Inkoop ABC

November 2022

vereniging van
woningcorporaties

aedes

INHOUDSOPGAVE

A 8

A3-methode 8
Aanbesteding 8
Aanbestedingsreglement 8
Aanbestedingsreglement Werken (ARW) 8
Aanbestedingswet 8
Aanbevolen leveranciers 8
Aannemer 9
Aanvraag 9
ABC-analyse 9
ACBIT 9
Aedes digitale community Opdrachtgeverschap & Inkoop 9
Aedes-dossier voor Opdrachtgeverschap & Inkoop 9
Aedes-netwerk voor inkoop- en contractmanagement 9
Algemene (inkoop)voorwaarden 10

B 11

Battle of forms 11
Benchmarken 11
Beoordeling 11
Beoordelingsmatrix 11
Bestek 11
Bestelfunctie 11
Bestelgrootte 11
Bestelkosten 11
Bestelorder 12
Bestelsysteem 12
Beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV) 12
Best Value Procurement (BVP) 12
Betalingstermijn 12
Betalingsvoorwaarden 12
Bewijsmiddel 12
Boeteclausule 12
Bouworganisatievormen 13
Bouwstroom 13
Bouwteam 13
BSC-methode 14
Building Information Modelling (BIM) 14

C 15

Categoriemanagement 15
Centrale inkoop 15
Certificaat van oorsprong 15
Classificatie van inkoopbesparingen 15
Collectief opdrachtgeverschap 15
Conceptovereenkomst 16
Conceptueel inkopen 16
Concerngarantie 16
Concurrerende offerte 16
Contract 16
Contractbeheer 17

Contractbeheerder 17
Contracteigenaar 17
Contracteren 17
Contractmanagement 17
Contractmanager 18
Contractvoorwaarden 18

D 19

Datalek 19
Decentrale inkooporganisatie 19
Decision making unit (DMU) 19
Design, Build & Maintain (DB&M) 19
Deskresearch 19
Diensten 19
Diversificatiestrategie 19
Doorselecteren 20
Drempelbedragen 20
Dutch Windmill 20
DuPont-chart 20

E 21

Early Supplier Involvement 21
Economische levensduur 21
Engineering & Construct 21
Europese aanbesteding 21
Evaluatiegesprek 21
Expediting 21

F 22

Factuur 22
Factuurcontrole 22
Fasering van inkoopmarktonderzoek 22
Fieldresearch 22
Forward purchasing 22
Functiegericht inkopen 22
Functioneel ontwerp 22

G 23

Gebruikswaarde 23
Gecertificeerde leverancier 23
Gecoördineerde inkooporganisatie 23
Gegadigde 23
Geheimhoudingsclausule 23
Gelijke behandeling 23
Geschiktheidsanalyse 23
Geschiktheidseis 23
Geselecteerde gegadigde 24
Gewogenpuntensysteem 24
Gids proportionaliteit 24
Governancecode 24
Gunnen op waarde 24
Gunningsbesluit 24
Gunningscriterium 24
Gunningsfase 24

H 25
Hefboomproducten 25
Hoeveelheidskorting 25

I 26
Ingangscontrole 26
Initiële inkoopfunctie 26
Initiële inkoper 26
INK Managementmodel 26
Inkoop 26
Inkoopactieplan 26
Inkoopaudit 26
Inkoopbrochure voor opdrachtnemers 27
Inkoopdiagnose 27
Inkoopdoelstellingen 27
Inkoop- en aanbestedingsbeleid 27
Inkoopeffectiviteit 27
Inkoopethiek 27
Inkoopgroeimodel 28
Inkoopinformatiesysteem 28
Inkoopkalender 28
Inkooppakketindeling 28
Inkoopplan 28
Inkoopproces 29
Inkoopresultaat 30
Inkoopsamenwerking 30
Inkooptoolbox 30
Inkoopvolwassenheidsmodel 30
Inkoper 31
Inschrijver 31
Inschrijving 31
Intentieverklaring 31

J 32
Juridisch versluieren 32
Just in time-inkoop 32

K 33
Ketenaansprakelijkheid 33
Ketensamenwerking 33
Knelpuntproducten 33
Korting 33
Kostenbesparing 33
Kritieke prestatie-indicator (KPI) 33
Kraljic-matrix (portfolioanalyse) 34
Kwaliteit in Balans 35
Kwaliteitsaudit 35

L 36
Leadtime 36
Leasing 36
Leidraad Aanbesteden 36
Leidraad Categoriemanagement 36
Leidraad Contractmanagement 36
Leidraad Inkoop 36

Leidraad Leveranciersmanagement 37
Leidraad Resultaatgericht Samenwerken 37
Levensduurkosten 37
Leverancier 37
Leveranciersbeoordeling 37
Leveranciersbeoordelingsmethode 37
Leveranciersbestand 38
Leveranciersmanagement 38
Leveranciersmanager 38
Leveringen 38
Licentieovereenkomst 38
Logistiek 38
Longlist 38

M 39

Make or buy 39
Management by exception 39
Management by objectives 39
Margeregeling 39
Marktconformiteit 39
Marktconsultatie 39
Marktonderzoek 39
Mededingingsrecht 39
Mededingingsvoorschriften 39
Minimale ordergrootte 40
Monopolie 40
Monopolistische concurrentie 40
Monopsonie 40
MSU+-model 40
Multiple sourcing 40

N 41

Nabestelling 41
Nalevering 41
Nazorg 41
Niet-openbare aanbesteding 41
Niet-toerekenbare tekortkoming 41
Non-discriminatie 41
Nota van inlichtingen 41

O 42

Objectiviteit 42
Offerteaanvraag 42
Offerte-evaluatie 42
OGSM-methodiek 42
Oligopolie 42
Oligopsonie 42
Onderaannemer 42
Onderhandelaar 42
Onderhandelen 43
Onderhandelingstechniek 43
Onderhandse procedure 43
Ondernemingsplan 43
Onherroepelijk aanbod 43
Ontwikkelingsovereenkomst 43

Opdrachtgever 43
Openbare procedure 44
Operationele inkoop 44
Opleidingen 44
Orderacceptatie 44
Orderbevestiging 44
Orderbewaking 44
Orderproces 44
Organisatiestrategie 44
Over due-lijst 45
Overeenkomst 45
Overlegprocedure 45

P 46

Pareto-analyse 46
Partnerschap 46
Past performance 46
Plan Do Check Act (PDCA) 46
Polypolie 46
Portfolioanalyse (Kraljic-matrix) 47
Prestatiegarantie 47
Prestatie-inkoop 47
Prestatiemanagement 47
Prijsanalyse 47
Prijsherzieningsclausule 47
Prijsstelling 47
Privacy officer 48
Private partij 48
Procedure met voorselectie 48
Procuratie 48
Procurement 48
Productaansprakelijkheid 48
Productlevenscyclus 48
Professioneel opdrachtgeverschap 49
Programma van eisen en wensen (PvE) 49
Proportionaliteit 49

