

Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop

Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop

Definitief – versie 1.1

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
1.1	Inleiding	4
1.2	Doelstellingen document	5
1.3	Definitie en reikwijdte	5
1.4	Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop	5
1.5	Looptijd en evaluatie	6
2	Missie, visie en doelstellingen	6
2.1	Missie en visie	6
2.2	Inkoopdoelstellingen van Beveland Wonen	6
2.3	Inkoopjaarplan en verantwoording	7
2.4	Inkoopdoelstellingen van Beveland Wonen	8
3	Inkooporganisatie	9
3.1	Rollen	9
3.2	Contractmanagement	9
3.3	Leveranciersmanagement	9
4	Inkoopvolwassenheid en ambitie	10
5	Maatschappelijke en ethische uitgangspunten	11
5.1	Ethische en ideale uitgangspunten	11
5.2	Integriteit	11
5.3	Goed opdrachtgeverschap	12
6	Inkoopvolwassenheid en ambitie	13
6.1	Basisstrategieën inkoop	13
6.2	Uitgangspunten basisstrategie	14
6.3	Inkoopprocessen en procedures	14
6.4	Drempelbedragen	15
6.5	Procuratieregeling	15
6.6	Organisatorische uitgangspunten	15
7	Juridische uitgangspunten	16
7.1	Wet- en regelgeving	16
7.2	Algemene beginselen van Aedes Leidraad aanbesteden	16
7.3	Inkoopvoorwaarden	16
	Bijlage 1: Maturity model Professioneel Opdrachtgeverschap voor Beveland Wonen	17

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Beveland Wonen koopt goederen en diensten in en treedt op als opdrachtgever. Een woningcorporatie 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.

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

Daarom is de inkoopfunctie voor elke corporatie van groot belang. Hoe professioneler de inkoop plaatsvindt, des te meer maatschappelijk rendement de woningcorporatie heeft. Inkoop is dus essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van de kernactiviteiten van Beveland Wonen en de kwalitatieve en financiële processen binnen de corporatie. Dit beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop beschrijft de kaders en de spelregels bij het uitvoeren van inkoop. Daardoor draagt dit beleid bij aan de organisatiedoelstellingen van Beveland Wonen.

Beveland Wonen koopt jaarlijks voor een groot bedrag in. Dit wordt voor een belangrijk deel geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en verduurzamingsmaatregelen. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van onder meer automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Kortom: het inkooppakket van de corporatie is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en de inkoopdienstverlening inrichten. Centraal daarbij staat altijd wat de huurder belangrijk vindt.

1.2 Doelstellingen document

Doelstelling van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor het inrichten van de inkoopfunctie en voor het uitvoeren van de inkooptaken. Het beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop is goed afgestemd op de strategische doelstellingen en organisatiedoelstellingen zoals die worden opgenomen in het ondernemingsplan.

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.

Het beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop 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 Beveland Wonen 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:

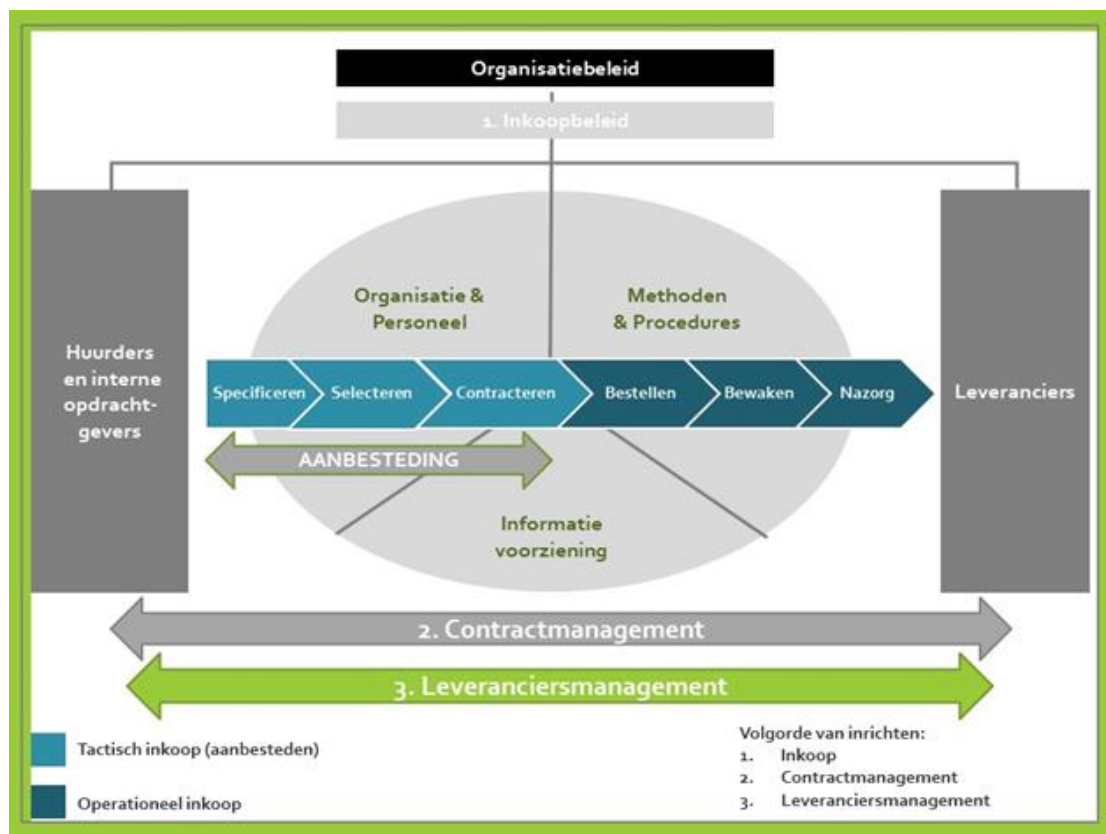
Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Inkoop heeft betrekking op alles waar een factuur tegenover staat.

