wel een hoge entree barrière en hoge kosten bij omschakeling als dit überhaupt al mogelijk is. Vanwege het grote leveringsrisico zijn deze producten kritisch voor de organisatie. Er is veelal maar één leverancier in de markt die kan leveren. De strategie voor deze inkopen is gericht op het zeker stellen van levering van de gewenste diensten of producten. Daarnaast is het van belang om continu te blijven zoeken naar alternatieve leveranciers of substituten.

### Hefboomsegment

Het hefboomsegment omvat inkopen met een laag leveringsrisico, maar met een hoog inkoopbedrag. Er zijn voldoende leveranciers of alternatieve producten/diensten in de markt leverbaar. Leveranciers en producten zijn in principe uitwisselbaar. De strategie kenmerkt zich door vraagbundeling en regelmatig in concurrentie aanbesteden. Daarom worden voor deze pakketten doorgaans geen leveringsovereenkomsten aangegaan voor een lange termijn. Kopen tegen de beste voorwaarden (laagste prijs), met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid heeft hier de prioriteit.

### Strategisch segment

In het strategische segment zitten inkopen met een strategisch belang voor de organisatie en relatief hoge inkoopuitgaven. Vaak worden deze diensten/producten bij een leverancier afgenomen. In dit segment streven we naar partnership en/of ketensamenwerking in de relatie met leveranciers. Belangrijke pijlers hierbij zijn sturing op kwaliteit, innovatie en toeleveringsketen(integratie).

### 3. Aanbesteding en/of selectie

In het inkoopbeleid zijn twee manieren beschreven hoe we werken of diensten aanbesteden of partijen selecteren.

- Enkelvoudig onderhandse aanbesteding/selectie
- Meervoudig onderhandse aanbesteding/selectie

De wijze waarop we dit proces uitvoeren is uitgewerkt in bijlage 1.

#### Enkelvoudige onderhandse aanbesteding

We hanteren deze methode bij werken of diensten onder het drempelbedrag zoals in het inkoopbeleid is genoemd en werken of diensten in het knelpuntsegment. Daarnaast kunnen er specifieke omstandigheden zijn om één op één bij een leverancier in te kopen indien het inkoopbedrag zich boven het drempelbedrag bevindt. Bijvoorbeeld verlengen van een raamovereenkomst met vaste ketenpartners. Dit kan alleen als het bestuur daar toestemming voor heeft gegeven.

#### Meervoudige onderhandse aanbesteding

Vanaf het drempelbedrag zoals in het inkoopbeleid is genoemd besteden we in beginsel werken of diensten aan met een meervoudige onderhandse aanbesteding.

De wijze waarop we dit doen verschilt per categorie of activiteit. Voor diensten en werken (excl. nieuwbouw) maken we gebruik van de Kraljic matrix. Positionering van de activiteit in onderstaand schema leidt tot de volgende voorkeursaanpak.