R 50

Raamovereenkomst 50
Rebate 50
Racewagenmodel 50
Referentieproject 51
Repeat buying 51
Request for change (RFC) 51
Request for information (RFI) 51
Request for proposal (RFP) 51
Request for quotation (RFQ) 51
Resultaatgericht Samenwerken (RGS) 51
Retentie 51
Reverse auction-tactiek 52
Risicomanagement 52
Risk appetite 52
Roadmap Opdrachtgeverschap & Inkoop 52
Routineproducten 53

S 54

Schouwing 54
Second sourcing 54
Selecteren 54
Selectiebesluit 54
Selectiecriterium 54
Service level agreement (SLA) 54
Shared sourcing 54
Shortlist 54
Single sourcing 55
SMART 55
Specificeren 55
Spendanalyse 55
Stichtings- en exploitatiekosten 56
Strategiedocument 56
Strategische inkoop 56
Strategische producten 56
Stuurgroep 56
SWOT-analyse 56

T 57

Tactische inkoop 57
Tenderboard 57
Toerekenbare tekortkoming 57
Total cost of ownership (TCO) 57
Traditionele inkoop 57
Transparantie 58
Turnkey 58
Twintigtachtig-regel 58

U 59

Uitbesteden 59
Uitsluiting 59

V 60

Variant 60
Vendor rating 60
Verificatiegesprek 60
Voorkeurslijst van leveranciers 60
Voorlopige selectie 60
Voornemen tot gunning 60
Vraagspecificatie 60
VTW 60

W 61

Werken 61
What if-tactiek 61
Win-winsituatie 61
Winstmarge 61

Z 62

Zero-defects 62
Zeven S-model 62

A

A3-METHODE

Gestructureerde werkwijze voor het maken en implementeren van een strategie. Sturing op doelen en strategie is eenvoudiger door jaarplannen op 1 vel papier met A3-formaat weer te geven, waarbij een heldere visie de basis is.

AANBESTEDING

Procedure waarbij de opdrachtgever bekendmaakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en opdrachtnemers vraagt hiervoor een inschrijving in te dienen (zie ook Leidraad Aanbesteden voor woningcorporaties). Aanbesteding is 1 van de stappen in het inkoopproces.

Er is een onderscheid naar methode van aanbesteding:
- enkelvoudig onderhands
- meervoudig onderhands
- openbaar
- procedure met voorselectie.

AANBESTEDINGSREGLEMENT

Bepalingen omtrent hoe te handelen in het kader van een openbare aanbesteding en een onderhandse aanbesteding (zie ook Leidraad Aanbesteden voor woningcorporaties).

AANBESTEDINGSREGLEMENT WERKEN (ARW)

Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW) is een nadere uitwerking van de Aanbestedingswet en is specifiek bedoeld voor het aanbesteden van opdrachten onder de Europese drempels (zie ook *Aanbestedingswet*).

AANBESTEDINGSWET

De Aanbestedingswet 2012 (herziening in 2016) is de Nederlandse wet voor de implementatie van de Europese richtlijnen inzake procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten. Corporaties zijn vooralsnog private ondernemingen en vallen niet onder de procedures van deze wet.

Op deze regel zijn 2 uitzonderingen:
- *Een corporatie die maatschappelijk vastgoed ontwikkelt*
  Wanneer corporaties maatschappelijk vastgoed ontwikkelen of onderhouden, moeten corporaties op grond van de Woningwet wel aanbesteden. De Woningwet stelt echter geen nadere eisen aan bijvoorbeeld de aanbestedingsprocedure: corporaties mogen zelf weten hoe zij hun aanbestedingen vormgeven.
- *Een corporatie die een opdracht uitvoert namens een overheidsinstelling*
  Corporaties zijn verplicht de Aanbestedingswet te volgen wanneer zij werkzaamheden aanbesteden in opdracht van de gemeente, bijvoorbeeld bij de realisatie van herstructureringsprojecten.

AANBEVOLEN LEVERANCIERS

Lijst van potentiële leveranciers die aan bepaalde eisen voldoen en tot wie de leverancierskeuze kan worden beperkt. De lijst wordt opgesteld op basis van marktonderzoek en mogelijk ook op basis van soortgelijke inkooptransacties in het verleden (zie ook *Voorkeurslijst van leveranciers*).

AANNEMER

Opdrachtnemer die een overeenkomst aangaat met een opdrachtgever om, zonder dienstverband, een werk van stoffelijke aard tegen een overeengekomen prijs uit te voeren (zie ook *Leverancier en Onderaannemer*).

AANVRAAG

Verzoek aan een opdrachtnemer om voor bepaalde goederen en/of diensten een overzicht van prijzen en condities te leveren (zie ook *Offerteaanvraag* en *RFQ)*.

ABC-ANALYSE

Activity Based Cost-analyse. Vaak een onderdeel van een spendanalyse (zie *spendanalyse*). Indeling van inkoopspend en/of artikelenbestand, meestal op basis van omzet (zie ook *Pareto-analyse*). Alle artikelen zijn ingedeeld in 3 groepen:

1. A-artikelen: groot aandeel in de omzet. Dit is vaak slechts een klein deel van het totale inkooppakket.
2. B-artikelen: middengroep.
3. C-artikelen: klein aandeel in de omzet. Dit is vaak het grootste deel van het inkooppakket.

ACBIT

Algemene Corporatievoorwaarden bij IT. Deze uniforme inkoopvoorwaarden helpen corporaties bij het professionaliseren van de inkoop van ICT-diensten en -producten. Bij de ACBIT hoort ook een overeenkomstengenerator. In de overeenkomstengenerator worden vragen gesteld en op basis van de antwoorden komen artikelen en toelichtingen beschikbaar. Hierdoor vult de overeenkomst zich (deels) automatisch. Iedere betrokkene in het inkoopproces van ICT-diensten kan met de generator zelfstandig de juiste juridische documentatie aanmaken op basis van inkoopvoorwaarden.

AEDES DIGITALE COMMUNITY OPDRACHTGEVERSCHAP & INKOOP

Via de online community Opdrachtgeverschap & Inkoop kunnen Aedes-leden vragen aan elkaar stellen en documenten met elkaar delen. Ook zijn hier niet-openbare documenten te vinden die exclusief voor Aedes-leden beschikbaar zijn. Denk aan een dossier met ruim 100 inkoopdocumenten, maar ook dossiers met volledige inkooptrajecten.

AEDES-DOSSIER VOOR OPDRACHTGEVERSCHAP & INKOOP

Het hele inkoop, contract- en leveranciersmanagement dossier met alle leidraden, inkoopcategorieën, inkoopproces, praktijkvoorbeelden, gratis tools en openbare documenten staat op Aedes.nl.