Het inkoopbeleid is van toepassing op alle inkoop van Beveland Wonen en de 100% dochtermaatschappijen van Beveland Wonen. Hieronder valt de inkoop van diensten voor onderhoud, renovatie en sloop, en ook alles wat nodig is voor de bedrijfsvoering van de corporatie. Het inkoopbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers, waaronder ook aannemers. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen: zowel mantel- of raamovereenkomsten, contracten en afspraken over investeringen.

1.4 Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop

Het inkoopbeleid is de verbinding tussen het ondernemingsplan van Beveland Wonen en de inkoopdoelstellingen. De uitgangspunten op inkoopgebied zijn in het inkoopbeleid beschreven. Binnen inkoop bestaan heldere processen voor strategische, tactische en operationele inkoop en ook voor contractmanagement en leveranciersmanagement. Het sturingsmodel voor inkoop ziet er als volgt uit:

Afbeelding 1 Racewagenmodel



Bron: Gunning en Veek, Lenselink & Telgen (bewerking Aedes)

1.5 Looptijd en evaluatie

Het inkoopbeleid wordt voor een periode van vier jaar vastgesteld en wordt geëvalueerd, herijkt en eventueel opnieuw vastgesteld. De herijking vindt plaats aan de hand van het dan geldende ondernemingsplan in combinatie met interne en externe ontwikkelingen en actuele wet- en regelgeving.

2. Missie, visie en doelstellingen

In het ondernemingsplan zijn de missie en visie voor Beveland Wonen opgenomen. In dit hoofdstuk wordt het ondernemingsplan vertaald naar inkoop.

2.1 Missie en visie

De komende jaren hebben wij een enorme opgave. Wij streven naar een kwalitatieve duurzame verbetering van de bestaande woningen en daarnaast ook naar een verlaging van de woonlasten voor onze huurders. Meer dan ooit is een goed ondernemingsplan daarom van belang.

Inmiddels is gestart met de strategische visie van Beveland Wonen wat verdere uitwerking krijgt in een nieuw ondernemingsplan. Het nieuw op te stellen inkoopbeleid zal hier op aan moeten sluiten.

Tot die tijd is het echter ook van belang om intern kaders te hebben waarbinnen werken en diensten worden ingekocht en aanbesteed. Dit document is een overbruggingsdocument. Nadat het ondernemingsplan gereed is wordt het inkoop- en aanbestedingsbeleid herijkt.

Het ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. De inkoopstrategie wordt afgeleid van de organisatiestrategie. Het inkoopbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om de inkoopstrategie te realiseren.

Wij geven uitvoering aan het inkoopbeleid door:

- op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch);
- processen in te richten op tactisch niveau (aanbestedingsfase);
- het operationele inkoopproces in te richten;
- processen voor contractmanagement en leveranciersmanagement in te richten.

Binnen inkoop wordt gestreefd naar: standaardisatie, vereenvoudiging waar dat kan, en inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie.

Hiervoor wordt onder meer gebruik gemaakt van inkoop samenwerking zoals ZuidWestSamen.