Kraljic segmentatie	Routine	Knelpunt	Hefboom	Strategisch
<b>Kenmerken</b>	Geringe inkoopwaarde en voldoende alternatieven aanwezig. Hoge administratiekosten ivm veel losse (inkoop)orders	Één of maar enkele aanbieders. Relatief lage inkoopkosten maar wel hoge entree barrière. Moeilijk om te wisselen van leverancier. Raakt vaak de kernactiviteit.	Hoge inkoopprijs/waarde. Veel alternatieve leveranciers, gestandaardiseerde kwaliteit. Wisselen van leverancier eenvoudig.	Diensten met een strategisch belang voor de organisatie. Moeilijk om van leverancier te wisselen.
<b>Voorbeeld</b>	Timmerwerk	Liftonderhoud	Kozijnen vernieuwen	Badkamers
<b>Strategie</b>	Inzetten op de in- en externe efficiëntie van het bestelproces. Reduceren van aantal leveranciers en verminderen van kosten	Levering van diensten/producten veiligstellen, eventueel extra voorraad en alternatieven ontwikkelen en/of continu blijven zoeken naar alternatieven	Vraag bundelen en regelmatig in concurrentie aanbesteden	Resultaatgericht samenwerken :Inzetten op hechte relaties en goede samenwerking.
<b>Doelstelling</b>	Proces vereenvoudigen door o.a. standaardisatie toepassen in werkwijze, vaste prijsafspraken maken/prijzenboek, reduceren facturenstroom.	Verminderen van de negatieve gevolgen van de afhankelijkheidspositie. Nauwkeurig inschatten toekomstige inkoopbehoefte. Zoeken naar alternatief.	Kopen tegen de beste voorwaarden (laagste prijs) met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid.	Prestaties van leveranciers verhogen op diverse gebieden. Lange termijn samenwerking.
<b>Contractvorm</b>	Raamovereenkomst waaronder werkbonden worden geplaatst bij leverancier.	Waar mogelijk maatwerk.	Standaardovereenkomsten met beperkte looptijd.	Maatwerkovereenkomsten
<b>Juridisch kader</b>	Algemene inkoopvoorwaarden toepasselijk verklaren.	Algemene Inkoopvoorwaarden/leveringsvoorwaarden, rekening houden met doen van concessies.	Algemene Inkoopvoorwaarden toepasselijk verklaren, eventueel met beperkt maatwerk op inkoopvoorwaarden	Algemene inkoopvoorwaarden verklaren, eventueel met beperkt maatwerk op inkoopvoorwaarden.

De manier waarop Beveland Wonen invulling geeft aan het selectiebeleid voor nieuwbouw is in onderstaand schema weergegeven. Dit schema leidt op basis van drie factoren tot een achttal selectiesporen.

Type traject	Complex en groot	Complex en groot – specialist	Complex en klein	Complex en klein - specialist	Groot	Groot - specialist	Klein	Klein - specialist
<b>Complexiteit</b>	Complex	complex	complex	complex	niet complex	niet complex	niet complex	niet complex
<b>Schaalgrootte (€)</b>	groot	groot	klein	klein	groot	groot	klein	klein
<b>Leveranciersaanbod</b>	veel	weinig	veel	weinig	veel	weinig	veel	weinig
<b>Selectie</b>	Meervoudig onderhands  (met optionele voorselectie)	Meervoudig onderhands  of  1 op 1 leveranciers-keuze	1 op 1 leveranciers-keuze	1 op 1 leveranciers-keuze	Meervoudig onderhands selectie	Meervoudig onderhands  of  1 op 1 leveranciers-keuze	Meervoudig onderhands  of  1 op 1 leveranciers-keuze	1 op 1 leveranciers-keuze

De positie van het project in het schema wordt bepaald door drie factoren.

### **Complexiteit**

De complexiteit van een opgave hangt af van:

- grootte van de (financiële) risico's;
- bestuurlijk/politieke gevoeligheid;
- doorlooptijd;
- aantal betrokken stakeholders;
- aantal betrokken disciplines (mate van integraliteit);
- mate van innovatie.

### **Schaalgrootte**

De omvang van een project is eveneens een belangrijke factor. Een project wordt als kleinschalig gezien indien de opgave uit minder dan 7 woningen bestaat of wanneer de totale stichtingskosten minder dan € 1,5 miljoen excl. BTW bedragen.

### **Leveranciersaanbod**

Het leveranciersaanbod (de marktsituatie) heeft enerzijds betrekking op het aantal geschikte leveranciers welke de opgave in potentie kunnen realiseren en anderzijds de marktconjunctuur.