AEDES-NETWERK VOOR INKOOP- EN CONTRACTMANAGEMENT

Actief netwerk met Aedes-leden die zich bezighouden met inkoop en/of contractmanagement bij een woningcorporatie. De leden komen minimaal 3 keer per jaar bijeen en helpen elkaar bij het professionaliseren van inkoop en contractmanagement. Aedes ondersteunt het netwerk inhoudelijk door het maken van leidraden, tools en het organiseren van kennissessies. Het lidmaatschap is kosteloos voor Aedes-leden.

ALGEMENE (INKOOP)VOORWAARDEN

Regels waar een opdrachtnemer en opdrachtgever zich aan moeten houden. Inkoopvoorwaarden helpen om de logistieke en administratieve processen binnen de organisatie makkelijker aan te sluiten op de uitvoering. Denk bijvoorbeeld aan het betalingsproces. Het komt voor dat opdrachtnemers eigen voorwaarden hanteren. Verwijs altijd naar de corporatievoorwaarden en wijs die van andere partijen uitdrukkelijk van de hand om *battle of forms* te voorkomen. Met de Aedes Model Algemene Inkoopvoorwaarden als basis zijn eenduidige en consistente voorwaarden voor de corporatiesector beschikbaar (zie ook *Battle of forms*).

B

BATTLE OF FORMS

Juridische strijd over de van toepassing zijnde voorwaarden. De acceptatie van de algemene inkoopvoorwaarden van de koper enerzijds of de algemene leverings- of verkoopvoorwaarden van opdrachtnemer anderzijds.

BENCHMARKEN

Continu en systematisch proces waarbij goederen, diensten en processen van de organisatie vergeleken worden met die van de best presterende organisaties op dat gebied. Veel corporaties doen mee aan de jaarlijkse Aedes-benchmark . In het datacentrum van de benchmark is ook waardevolle inkoopinformatie te vinden.

BEOORDELING

Informatie uit de offerteaanvraag (Request for Proposal - RFP) en de door de potentiële opdrachtnemer gegeven antwoorden beoordelen om de juiste opdrachtnemer te selecteren. Bij een beoordeling wordt een inschrijving vergeleken met andere inschrijvingen.

BEOORDELINGSMATRIX

Antwoorden die de opdrachtnemers hebben gegeven worden gescoord in een beoordelingsmatrix. Per gestelde vraag in het offertetraject zijn punten te verdienen. Weeg zowel de kwaliteit als de prijs mee in de beoordeling. Bijvoorbeeld de kwaliteit bepaalt 70% van de te behalen punten en de prijs 30%.

BESTEK

Gedetailleerde (technische) beschrijving van de behoefte van de opdrachtgever. Meestal gebruikt in relatie tot een traditionele bouworganisatievorm, waarbij de oplossingen door de opdrachtgever zijn uitgewerkt.

BESTELFUNCTIE

Eerste fase in het operationele inkoopproces gericht op het bestellen van goederen, standaard materialen en diensten binnen overeengekomen leveringsvoorwaarden, zonder dat inkoopmarktonderzoek is verricht (zie ook *Inkoopproces*).

BESTELGROOTTE

Aantal stuks van een bepaald artikel dat wordt besteld.

BESTELKOSTEN

Kosten die verbonden zijn aan de plaatsing van een order, de levertijdbewaking, de ontvangstkeuring en de administratie.

BESTELORDER

Bestelaanvraag aangevuld met productkarakteristieken en gegevens van de opdrachtnemer, die de basis vormt voor de levering door de opdrachtnemer.

BESTELSYSTEEM

Systeem dat met behulp van bestelregels bepaalt wat het optimale besteltijdstip en de optimale bestelhoeveelheid is.

BESTE PRIJS-KWALITEITVERHOUDING (BPKV)

De BPKV is voor de opdrachtgever de optimale verhouding van prijs en kwaliteit van het ingekochte goed, de geleverde dienst of het uit te voeren werk.

BEST VALUE PROCUREMENT (BVP)

Inkoopmethodiek om de inschrijvingen te waarderen volgens het principe om de meeste waarde te verkrijgen voor de laagste prijs. BVP bestaat uit 4 fases: voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase. BVP wordt gebruikt bij opdrachten waar de opdrachtgever enige afstand tot de oplossingsrichting en uitvoering van de opdracht kan houden (zie ook *Prestatie-inkoop*).

BETALINGSTERMIJN

Overeengekomen tijdsperiode waarbinnen een factuur betaald moet worden.

BETALINGSVOORWAARDEN

Totaal van afspraken die vorm, uitvoering en tijdstip regelen waarop contractpartners de goederen en diensten leveren of geleverd krijgen en hun financiële verplichtingen dienen te vervullen. Vaak een onderdeel van de algemene inkoopvoorwaarden (zie ook *Inkoopvoorwarden*)

BEWIJSMIDDEL

Schriftelijk bewijsmiddel waaruit blijkt dat een inschrijver aan een bepaalde eis voldoet. Vaak een onderdeel van de beoordeling (zie ook *Beoordeling*)

BOETECLAUSULE

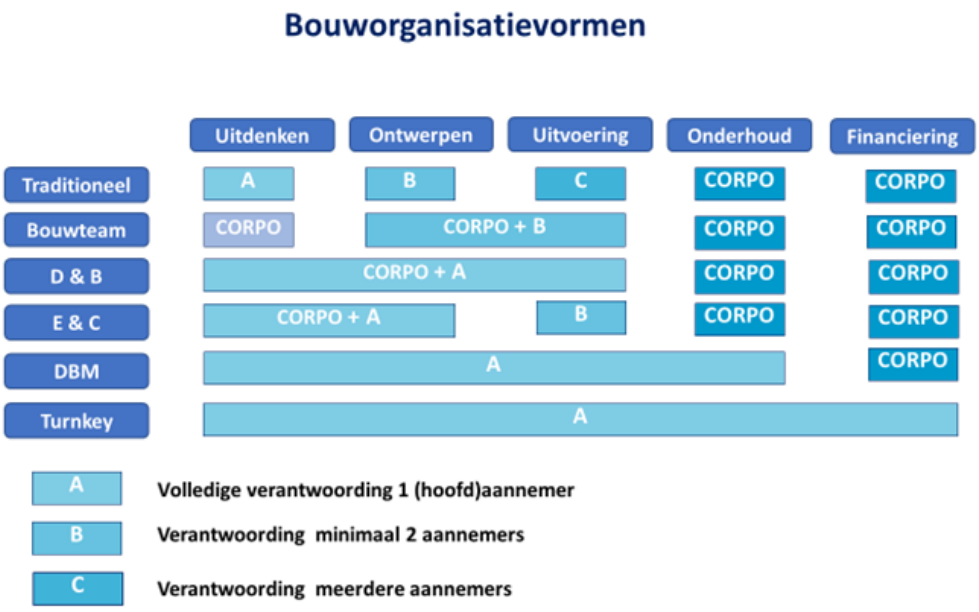
Clausule in een contract waarin is vastgelegd dat een bepaald bedrag in mindering wordt gebracht als de opdrachtnemer niet voldoet aan de in het contract gestelde condities.