2.2 Inkoopdoelstellingen van Beveland Wonen

Als inkoopende partij zorgt Beveland Wonen ervoor dat alle middelen transparant en efficiënt worden ingezet. Daarbij is Beveland Wonen verantwoordelijk voor het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Bij elk (waarbij we starten met vastgoed gerelateerde onderdelen) inkoopissue vragen wij ons af hoe wij kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Om kwaliteits- en kostenbewust in te kopen heeft Beveland Wonen de volgende inkoopdoelstellingen:

- Beveland Wonen koopt in tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding vanuit het principe van Total Costs of Ownership 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 daar 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.
- Beveland Wonen is een professionele opdrachtgever. Zij borgt integere, transparante en objectieve besluitvorming en vastlegging daarvan door te werken volgens vastgestelde processen.
- Risico's worden beheerst. Indien nodig wordt daarvoor (externe) expertise ingeschakeld.
- Contracten worden geregistreerd, beheerd, geëvalueerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor specifieke medewerkers.
- De expertise van leveranciers wordt optimaal benut voor innovatie.

Het behalen van deze inkoopdoelstellingen heeft directe invloed op de beheersing van bedrijfslasten, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, innovatie en de tevredenheid van huurders van Beveland Wonen.

2.3 Inkoopjaarplan en verantwoording

Voor ontwikkeling van het professionaliseren van inkopen zijn diverse instrumenten beschikbaar. Door te werken met deze instrumenten kan Beveland Wonen borgen dat de gestelde inkoopdoelstellingen worden gerealiseerd. Deze instrumenten kunnen in de looptijd van dit beleid in lijn met de ontwikkeling van de organisatie en de inkoopfunctie worden ingezet.

Inkoopjaarplan/inkoopactieplan

In een inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar beschreven, gericht op het realiseren van de inkoopdoelstellingen uit paragraaf 2.2. De specialist inkoop, is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopjaarplan. Het plan wordt goedgekeurd door het bestuur. Een spendanalyse, inkoopkalender en inkoopcategorie-indeling zijn vaste onderdelen van het inkoopjaarplan. Onderstaand worden deze onderdelen nader beschreven.

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 al dan niet aanbesteden van inkooppakketten. Ook is het de basis voor het opstellen van de inkoopkalender. Op grond van de resultaten van de spendanalyse worden de inkoopprocessen verbeterd.

De spendanalyse dient minimaal eenmaal per jaar te worden opgesteld. De rapportage wordt gebruikt voor monitoring en bevat conclusies en aanbevelingen voor het komende inkoopjaarplan.

Inkoopkalender

Voorafgaand aan elk kalenderjaar wordt een inkoopkalender opgesteld. In deze kalender worden alle geplande inkopen \geq € 50.000 euro exclusief btw weergegeven. De inkoopkalender is in lijn met de lange termijn begroting, de spendanalyse (terugkerende uitgaven), de opgenomen investeringen en de exploitatie-uitgaven.

Inkoopcategorie-indeling

De inkoopcategorie-indeling is een analyse die vooraf gaat 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.

Voortgangsrapportage

De voortgang van het inkoopjaarplan wordt elk kwartaal opgenomen in de kwartaalrapportage. Het borgen van deze cyclus heeft een directe invloed op de gestelde ambities wat betreft het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie en de beheersing van de bedrijfslasten van Beveland Wonen.

2.4 Inkoopdoelstellingen van Beveland Wonen

Corporaties in Zeeland werken op veel gebieden samen. Ook op het gebied van inkoop. Door samenwerking is voordeel te halen door het delen van kennis, vergroten van volume en standaardisatie. Bij inkoopvraagstukken kijken we naar mogelijkheden om met samenwerking voordeel te behalen.

Zuidwest Samen (ZWS)

De Stuurgroep ZWS, bestaande uit de bestuurders van de deelnemende corporaties: Clavis, L'escout, Beveland Wonen, Stadlander, Woonburg, Woongoed-Middelburg, Woongoed-Zeeuws-Vlaanderen, Woonstichting Hulst en Zeeuwsland, vormt het hoogste beslisorgaan.

Individuele corporaties hebben het recht om aan alle trajecten deel te nemen. Wanneer het besluit is genomen om deel te nemen en er verplichtingen worden aangegaan is men gebonden aan het afgesproken traject. De Inkoopwerkgroep ZWS vormt het uitvoeringsorgaan van de stuurgroep en fungeert als poortwachter en rapporteert aan de stuurgroep. De inkoopwerkgroep werkt vanuit een gezamenlijke inkoopvisie en doet dit efficiënt en slagvaardig (niet bureaucratisch!), waarbij er altijd gezocht wordt naar enige balans en roulatie voor wat betreft de inzet van de medewerkers. De Inkoopwerkgroep is bereid kennis te delen en waar relevant haken ze aan bij andere gremia (zoals Aedes).