## **4. Uitgangspunten voor samenwerking met partijen**

De partijen waar Beveland Wonen mee samenwerkt zijn maatschappelijk betrokken, financieel gezond en hebben goede reputatie bij Beveland Wonen en haar omgeving. Beveland Wonen werkt waar mogelijk met regionale partijen. In sommige gevallen nodigt Beveland Wonen ook voor haar onbekende partijen uit. Reden hiervoor kan zijn dat lokale partijen niet voldoende expertise hebben voor de gevraagde opgave en/of het scherp houden van alle samenwerkingspartners op innovatie- en samenwerkingsvlak.

## Bijlage 1 Proces aanbesteden

### Bouworganisatievorm en aanbesteden

Bij professioneel opdrachtgeverschap is het van groot belang dat de corporatie bij elke nieuwe opdracht afweegt wat de best passende bouworganisatievorm is. De bouworganisatievorm vertelt hoe de onderdelen van een opdracht over de verschillende deelnemers aan het bouwproces worden verdeeld en hoe deze deelnemers vervolgens samenwerken.

De keuze voor een bouworganisatievorm heeft grote invloed op de latere aanbesteding. Die volgorde zit in elke opdracht: éérst wordt de bouworganisatievorm vastgesteld, daarna de aanbestedingsprocedure. Niet elke aanbestedingsprocedure past bij elke bouworganisatievorm. Routineopdrachten worden bijvoorbeeld gekenmerkt door geen of nauwelijks samenwerking tussen corporatie en ondernemers, en kunnen worden aanbesteed op basis van een aanbestedingsprocedure op prijs. Bij een groter en complex investeringsproject ligt echter samenwerking tussen corporatie en ondernemers meer voor de hand, zowel in de aanbestedingsprocedure als aansluitend tijdens de uitvoering van de opdracht. Voor dergelijke werkzaamheden kan 1 op 1 of op basis van een selectieprocedure een bouwteampartner worden geselecteerd.

Vanuit het inkoopplan volgt een aanpak op de wijze waarop het werk of de dienst wordt ingekocht. In onderstaand stappenplan is de werkwijze van Beveland Wonen beschreven voor inkoop van diensten of werken:

### *Besluitvorming*

#### **Selectie leveranciers**

Bij de selectie van leveranciers bestaat het risico dat voor iedere inkoop dezelfde leveranciers geselecteerd worden en er een mogelijke schijn van belangenverstremgeling ontstaat. Om dit te voorkomen is de volgende procedure opgesteld:

1. Opstellen van een shortlist leveranciers: deze shortlist wordt op basis van het inkoopplan aan het begin van het jaar opgesteld. Van de leveranciers op de shortlist is door Control een financiële quick scan uitgevoerd en tevens wordt vastgesteld dat er geen persoonlijke belangen spelen tussen de leverancier en medewerkers van Beveland Wonen;
2. De definitieve shortlist leveranciers dient door het bestuur van Beveland Wonen goedgekeurd te worden;
3. Zodra er een inkoop aanbesteed dient te worden mogen medewerkers van Beveland Wonen binnen de voor hun geldende procuratie offertes opvragen bij leveranciers op de shortlist;
4. Indien er een offerte opgevraagd wordt bij een leverancier welke niet op de shortlist staat, dient het bestuur daar vooraf goedkeuring voor te geven;
5. Per kwartaal wordt in de managementrapportage verantwoording afgelegd over de offertes welke het afgelopen kwartaal zijn opgevraagd;
6. Periodiek voert Control audits uit op de naleving van het selectie- en aanbestedingsbeleid.