BOUWORGANISATIEVORMEN

De bouworganisatievorm maakt duidelijk hoe delen van een opdracht over verschillende partijen in het bouwproces worden verdeeld. Het is een onderdeel van het strategische inkoopproces voor de start van een inkoopprocedure en waarin de afweging plaatsvindt welke bouworganisatievorm het meest geschikt is voor de opdracht.

In de Leidraad Aanbesteden worden alle bouworganisatievormen uitgelegd. Wij kennen onder meer:

- Traditioneel
- Bouwteam
- Design & Build
- Engineering & Construct
- Design, Build & Maintain
- Turnkey



BOUWSTROOM

Het programma De Bouwstroom helpt woningcorporaties om sneller, slimmer en goedkoper nieuwe woningen te bouwen. Door meer samen te werken en gebruik te maken van bestaande concepten. Aedes en het Netwerk Conceptueel Bouwen bieden corporaties hiervoor verschillende opleidingen en instrumenten aan (zie ook *Conceptueel inkopen*).

BOUWTEAM

Het bouwteam is in de basis gelijk aan de traditionele bouworganisatievorm, met dien verstande dat de aannemer al tijdens de ontwerpfase wordt betrokken en adviseert over bijvoorbeeld uitvoeringszaken en kosten. In een geïntegreerd bouwteam is de aannemer ten minste verantwoordelijk voor het ontwerp en daarnaast eventueel ook voor het adviseren over maakbaarheid en kosten (zie ook *Bouworganisatievormen*).

BSC-METHODE

De Balanced Scorecard (BSC) is een strategisch plan en managementsysteem om de bedrijfsactiviteiten af te stemmen op de bedrijfsstrategie. Het doel is om continu te verbeteren en de prestaties van de organisatie te controleren ten opzichte van de strategische doelen.

BUILDING INFORMATION MODELLING (BIM)

Binnen het bouwproces werken veel verschillende partijen samen om te komen tot het uiteindelijke resultaat. De rollen en verantwoordelijkheden van deze partijen verschuiven regelmatig. BIM zorgt ervoor dat alle relevante informatie gedurende het hele bouwproces wordt opgeslagen, gebruikt en beheerd in een digitaal 3D-gebouwmodel.

C

CATEGORIEMANAGEMENT

Categoriemanagement is een strategisch onderdeel van professioneel opdrachtgeverschap. Maar er is een essentieel verschil met het inrichten van inkoop, contract- en leveranciersmanagement. Dat zijn meer losse onderdelen waarin de uitvoering per afdeling kan verschillen. Categoriemanagement pas je toe om, met de hele organisatie, meer grip te krijgen op de grote verscheidenheid van wat wordt ingekocht, door welke afdeling en bij wie. Een categorie bestaat uit logisch samenhangende goederen en/of diensten, die je als een geheel kunt managen. Denk aan nieuwbouw, renovatie, onderhoud en ICT. Met categoriemanagement vertaal je de organisatiedoelstellingen naar een strategie per categorie en stuur je op de realisatie van die doelstellingen. Categoriemanagement pas je toe om meer grip te krijgen op de grote verscheidenheid aan inkooppakketten en het leveranciersbestand. Voor meer informatie kun je de Leidraad Categoriemangement lezen. Ook vertaal je met behulp van categoriemanagement de organisatiedoelstellingen in een strategie per inkooppakket en stuur je op de realisatie van de doelstellingen. Aedes hanteert een standaard inkooppakketindeling van 63 verschillende groepen met een eenduidige indeling.

CENTRALE INKOOP

Bij een centrale inkoop zijn in principe alle aan inkoop gerelateerde activiteiten gecentraliseerd. Er is meestal sprake van een inkoopafdeling die verantwoordelijk is voor de procesmatige begeleiding van (bijna) alle inkooptrajecten. Medewerkers van de inkoopafdeling inventariseren de behoeften van de budgethouders bij het specificeren van de in te kopen goederen en diensten.

CERTIFICAAT VAN OORSPRONG

Schriftelijke verklaring over de herkomst van goederen als bewijs voor de afnemer dat de gekochte goederen van een bepaalde fabriek of van een bepaald merk zijn.

CLASSIFICATIE VAN INKOOPBESPARINGEN

Besparingen waarbij de volgende methoden zijn te onderscheiden:

- Concurrerende offertes: besparingen bereikt door lagere prijzen bij huidige opdrachtnemers, na aanvraag van offertes bij meer dan 1 opdrachtnemer.
- Distributiemethoden: besparingen bereikt door onderhandelingen over transportkosten, verlaging van voorraden, materials handling of andere distributieactiviteiten.
- Inkooppolitiek: besparingen bereikt door introductie van jaarcontracten voor bestaande artikelen en/of door raamcontracten met afroepmogelijkheid voor een langere termijn.
- Inkoopsamenwerking: door een groter volume in de markt te zetten kunnen corporaties gezamenlijk betere prijzen en voorwaarden bedingen ('massa-is-kassa-principe').
- Optimale bestelfrequentie en optimale bestelhoeveelheid: lagere kosten door samenwerking tussen inkoop en andere afdelingen op het gebied van optimaliseren van bestellingen.
- Waardeanalyse, substitutie en standaardisatie: besparingen als gevolg van veranderingen in specificaties, substitutie door gelijkwaardige maar goedkopere producten en/of standaardspecificaties.
- Make or buy: besparingen behaald door het uitbesteden van activiteiten.

COLLECTIEF OPDRACHTGEVERSCHAP

Bundelen van de vraag van meerdere corporaties (zie ook *Inkoopsamenwerking* en *Professioneel opdrachtgeverschap*).

CONCEPTOVEREENKOMST

Samen met de offerteaanvraag stuurt een corporatie de conceptovereenkomst mee. De potentiële opdrachtnemer krijgt zo inzicht in wat verwacht wordt en hoe de corporatie daarop gaat sturen.

De belangrijkste elementen uit de offerteaanvraag staan in de conceptovereenkomst. Leg hierin de basisafspraken vast en stuur op een beperkt aantal goed gekozen KPI's. In het offertetraject kan de opdrachtnemer vragen stellen over de voorwaarden van de conceptovereenkomst.

Na het beoordelen van alle inschrijvingen wordt met de gekozen opdrachtnemer een afspraak gemaakt om de overeenkomst definitief te maken. Alle belangrijke elementen in de inschrijving worden overgenomen in de conceptovereenkomst en 1-op-1 besproken met de gekozen opdrachtnemer. Na overeenstemming en ondertekening is de overeenkomst definitief.