3. Inkooporganisatie

Het goed inrichten van de inkooporganisatie heeft invloed op de gestelde ambities met betrekking tot het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie en contract- en leveranciersmanagement van Beveland Wonen. Inkoop is verantwoordelijk voor of coördineert vanuit beleid en kaders de inkoopfunctie. Omdat er vele manieren zijn om de inkoop te organiseren, benoemen wij de rollen die Beveland Wonen onderkent.

3.1 Rollen

De inkoopfunctie is binnen Beveland Wonen decentraal belegd. De specialist inkoop ondersteunt vanuit een centrale rol deze inkoopactiviteiten waarbij de focus de komende jaren op vastgoed gerelateerde onderwerpen ligt.

3.2 Contractmanagement

De contracteigenaar beheert het contract en zorgt ervoor dat contractuele afspraken worden nagekomen. Ook is de contracteigenaar verantwoordelijk voor leveranciersevaluaties. Met goed contractmanagement bereiken wij dat wij risico's minimaliseren, kosten verlagen, kwaliteit van de dienstverlening aan onze huurders verhogen en beter samenwerken met leveranciers. Daarmee borgen wij dat geen economische waarde verloren gaat en beheersen wij onze risico's op het gebied van compliance, doelmatigheid en de uitvoering van de Aedes Governancecode woningcorporaties. Zie voor de uitgebreide definitie van contractmanagement en de betekenis voor Beveland Wonen Bijlage 2.

3.3 Leveranciersmanagement

Beveland Wonen besteedt meer en meer uit en is daardoor afhankelijk van leveranciers. Wij voeren de regie over deze uitbestede activiteiten. Veel van onze opdrachten worden uitgevoerd door marktpartijen. Daarom is leveranciersmanagement een van onze belangrijkste activiteiten. Onze partners zijn van grote invloed op de kwaliteit van wonen, waarbij innovatie van belang is en/of er grote risico's zijn bij wanprestatie van de leverancier. Zie voor de uitgebreide definitie van leveranciersmanagement en de betekenis voor Beveland Wonen Bijlage 2.

4. Inkoopvolwassenheid en ambitie

De professionaliteit van organisaties kan worden uitgedrukt in de mate van volwassenheid op dit onderwerp. Om de groei of volwassenheid in een bepaald aspect van een organisatie te kunnen toetsen en spiegelen worden in andere werkgebieden al vaker maturity modellen toegepast. Onder een 'maturity model' kan worden verstaan: een model dat het ontwikkelingsproces van een organisatie in het bereiken van een organisatiedoel in kaart brengt via een samenhangende set aan dat doel gerelateerde aspecten.

Het maturity model Professioneel Opdrachtgeverschap helpt opdrachtgevers de stand van zaken binnen hun organisatie op het gebied van opdrachtgeverschap te bepalen, als aanknopingspunt voor het vormgeven van de verdere professionalisering van dat opdrachtgeverschap binnen de eigen organisatie. Het maturity model is ontwikkeld door de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw van de TU Delft.

In bijlage 1 is het maturity model Professioneel Opdrachtgeverschap voor Beveland Wonen ingevuld. De ambitie van Beveland Wonen op het gebied van inkoopvolwassenheid volgt uit het ondernemingsplan.

Afbeelding 2 Fases inkoop- en leveranciersvolwassenheid



Bron: Van Weele en Rozemeijer (bewerking Aedes)

5. Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

5.1 Ethische en maatschappelijke uitgangspunten

De maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap en het commitment van Beveland Wonen aan de Aedes Governancecode woningcorporaties.

Wij willen door goed in te kopen een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden. Niet alleen medewerkers en huurders van Beveland Wonen, maar ook leveranciers worden aangemoedigd om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

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.

Circulariteit

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.

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.

Bij de volgende herijking wordt nader uitgewerkt in hoeverre deze uitgangspunten worden opgenomen in de afspraken en verplichtingen met leveranciers.

5.2 Integriteit

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

Beveland Wonen past functiescheiding toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangenverstremgeling en niet-integer gedrag te voorkomen. De procuratieregeling en het bestuurs- en directiereglement zijn altijd van toepassing.

Om de integriteit te waarborgen, zijn integriteitsuitgangspunten door Beveland Wonen vastgesteld (zie integriteitscode Beveland Wonen). Deze zijn een integraal onderdeel van het inkoopbeleid.