### *Enkelvoudige onderhandse aanbesteding*

Tot het drempelbedrag kunnen werken of diensten worden ingekocht middels een enkelvoudige onderhandse aanbesteding.

stap	activiteit	toelichting
1.	Specificeren product - dienst	
2.	Selecteren partij	Zie voor de leveranciersselectie de werkwijze zoals hierboven beschreven in de paragraaf <b>selectie leveranciers</b> .
3.	Toesturen aanvraag	Meesturen van inkoopvoorwaarden ZWS
4.	Beoordelen offerte	De inschrijving wordt tenminste door één persoon beoordeeld
5.	Bij akkoord: opdracht verstrekken Bij niet akkoord: gemotiveerd afwijzen en terug naar stap 2	Met verwijzing naar inkoopordernummer



### Meervoudige onderhandse aanbesteding

Bij werken en diensten boven het drempelbedrag hanteren we in beginsel een meervoudig onderhandse aanbesteding. Bij het meervoudig aanbesteden van werken of diensten kunnen verschillende vormen worden gehanteerd. Per vorm is in onderstaand schema een werkwijze opgenomen. De keuze welke vorm we binnen het segment 'meervoudig onderhands aanbesteden' hanteren wordt gemaakt in het inkoopjaarplan.

**Traditionele aanbesteding:** een traditionele aanbesteding kan gebruikt worden wanneer een product of dienst goed te specificeren is en de toepassing een standaard routinematige activiteit is (koppeling naar Kraljicmatrix: routine producten/hefboomproducten).

stap	activiteit	toelichting
1.	Specificeren product of dienst	
2.	Opstellen gunningsleidraad	In deze leidraad worden gunningscriteria beschreven
3.	Selecteren partijen	Opstellen lijst door projectmedewerker, minimaal drie partijen (gemotiveerd afwijken kan, ter besluitvorming BT). Zie voor de leveranciersselectie de werkwijze zoals hierboven beschreven in de paragraaf <b>selectie leveranciers</b>
4.	Versturen aanvraag naar geselecteerde partijen	Meesturen van inkoopvoorwaarden ZWS Aandacht voor ontvangstbevestiging
4a	Optioneel schouw op locatie	
5.	Vragen stellen	Termijn aangeven in leidraad
6.	Nota van inlichtingen	
7.	Ontvangen van inschrijvingen	Sluitingsdatum aangeven in leidraad, ontvangstbevestiging sturen
8.	Beoordelen inschrijvingen	De inschrijvingen worden beoordeeld door tenminste twee personen
9.	Voornemen tot gunning communiceren naar alle inschrijvers	Aandacht voor bezwaartermijn
10.	Verificatiegesprek met winnaar aanbesteding	
11.	Opdracht verstrekken	Opdracht verstrekking conform procuratiebeleid, met verwijzing naar inkoopordernummer
12.	Evalueren aanbestedingsprocedure met inschrijvers	

**Bouwteamsselectie:** een selectietraject voor een bouwteampartner kan gebruikt worden wanneer een product of dienst van meer strategische aard is en verstoringen in het proces een groter afbreukrisico hebben (koppeling naar Kraljicmatrix: strategische producten).

stap	activiteit	toelichting
1.	Specificeren product of dienst in selectiedocument	
2.	Opstellen selectieleidraad	In deze leidraad worden beoordelingscriteria beschreven
3.	Samenstellen selectiecommissie	Omvang selectiecommissie afhankelijk van project, minimaal drie medewerkers (waarvan tenminste één manager)
4.	Selecteren partijen	Opstellen lijst door projectmedewerker, minimaal drie partijen (gemotiveerd afwijken kan, ter besluitvorming BT). Zie voor de leveranciersselectie de werkwijze zoals hierboven beschreven in de paragraaf <b>selectie leveranciers</b>
5.	Versturen selectiedocument naar geselecteerde partijen	Meesturen van inkoopvoorwaarden ZWS Aandacht voor ontvangstbevestiging
6.	Indienen vragen door marktpartijen	Termijn aangeven in selectieleidraad
6.	Nota van inlichtingen	
7.	Ontvangen van inschrijvingen	Sluitingsdatum aangeven in leidraad, ontvangstbevestiging sturen