CONCEPTUEEL INKOPEN

Een concept is een herhaalbare oplossing. Ondanks die standaardisatie is er ruimte voor maatwerk. Een vast draaiboek per concept maakt dat het eenvoudig is varianten te genereren. Digitalisering is hierbij van belang. Een concept bestaat uit een set modules waaruit per project de mix met de beste prestaties gekozen kan worden. Ketensamenwerking, BIM en digitalisering versterken de meerwaarde van een concept. Een concept kan naast het ontwerpen en uitvoeren (Design & Build) ook het onderhouden (Maintain), financieren (Finance) en/of andere dienstverlening (Operate) inhouden.

CONCERNGARANTIE

Verzekering van het concern, met betrekking tot de kredietwaardigheid, dat de inkopende (dochter)organisatie de verplichtingen die voortvloeien uit een overeenkomst nakomt.

CONCURRERENDE OFFERTE

Een beperkt aantal aanbieders wordt uitgenodigd een offerte uit te brengen. Daarna worden de ontvangen offertes vergeleken en de aanbieder met de beste prijs-kwaliteitverhouding wordt gekozen. In het algemeen wordt een minimum van 3 aanbieders voldoende geacht voor de benodigde concurrentie (zie ook *BPKV*).

CONTRACT

Schriftelijke overeenkomst tussen twee of meer partijen met handtekeningen, voorwaarden en consequenties wanneer partijen zich niet aan de afspraken houden. Een contract is vaak op schrift gesteld. Het is ook mogelijk de overeenkomst mondeling te sluiten, maar de bewijslast bij onenigheid is dan moeilijker.

Overeenkomsten komen tot stand door:
- een aanbod en
- aanvaarding van dat aanbod.

Een overeenkomst in de zin van het Burgerlijk Wetboek (BW) is een meerzijdige rechtshandeling, waarbij 1 of meer partijen jegens 1 of meer andere partijen een verbintenis aangaan (art. 6:213 lid 1 BW). Het sluiten van een overeenkomst kan om bewijsproblemen bij eventuele geschillen te voorkomen worden vastgelegd in een door partijen opgesteld en ondertekend schriftelijk stuk, dat in de volksmond meestal contract wordt genoemd. Schriftelijke overeenkomsten kunnen worden vastgelegd in een authentieke akte of een onderhandse akte. Een authentieke akte is een stuk dat is opgesteld door een notaris. Een onderhandse akte is een schriftelijk stuk dat niet is opgesteld door een notaris, maar wel is ondertekend.

Er zijn verschillende vormen van overeenkomsten voor goederen, diensten en werken. Aedes heeft voorbeeldovereenkomsten voor:

- Design & Build (D&B)
- Design, Build & Maintain (DB&M)
- Resultaat Gericht Samenwerken (RGS)
- Aannemingsovereenkomst
- Adviseursovereenkomst

Er is een juridisch verschil tussen een overeenkomst, raamovereenkomst en een contract. Een contract heeft bijvoorbeeld altijd een afnameverplichting. Laat je bij twijfel adviseren door een deskundige (zie ook *Overeenkomst*).

CONTRACTBEHEER

Contractbeheer is het administratieve proces om alle overeenkomsten te registreren en mutaties te verwerken en naar betrokkenen te communiceren tijdens de looptijd. Contractbeheer is het fundament van contractmanagement. Contractbeheer voorziet de interne organisatie van voldoende inzicht in lopende overeenkomsten en de juiste contractuele afspraken en informatie. Goed contractbeheer is de eerste stap in het reduceren van risico's en het realiseren van de gewenste doelstellingen van het contract.

CONTRACTBEHEERDER

Idealiter zijn binnen de corporatie 1 of 2 medewerkers verantwoordelijk voor het contractbeheer. De rol van contractbeheerder moet duidelijk zijn. De contractbeheerder zorgt ervoor dat alle overeenkomsten goed toegankelijk zijn voor contractmanager(s), contracteigenaren en inkopers. Ook rapporteert hij systematisch over onder meer het aflopen van contracten en doorgevoerde wijzigingen.

CONTRACTEIGENAAR

Eindverantwoordelijke voor een contract. Vaak is dat een budgethouder en de opdrachtgever aan een inkoopteam belast met aanbesteden en de dagelijkse gang van zaken. In de praktijk is de contracteigenaar meestal niet de uitvoerend contractmanager.

CONTRACTEREN

Onderdeel van de tactische inkoopfunctie, die betrekking heeft op het tot stand brengen van een (mantel- of raam)overeenkomst voor te leveren goederen, te verlenen diensten of te verrichten bouwwerkzaamheden.

CONTRACTMANAGEMENT

Contractmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het wederzijds doen nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemers, zodanig dat maximale waarde voor de corporatie wordt gecreëerd. Contractmanagement bestaat uit 2 deelactiviteiten:

1. contractbeheer
2. prestatiemanagement.

Lees voor meer informatie de Leidraad Contractmanagement .

Contractmanagement gaat in de kern over het voorkomen van het weglekken van waarde uit het contract. Het maakt deel uit van een keten. Inkoop gaat over het vinden van waarde, waarna je het contract moet implementeren en managen om te krijgen wat je hebt afgesproken. Tot slot volgt leveranciersontwikkeling met het doel meer uit de relatie te halen.

CONTRACTMANAGER

In de inkoopfase worden de kaders neergezet voor het contractmanagementproces. De contractmanager bespreekt met het inkoopteam de randvoorwaarden voor het contractmanagement. Dit geeft richting en regels voor procuratie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de contractmanager, contractbeheerder en contracteigenaar of budgethouder.

CONTRACTVOORWAARDEN

Condities die worden vastgelegd in het contract. Voorwaarden kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld leveringsomvang, leveringsdatum, kwaliteit, vaste prijs of prijsherzieningsclausule, valutarisico's en betalingsmethode. Bij inkooptrajecten waar veel geld en risico's gemoeid zijn, volstaat het alleen toepassen van inkoopvoorwaarden niet (zie *Inkoopvoorwaarden*). Gebruik je beide documenten in een inkooptraject? Let er dan op dat de documenten elkaar niet tegen spreken. Een maatwerkovereenkomst, met daarin elementen uit de inkoopvoorwaarden, kan een prima oplossing zijn. Schakel hiervoor de expertise van een (externe) juridisch adviseur in.

D

DATALEK

Inbreuk op de beveiliging die per ongeluk of op onrechtmatige wijze leidt tot vernietiging, verlies, wijziging of de ongeoorloofde verstrekking van of de ongeoorloofde toegang tot doorgezonden, opgeslagen of anderszins verwerkte (digitale) gegevens.

DECENTRALE INKOOPORGANISATIE

Afdelingen kopen zelfstandig in op tactisch en operationeel niveau. Zij specificeren wat zij nodig hebben en gaan, meestal zonder overleg en afstemming met andere afdelingen, leveranciers selecteren en contracteren. Het autonome gedrag van de verschillende afdelingen is 1 van de grootste nadelen van de decentrale inkooporganisatie. Het gevaar bestaat dat je een aantrekkelijk inkoopvolume van de gehele organisatie versnipperd inkoopt, en dat processen zoals nieuwbouw en onderhoud niet of te weinig op elkaar aansluiten.