Bescherming informatie van ondernemers

Beveland Wonen gaat zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers. Zij handelt terughoudend in het vrijgeven van commerciële informatie, zoals prijzen en innovatieve oplossingen. Als in het kader van het inkooptraject persoonsgegevens worden verwerkt dan geldt hiervoor dat dat plaats vindt binnen de vigerende privacywetgeving.

Governancecode woningcorporaties

Als lid van Aedes heeft Beveland Wonen zich gecommitteerd aan de Governancecode woningcorporaties. Bestuur en Raad van Commissarissen hebben een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van inkoop en aanbestedingen. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden, namelijk: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit (zie paragraaf 7.2).

5.3 Goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft Beveland Wonen met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

- Helderheid over de specifieke (inkoop)doelstellingen;
- Een betrouwbare en integere opdrachtgever te zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier;
- 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;
- Wij gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven past binnen de vastgestelde begroting. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een goed of dienst, maar op de totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership).

6. Inkoopvolwassenheid en ambitie

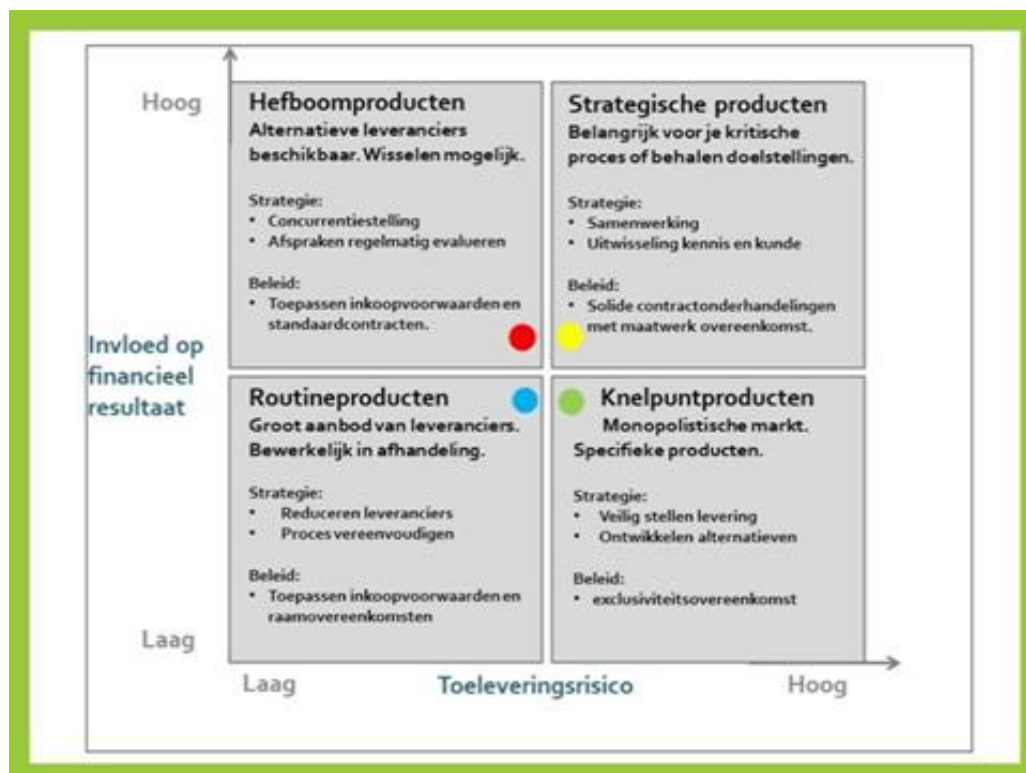
6.1 Basisstrategieën inkoop

De inkoopstrategie geeft handvatten voor de selectie van leveranciers, het beoordelen van offertes, het vaststellen van de onderhandelingsstrategie en het contract- en het leveranciersmanagement. Voor elke inkooptraject boven de € 50.000,- euro exclusief btw (voor werken) stelt Beveland Wonen een inkoopstrategie op. De inkoopstrategie wordt mede bepaald aan de hand van uitgevoerde inkoopanalyses (zie paragraaf 2.3). Hiervoor worden bij Beveland Wonen de volgende twee criteria toegepast: financiële impact op Beveland Wonen en toeleveringsrisico of vervangbaarheid van de leverancier.

De gekozen strategie wordt beargumenteerd in het inkoopplan. Afwijken is toegestaan, mits onderbouwd en geaccordeerd door het bestuur.