8.	Beoordelen inschrijvingen	De inschrijvingen worden beoordeeld door de selectiecommissie (of een afvaardiging van tenminste drie medewerkers).
9.	Presentatie/mondelinge toelichting door geselecteerde partijen	
10.	Beoordeling presentaties en inschrijvingen door selectiecommissie	
11.	Voornemen tot gunning communiceren naar alle inschrijvers	Aandacht voor bezwaartermijn
12.	Verificatiegesprek met winnaar selectie	
13.	Sluiten van bouwteamovereenkomst	Opdracht verstrekking conform procuratiebeleid, met verwijzing naar inkoopordernummer
14.	Evalueren selectieprocedure met inschrijvers	

**Geïntegreerde contracten:** de toepassing van geïntegreerde contracten kan worden ingezet bij trajecten waarbij marktpartijen een volledige oplossing bieden voor de vraag vanuit Beveland Wonen. Een voorbeeld hiervan zijn design- en build (evt. maintenance) trajecten. Dit kan gebruikt worden wanneer een product of dienst van meer strategische aard is en verstoringen in het proces een groter afbreukrisico hebben (koppeling naar Kraljicmatrix: strategische producten).

stap	activiteit	toelichting
1.	Specificeren product of dienst in selectiedocument	
2.	Opstellen selectieleidraad	In deze leidraad worden beoordelingscriteria beschreven
3.	Samenstellen selectiecommissie	Omvang selectiecommissie afhankelijk van project, minimaal drie medewerkers (waarvan tenminste één manager)
4.	Selecteren partijen	Opstellen lijst door projectmedewerker, minimaal drie partijen (gemotiveerd afwijken kan, ter besluitvorming BT). Zie voor de leveranciersselectie de werkwijze zoals hierboven beschreven in de paragraaf <b>selectie leveranciers</b>
5.	Check of partijen mee willen doen met selectie	Mocht een partij uitvallen dan andere partij toevoegen tot tenminste totaal van drie partijen
6.	Versturen selectiedocument naar geselecteerde partijen	Meesturen van inkoopvoorwaarden ZWS Aandacht voor ontvangstbevestiging
7.	Na één week verifiëren of partijen na ontvangst van stukken nog steeds willen inschrijven	Ter voorkoming dat partijen op het laatste moment afhaken
8.	Indienen vragen door marktpartijen	Termijn aangeven in selectieleidraad
9.	Nota van inlichtingen	
10.	Ontvangen van inschrijvingen	Sluitingsdatum aangeven in leidraad, ontvangstbevestiging sturen
11.	Beoordelen inschrijvingen	De inschrijvingen worden beoordeeld door de selectiecommissie (of een afvaardiging van tenminste drie medewerkers).
12.	Presentatie/mondelinge toelichting door geselecteerde partijen	
13.	Beoordeling presentaties en inschrijvingen door selectiecommissie	
14.	Voornemen tot gunning communiceren naar alle inschrijvers	Aandacht voor eventuele bezwaartermijn
15.	Verificatiegesprek met winnaar selectie	
16.	Sluiten van ontwikkelovereenkomst	
17.	Evalueren selectieprocedure met inschrijvers	

**1 op 1 leverancierskeuze:** de toepassing van een 1 op 1 leverancierskeuze kan worden ingezet bij trajecten waarbij er slechts één of enkele leveranciers zijn die de opdracht kunnen volbrengen of wanneer de investering van het project klein is (koppeling naar Kraljicmatrix: knelpuntproducten).

stap	activiteit	toelichting
1.	Specificeren product of dienst (uitvraag)	
2.	Selecteren leverancier	Opstellen voorstel door projectmedewerker. Zie voor de leveranciersselectie de werkwijze zoals hierboven beschreven in de paragraaf <b>selectie leveranciers</b>
3.	Versturen van uitvraag naar leverancier	Meesturen van inkoopvoorwaarden ZWS
4.	Uitwerken opdracht met leverancier	
5.	Sluiten van overeenkomst	Opdracht verstrekking conform procuratiebeleid, met verwijzing naar inkoopordernummer