DECISION MAKING UNIT (DMU)

Degenen die participeren in de besluitvorming voor de inkoop van een goed, dan wel dienst. Tot de groep van betrokkenen (kunnen) behoren de gebruikers, de beïnvloeders van het koopproces, de inkopers, de beslissers en de gatekeeper. Meestal heet dit bij een corporatie een stuurgroep.

DESIGN, BUILD & MAINTAIN (DB&M)

In een Design, Build & Maintain-aanpak specificeert de opdrachtgever, vaak met behulp van externe adviseurs, wat hij nodig heeft zonder dat er al tekeningen en berekeningen (bestek) worden gemaakt. De opdrachtgever besteedt vervolgens de rest van de ontwikkelopdracht en de uitvoering in 1 keer aan. De geselecteerde aannemer is in de uitvoering voor het totaal verantwoordelijk. De opdrachtgever voert geen regie, maar controleert op afstand of de aannemer zijn afspraken nakomt. Na de uitvoering is de aannemer ook verantwoordelijk voor het meerjarig onderhoud (zie ook *Bouworganisatievormen*).

DESKRESEARCH

Verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens die bruikbaar zijn voor de onderzoeksopdracht, maar die reeds eerder door anderen zijn verzameld.

DIENSTEN

Alle opdrachten die niet onder werken of leveringen vallen. Activiteit die door derden op contractbasis wordt verricht zonder eigendomsoverdracht van goederen. Denk aan opdrachten van architecten, advies van kostendeskundigen of ICT-implementatie van een ERP-systeem (zie ook *Leveringen en Werken*).

DIVERSIFICATIESTRATEGIE

Strategie waarbij men probeert het aantal inkoopalternatieven zo groot mogelijk te houden of uit te breiden, zodat het inkooprisico afneemt. Deze strategie ligt voor de hand als de inkopende organisatie wordt geconfronteerd met enkele machtige leveranciers.

DOORSELECTEREN

Stap in de selectiefase die tot doel heeft het aantal ondernemers dat wordt uitgenodigd voor deelname aan de gunningsfase te beperken.

DREMPELBEDRAGEN

Met drempelbedragen heeft de corporatie vastgesteld welke inkoop- en aanbestedingsprocedure wordt gevolgd bij een bepaald bedrag. Voor meer informatie kun je de Leidraad Aanbesteden raadplegen.

DUTCH WINDMILL

Met behulp van een leveranciersversie van de Kraljic-matrix zijn de te verwachten strategieën van een

leverancier te bepalen. Wanneer je deze methode koppelt aan elk kwadrant van de Kraljic-matrix

ontstaat de Dutch Windmill (zie ook *Portfolioanalyse*). In tijden van crisis (corona), prijsstijgingen en schaarste van producten helpt dit model om de juiste leverancier voor opdrachten te contrateren.

DUPONT-CHART

Grafische weergave van de elementen die het rendement op het geïnvesteerd vermogen van een onderneming bepalen. Het schema laat bijvoorbeeld zien wat het effect is van een inkoopbesparing op de rentabiliteit van het geïnvesteerd vermogen. Bij corporaties staat niet de winst, maar wel de betaalbaarheid onder druk. Een DuPont is waardevol als een inkoopafdeling wil aantonen hoe zij het verschil voor de organisatie kunnen maken.

E

EARLY SUPPLIER INVOLVEMENT

De opdrachtnemer wordt al bij het ontwerpproces betrokken. Hij kan zo zijn kennis vroegtijdig inbrengen. Dit kan leiden tot kostenvermindering en vereenvoudiging van het ontwerp.

ECONOMISCHE LEVENSDUUR

De periode dat de corporatie (of huurder) de aangeschafte goederen kan gebruiken. Bijvoorbeeld de economische levensduur van een keuken.

ENGINEERING & CONSTRUCT

De corporatie specificeert, met hulp van een architect en adviseur, wat zij nodig heeft. En doorloopt met hen een deel van het ontwerpproces tot maximaal het definitieve ontwerp. De corporatie besteedt de resterende ontwerpwerkzaamheden en uitvoering in 1 keer aan en selecteert 1 aannemer die voor het totaal verantwoordelijk is. Opdrachtgever heeft geen prominente rol op de voorgrond, maar controleert op afstand of de aannemer afspraken nakomt (zie ook *Bouworganisatievormen*).

EUROPESE AANBESTEDING

Een aanbesteding waarop de Aanbestedingswet van toepassing is en waarvan de geraamde waarde hoger is dan een bepaald drempelbedrag. Hierdoor is de opdrachtgever gehouden om de aanbesteding kenbaar te maken aan ondernemers in de gehele Europese Unie. Woningcorporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende dienst (zie ook *Aanbestedingswet*). Er zijn 2 uitzonderingen op deze regel:

1. Wanneer de corporatie maatschappelijk vastgoed ontwikkelt.
2. Wanneer die corporatie werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedende dienst, zoals een gemeente.

EVALUATIEGESPREK

Gesprek na afloop een aanbesteding dat gericht is op het achterhalen van de ervaring van opdrachtnemer en zijn mening over de aanbesteding in brede zin. Het doel is om toekomstige aanbestedingen nog beter te maken. Ook zijn evaluatiegesprekken van wezenlijk belang bij contract- en leveranciersmanagement (*zie Inkoopproces onderdeel evaluatie*)

EXPEDITING

Bespoedigen of verzekeren van de levering van goederen, op basis van een eerder met de opdrachtnemer overeengekomen tijdschema. Dit kan zowel schriftelijk als telefonisch (verbaal) gebeuren.

F

FACTUUR

Overzicht van geleverde goederen dan wel verleende diensten - meestal met bijbehorende prijzen en datum van levering - met het verzoek aan de opdrachtgever overeenkomstig de betalingscondities te betalen.

FACTUURCONTROLE

Toetsen van de factuur aan de afspraken in de overeenkomst of de opdracht/order.

FASERING VAN INKOOPMARKTONDERZOEK

Binnen het inkoopmarktonderzoek zijn er verschillende stappen:
- vastleggen van het doel van het onderzoek
- maken van een kosten-batenanalyse
- vooronderzoek
- opstellen van een onderzoekplan
- uitvoeren van het onderzoek
- rapportering en evaluatie

FIELDRESEARCH

Verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor men zelf onderzoek moet verrichten. Deze gegevens zijn niet door middel van deskresearch te achterhalen. Een veel voorkomende manier is het bezoeken van leverancier(s).

FORWARD PURCHASING

Verschijnsel dat bij stijgende prijzen of dreigende tekorten meer wordt ingekocht dan bij stabiele prijzen. Dit om het effect van dreigende prijsverhogingen te minimaliseren.