Voor het maken van een basisstrategie voor inkoop gebruikt Beveland Wonen de Kraljic-matrix, waarin goederen en diensten worden geplaatst op basis van toeleveringsrisico en inkoopomzet. Toeleveringsrisico is breder dan alleen het risico van aanlevering. De impact op de corporatie kan veel groter zijn dan alleen op basis van toeleveringsrisico is te duiden.

Onderstaand een voorbeeld van een Kraljic-matrix:



6.2 Uitgangspunten basisstrategie

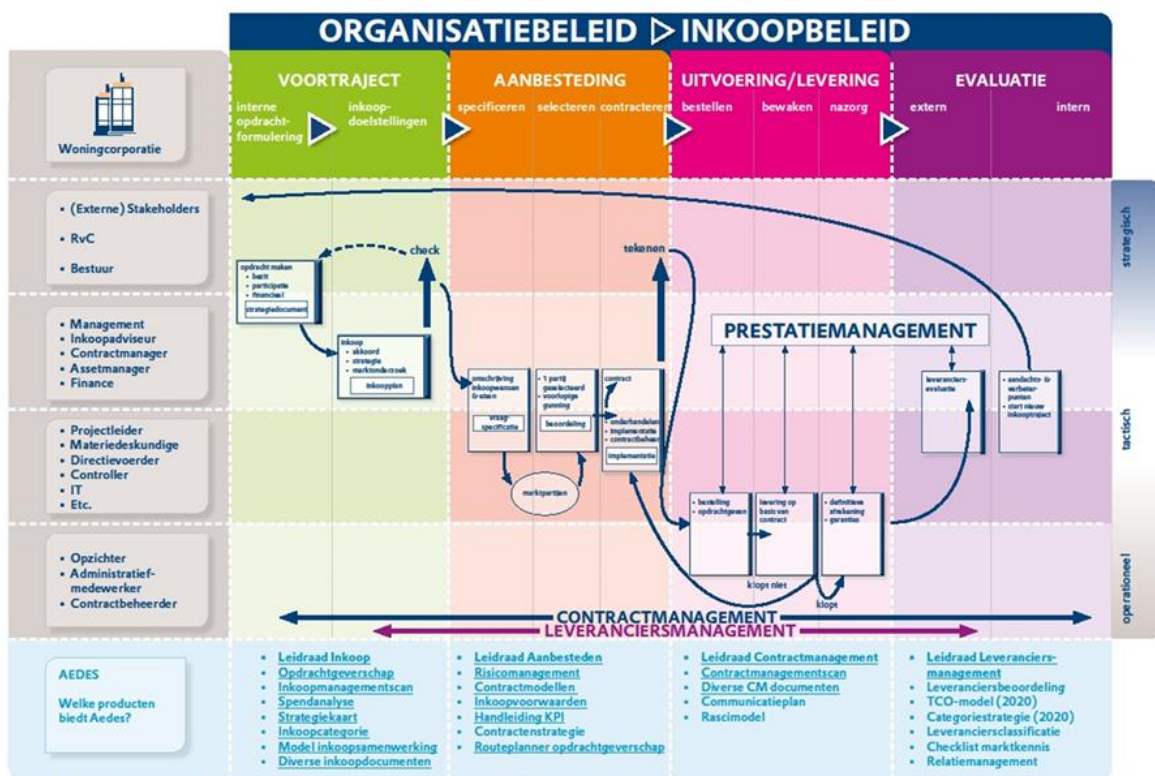
Met betrekking tot de basisstrategie inkoop hanteert Beveland Wonen de volgende uitgangspunten:

- Wij willen een goed of dienst dat voldoet aan onze kwaliteitseisen tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (total cost of ownership);
- Wij willen het aantal leveranciers beperken, omdat dit beter beheersbaar is, wij daardoor efficiënter kunnen werken en een duurzame relatie aan kunnen gaan;
- Selectiecriteria en geschiktheidseisen worden per inkooptraject bepaald en zijn afhankelijk van de relevantie voor de opdracht;
- In het kader van proportioneel handelen stelt Beveland Wonen uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht;
- Wij evalueren de prestaties van leveranciers periodiek;
- Bij de leveranciersselectie houden wij zoveel mogelijk rekening met de lokale economie en lokale leveranciers. Indien mogelijk helpen wij werkgelegenheid te bieden in de regio waar wij werkzaam zijn, specifiek ook door social return;
- Beveland Wonen hecht waarde aan marktconformiteit en innovatie.

6.3 Inkoopprocessen en procedures

Inkoop is geborgd op de verschillende niveaus van de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel en het proces contract- en leveranciersmanagement.

In de volgende 'inkooppraatplaat' staan de stappen van het inkoopproces beschreven en door wie deze stappen worden uitgevoerd.