FUNCTIEGERICHT INKOPEN

Inkoopbenadering waarbij men de functie die door het goed of dienst moet worden vervuld als startpunt van het inkoopproces neemt.

FUNCTIONEEL ONTWERP

Beschrijving van de functies die een goed of dienst voor de gebruiker moet vervullen.

G

GEBRUIKSWAARDE

Som van alle middelen die nodig zijn om een goed of dienst zijn functie te laten vervullen.

GECERTIFICEERDE LEVERANCIER

Opdrachtnemer die ongekeurd, maar door aantonen van een relevant certificaat, mag leveren.

GECOÖRDINEERDE INKOOPORGANISATIE

Een gecoördineerde inkooporganisatie combineert het creëren van draagvlak met de bundeling van behoeften binnen de totale organisatie. En zorgt voor een betere focus op het realiseren van de organisatiedoelen. Medewerkers van verschillende afdelingen worden actief en gecoördineerd betrokken bij de inkoopactiviteiten. De afdelingen voeren de tactische inkoop (aanbesteden) uit met diverse tijdelijke multidisciplinaire inkoopteams.

GEGADIGDE

Opdrachtnemer of samenwerkingsverband van opdrachtnemers, die een aanmelding heeft gedaan in het kader van een aanbesteding. Andere benamingen hiervoor zijn de inschrijver of de potentiële opdrachtnemer.

GEHEIMHOUDINGSCLAUSULE

Bepaling, opgenomen in de inkoopvoorwoorden of in het contractdocument, waarbij de opdrachtnemer zich verplicht tot geheimhouding. Geheimhouding van de door de opdrachtgever aan opdrachtnemer verstrekte vertrouwelijke informatie, dan wel zich verplicht deze informatie niet aan derden kenbaar te maken.

GELIJKE BEHANDELING

Onderdeel van de Aedes Governancecode . Iedere inschrijver wordt op dezelfde manier behandeld. Discriminatie op bijvoorbeeld grond van nationaliteit mag niet. Opdrachtnemers die al bekend zijn bij de corporatie krijgen geen voorkeursbehandeling. 1-op-1 gunnen, terwijl het inkoopbeleid een andere procedure voorschrijft, mag dus niet. Iedereen wordt op dezelfde wijze behandeld. Kenmerken die er niet toe doen mogen geen rol spelen (zie ook *Non-discriminatie*).

GESCHIKTHEIDSANALYSE

Analysemethode om geschiktheid te bepalen voor bijvoorbeeld logistiek, kwaliteit en ontwikkeling. Vaak een onderdeel van de deskresarch.

GESCHIKTHEIDSEIS

Eis waarmee een opdrachtgever toetst of een opdrachtnemer geschikt is om een bepaalde opdracht uit te voeren.

GESELECTEERDE GEGADIGDE

Gegadigde die na de beoordeling van de selectiefase is uitgenodigd voor deelname aan de gunningsfase.

GEWOGENPUNTENSYSTEEM

Methode om bij een beoordeling in een offertetraject op basis van vooraf bepaalde criteria totaalscores te bereken. Elk beoordelingscriterium krijgt een bepaalde weging. Aan de hand van de totaalscore kunnen opdrachtnemers worden beoordeeld, met elkaar worden vergeleken en wordt bepaald welk leverancier het beste bij de uitvoering van een opdracht past.

GIDS PROPORTIONALITEIT

Richtsnoer op grond van de Aanbestedingswet dat een nadere uitwerking bevat van het proportionaliteitsbeginsel. De gids proportionaliteit is een verplicht te volgen richtsnoer voor de manier waarop een aanbestedingsplichtige dienst (de overheid) een aanbesteding moet uitvoeren. Corporaties hoeven niets met deze gids te doen, maar nemen wel proportionaliteit mee in de inkooptrajecten (zie ook *Proportionaliteit*).

GOVERNANCECODE

Het lidmaatschap van Aedes is gekoppeld aan de Governancecode woningcorporaties . Door zich aan de code te binden, laten woningcorporaties zien waarvoor zij staan en waarop zij aan te spreken zijn. De Governancecode is voor woningcorporaties het kader voor goed bestuur en toezicht. Hierin hebben de woningcorporaties normen en waarden vastgelegd waaraan zij zich houden en waaraan getoetst kan worden. Conform artikel 5.3 uit de Governance Code heeft elk lid van Aedes een visie op opdrachtgeverschap en een inkoop- en aanbestedingsbeleid.

GUNNEN OP WAARDE

Systematiek in een aanbesteding met het gunningscriterium beste prijs-kwaliteitverhouding, waarbij de kwaliteit van een inschrijving wordt uitgedrukt in een fictief prijsvoordeel.

GUNNINGSBESLUIT

Definitief besluit dat de opdrachtgever neemt om de opdracht aan een bepaalde opdrachtnemer te gunnen. Dit is meestal na afloop van een bezwaartermijn.

GUNNINGSCRITERIUM

Criterium dat in de gunningsfase van een aanbesteding wordt gebruikt om aan te geven wat een opdrachtgever belangrijk vindt, en om vast te stellen aan welke opdrachtnemer de opdracht wordt gegund.

GUNNINGSFASE

Fase in een aanbestedingsprocedure waarin geselecteerde gegadigden een inschrijving indienen voor de uitvoering van een opdracht.

H

HEFBOOMPRODUCTEN

Producten met een laag inkooprisico, maar met een grote invloed op de winst. Hefboomproducten zijn 1 van de 4 productcategorieën in de portfolioanalyse van Kraljic (zie ook *Portfolioanalyse*).

HOEVEELHEIDSKORTING

Vorm van korting die de opdrachtnemer geeft op grond van de afnamehoeveelheid van de opdrachtgever binnen een bepaalde tijdsperiode. Zeer geschikt om in te zetten bij inkoopsamenwerking.

I

INGANGSCONTROLE

Bij aflevering door de opdrachtnemer uit te voeren controle op hoeveelheid en (technische) kwaliteit, om te controleren of de opdrachtnemer zijn afspraken is nagekomen.

INITIËLE INKOOPFUNCTIE

Deel van de inkoopfunctie dat zich beperkt tot de strategische en tactische aspecten van inkoop.

INITIËLE INKOPER

Inkoopfunctionaris die verantwoordelijk is voor de inkoop van nieuwe goederen en diensten, en die ook de contacten legt met nieuwe leveranciers.

INK MANAGEMENTMODEL

Afgeleid van het Europese EFQM Excellence Model. Het model bestaat uit 9 aandachtsgebieden die samen het succes van een organisatie bepalen. Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor zelfevaluatie en als stuurmiddel. Het model helpt organisaties bij het in kaart brengen van mogelijk verbeterpotentieel en is een waardevol hulpmiddel bij het streven naar excellentie. Het onderscheidt 5 fases, de volwassenheidsniveaus, die een organisatie moet doorlopen om een excellente organisatie te worden.