Professioneel opdrachtgeverschap > Inkoopproces

Bron: Aedes (Gaby van der Peijl)

6.4 Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft Beveland Wonen vastgesteld bij welk bedrag wij welke inkoopprocedure volgen.

Inkoopprocedure	Werken	Leveringen en diensten
Enkelvoudig onderhands	Tot € 50.000	Tot € 30.000
Meervoudig onderhands	Vanaf € 50.000	Vanaf € 30.000

* Genoemde bedragen zijn per jaar en exclusief btw.

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de basisstrategie of de marktomstandigheden, is het mogelijk af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. Het bestuur 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 artistieke, exclusieve, technische of specialistische reden 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.

6.5 Procuratieregeling

Uit de procuratieregeling volgt wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van Beveland Wonen. Deze bevoegdheid is vastgelegd in de procuratieregeling en in het bestuurs- en directiereglement van Beveland Wonen. 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 procuratieregeling van zowel Beveland Wonen als de leverancier is vastgelegd in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

6.6 Organisatorische uitgangspunten

Bij het inkopen en aanbesteden hanteert Beveland Wonen de volgende organisatorische uitgangspunten:

- Wij houden ons aan wet- en regelgeving;
- Wij treden altijd als één entiteit naar buiten;
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure en methode worden gemotiveerd en vastgelegd;
- De selectie- en gunningscriteria worden, inclusief onderbouwing, vastgelegd in het inkoopplan;
- Bij inkooptrajecten hanteren we de procuratieregeling van Beveland Wonen. Inkopen boven de € 3.000.000 worden eveneens ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen;
- Wij onderbouwen goed waarom een inschrijver de opdracht wel of niet krijgt gegund. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen de uitleg schriftelijk;
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende procuratieregeling;

Het inkoopplan wordt jaarlijks geëvalueerd.

Met de economische en organisatorische uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governancecode woningcorporaties van Beveland Wonen.

7 Juridische uitgangspunten

7.1 Wet- en regelgeving

De juridische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van Beveland Wonen aan de Aedes *Governancecode woningcorporaties*. Beveland Wonen en opdrachtnemers leven alle relevante wet- en regelgeving en overige kaders na die betrekking hebben op woningcorporaties. Beveland Wonen 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. Beveland Wonen past de Aanbestedingswet niet toe. Op die regel zijn twee uitzonderingen:

- als Beveland Wonen maatschappelijk vastgoed ontwikkelt;
- als Beveland Wonen werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie zoals een gemeente.

Alleen in die gevallen is Beveland Wonen een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgt Beveland Wonen de richtlijnen van de laatste Aanbestedingswet. Als kennis van de aanbestedingswetgeving niet in huis is, worden juridische en/of procedurele vragen voorgelegd aan een externe aanbestedingsdeskundige.

7.2 Algemene beginselen van Aedes Leidraad Aanbesteden

Beveland Wonen is conform de Europese wet- en regelgeving geen aanbestedende dienst. Beveland Wonen kiest ervoor in het kader van risicomanagement en professioneel opdrachtgeverschap, het inkoopbeleid 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 worden vastgelegd;
- Proportionaliteit: de eisen, voorwaarden en criteria die aan leveranciers worden gesteld, mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot de opdracht. Beveland Wonen past het beginsel van proportionaliteit toe bij de te stellen eisen, voorwaarden en criteria aan leveranciers.

7.3 Inkoopvoorwaarden

De Algemene Inkoopvoorwaarden Beveland Wonen worden van toepassing verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Bijlage 1: Maturity model Professioneel Opdrachtgeverschap voor Beveland Wonen

Huidige stand van ontwikkeling t.a.v. professioneelopdrachtgeverschap in de organisatie										
5. geoptimaliseerd										
4. beheerst										
3. standaard										
2. herhaalbaar										
1. ad hoc										
	organisatie & beleid	cultuur en leiderschap	mensen en competenties	integrale afweging op portfolio-niveau	omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers, overig	invulling maatschappelijke rol	omgaan met publieke spelregels	interactie met en ruimte voor de markt	professioneel handelen in opgaven	creativiteit en flexibiliteit

Bijlage 2: Contract- en leveranciersmanagement

In deze bijlage wordt in het kort de definitie van contract- en leveranciersmanagement weergegeven en op welke wijze dit kan worden ingezet voor Beveland Wonen.

Contractmanagement

Met goed contractmanagement zorgt Beveland Wonen ervoor dat we:

- Belangrijke risico's minimaliseren;
- Kosten reduceren;
- de kwaliteit van dienstverlening verhogen;
- beter samenwerken met leveranciers
- en ons houden aan de Aedes Governancecode.

De **definitie** van contractmanagement luidt¹:

Contractmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en leveranciers, zodanig dat maximale waarde voor de corporatie wordt gecreëerd. Contractmanagement bestaat uit twee deelactiviteiten: contractbeheer en prestatie management.

Contractbeheer: is het administratieve proces om alle overeenkomsten te registreren en mutaties te verwerken tijdens de looptijd. Contractbeheer is de fundering van contractmanagement.

Prestatiemanagement: is het monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van leveranciers. Hier hoort ook bij het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie met leveranciers. Dit gebeurt bij voorkeur aan de hand van kritische prestatie-indicatoren. Omdat de tijd en middelen nu eenmaal beperkt zijn, richt prestatie management zich op specifieke overeenkomsten, namelijk die met kernleveranciers.

Het primaire doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van de grip op de prestaties van leveranciers. Wat hebben wij samen afgesproken in de overeenkomst en krijgen wij dit ook geleverd. Contractmanagement is een cyclisch proces, waarbij de volgende activiteiten centraal staan:

- ontwikkelen en actueel houden van een visie op contractmanagement;
- realisatie van die visie;
- in opvolging van het inkooptraject opstellen en afsluiten van de overeenkomst;
- implementeren van de overeenkomst;
- evalueren van de resultaten van de verschillende fasen in de cyclus.

Binnen Beveland Wonen is contractmanagement nog niet geïmplementeerd en er zal dus gestart moeten worden met het ontwikkelen van een visie op contractmanagement.

Contractmanagement kent als basis contractbeheer. Contractbeheer is het onderdeel van contractmanagement dat als doel heeft de interne organisatie te voorzien van een actueel inzicht in lopende overeenkomsten en de juiste contractuele afspraken en informatie, door het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Het contractbeheer vindt momenteel binnen Beveland Wonen nog niet op een gestructureerde wijze plaats. Bij het opstellen van de visie van contractmanagement zal dus tevens aandacht besteed moeten worden aan het opzetten en implementeren van contractbeheer.

¹ Arjan van Weele (2017)

Leveranciersmanagement

Contractmanagement is de basis van leveranciersmanagement. Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet van de grond. Het primaire doel van leveranciersmanagement is het verbeteren van de prestaties van de leverancier met als gezamenlijk doel groei en meer uit de relatie halen.

Leveranciersmanagement kan als volgt **gedefinieerd** worden:

Leveranciersmanagement heeft als focus het verhogen van de leveranciersprestaties en gaat dus verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers.

Het primaire doel van leveranciersmanagement is het verbeteren van de prestaties van de leverancier met als gezamenlijk doel groei en meer uit de relatie halen. 'Meer' kan bijvoorbeeld zijn: een hogere tevredenheid van de huurder en/of een lagere total cost of ownership (in tegenstelling tot de laagste inkoopprijs) voor de corporatie. Vanuit het perspectief van de leverancier kan 'meer' zijn: een langdurige relatie, een efficiënte samenwerking en/of meer goed renderende omzet bij de corporatie.

De kern van leveranciersmanagement is het motiveren van leveranciers om samen te werken aan de organisatiedoelstellingen van de corporatie. Leveranciersmanagement moet zodanig vorm worden gegeven dat ze maximaal bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen van de corporatie. Daar liggen bijvoorbeeld keuzes aan ten grondslag op het gebied van bestedingsbeleid, cultuur, duurzaamheid en betaalbaarheid.

Binnen Beveland Wonen is nog geen visie of beleid voor leveranciersmanagement beschikbaar. Om een begin te maken met het creëren van een visie op of beleid voor leveranciersmanagement kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Wat zijn de belangrijkste organisatiedoelstellingen en hoe kan een leverancier hier een bijdrage aan leveren?
- Wat wil de corporatie bereiken op leveranciersgebied?
- In hoeverre worden mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende afdelingen of andere corporaties benut om de positie op de leveranciersmarkt te verbeteren?
- Zijn er mogelijkheden om samen te werken met leveranciers op het gebied van innovatie, kwaliteitsverbetering, verminderen van faalkosten en het verkorten van doorlooptijden?
- Wat vindt de corporatie belangrijk in de relatie met leveranciers?
- Hoe wil de corporatie de stappen van het leveranciersproces doorlopen?

Om professioneel opdrachtgeverschap goed te kunnen vormgeven binnen Beveland Wonen is het van belang dat er op basis van het ondernemingsplan een implementatieplan wordt opgesteld voor zowel contract- als leveranciersmanagement.