INKOOP

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. Een taak van inkoop is ook om een potentiële opdrachtnemer duidelijk te maken wat de opdrachtgever nodig heeft en welk effect hij beoogt (kwaliteit, prijs, efficiëntie), zodat de opdrachtnemer rekening kan houden met deze vraag. Contractmanagement en leveranciersmanagement vallen vaak ook onder de noemer inkoop (zie ook *Inkoopproces*).

INKOOPACTIEPLAN

Verzameling van jaarlijkse (verbeterings)activiteiten die gericht zijn op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. In het plan staan de concrete doelstellingen en (verbeterings)acties voor het komende jaar. Het plan is een nadere uitwerking van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de inkoopdoelstellingen. Het inkoopjaaractieplan wordt meestal jaarlijks opgesteld, bij voorkeur in afstemming met bestuur, directie en/of managementteam.

INKOOPAUDIT

Volledig, systematisch, onafhankelijk en periodiek onderzoek naar de inkoopfunctie om vast te kunnen stellen waar verbeteringen mogelijk, dan wel noodzakelijk zijn.

INKOOPBROCHURE VOOR OPDRACHTNEMERS

Hierin staan de inkoopdoelstellingen van de organisatie, inkoopethiek, procedures, methodieken en de wijze waarop de inkoopfunctie van de opdrachtgever is georganiseerd. Uiteraard kun je deze informatie ook opnemen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid en op de eigen website publiceren. Dan is een inkoopbrochure niet nodig.

INKOOPDIAGNOSE

Geeft op basis van een doorlichting aan hoeveel geld er in een bepaalde periode is besteed aan een bepaalde soort inkoop. Een diagnose bestaat uit een kwalitatieve en kwantitatieve analyse. Een kwantitatieve analyse heet ook wel een spendanalyse. Het primaire doel van een inkoopdiagnose is het toetsen en het verbeteren van het inkoopbeleid. Daarnaast levert de diagnose managementinformatie op om te kunnen sturen op inkoop en aanbestedingen. Het is mogelijk een kwantitatieve en/of een kwalitatieve scan te maken van de inkoopactiviteiten. De resultaten van een inkoopdiagnose vormen de basis voor een inkoopactieplan (zie ook *Spendanalyse*).

INKOOPDOELSTELLINGEN

Inkoopdoelstellingen moeten afgeleid zijn van de organisatiedoelstellingen en verschillen daarom per organisatie. Ze kunnen onder meer gericht zijn op:

- het verlagen van de integrale inkoopkosten
- het verminderen van toeleveringsrisico's
- het verhogen van productkwaliteit en leverancierskwaliteit
- het verbeteren van het functioneren van de (inkoop)organisatie

De inkoopdoelstellingen zijn een afgeleide van de organisatiestrategie en het vertrekpunt van het inkoopplan (zie ook *Inkoopplan* en *Organisatiestrategie*).

INKOOP- EN AANBESTEDINGSBELEID

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid heeft 2 hoofdfuncties. Allereerst dient het om intern heldere kaders te formuleren waaraan alle medewerkers die bij inkoop betrokken zijn, zich moeten houden. Daarnaast dient het om (potentiële) opdrachtnemers en overige stakeholders te informeren over de standpunten en procedures met betrekking tot inkoop (zie ook *Inkoopbrochure voor opdrachtnemers*). Het racewagenmodel laat alle elementen van inkoop zien, inclusief hun onderlinge samenhang. Het inkoopproces (van specificeren tot en met nazorg) is weergegeven als het hart van inkoop. De beleidsmatige keuzes, die worden vastgelegd in het inkoopbeleid, zijn bepalend voor het functioneren van inkoop en de verschillende elementen daarin. (zie ook *Racewagenmodel)*

INKOOPEFFECTIVITEIT

Mate waarin de gestelde inkooptaakstellingen en inkoopdoelstellingen zijn gerealiseerd.

INKOOPETHIEK

Het altijd integer handelen van de organisatie en de inkoopfunctionarissen door zich minimaal te houden aan wet- en regelgeving. Essentieel is onder meer dat medewerkers geen persoonlijke gunsten aannemen van opdrachtnemers in ruil voor bevoordeling bij selectie en/of gunning.

INKOOPGROEIMODEL

Een bekend model om de inkoopvolwassenheid van een organisatie in beeld te brengen. Dit is ontwikkeld door hoogleraren Arjan van Weele en Frank Rozemeijer (TU Eindhoven) in 1997. Op basis van dit model liet Aedes specifiek voor corporaties een model ontwikkelen, het Aedes Inkoopgroeimodel . Inclusief een zelfscan om er achter te komen op welk niveau de inkoopfunctie van de corporatie zich bevindt, en hoe ze een hoger niveau kunnen bereiken.

INKOOPINFORMATIESYSTEEM

Geheel van procedures dat zorgt voor:

- verwerking van bestelaanvragen
- deze aanvullen met product- en leveranciersgegevens
- omzetting van de bestelaanvraag in een bestelorder
- orderbewaking
- factuurontvangst
- na controle op levering de betaalbaarstelling en de betaling van de factuur
- managementinformatie

(zie ook *Contractbeheer*).

INKOOPKALENDER

Een inkoopkalender is een overzicht van wanneer welke aanbestedingen moeten starten om tot een overeenkomst met een marktpartij te komen. Op een kalender komen, bij voorkeur, projecten te staan die het meest bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en waar veel risico en geld mee gemoeid is. Dat zijn vaak projecten zoals nieuwbouw, onderhoud, inhuur en ICT. Ook geeft de kalender een grove inschatting van de doorlooptijd en de benodigde personele inzet. Op basis van deze informatie kun je een planning maken met het aantal projecten en het beschikbare personeel. Vervolgens wordt de kalender besproken met managementteam/budgethouders en goedgekeurd door het bestuur. Per kwartaal volgt een terugkoppeling over de resultaten en voortgang aan de belangrijkste stakeholders. Sommige corporaties nemen de behaalde resultaten op in het jaarverslag.

INKOOPPAKKETINDELING

Aedes hanteert een standaard inkooppakketindeling met verschillende groepen van eenduidige goederen en diensten. De duidelijke indeling zorgt ervoor dat woningcorporaties onderling gemakkelijker kunnen samenwerken en als opdrachtgever dezelfde taal spreken. De inkooppakketindeling kun je gebruiken voor het maken van een spendanalyse en het inrichten van categoriemanagement.

INKOOPPLAN

Plan waarin een specifiek inkooptraject, na het opstellen van een strategiedocument, verder is uitgewerkt. Het inkoopplan beschrijft alle fases van het inkoopproces: voorbereiden, specificeren, selecteren, contracteren, bewaken, nazorg. Hiermee maak je keuzes over onder meer: welke inkoopmethodiek je gaat gebruiken, hoe je de vraag in de markt wilt zetten, hoe de markt in elkaar zit, vraag je landelijk of regionaal uit, doe je het zelf of besteed je het uit, gaat het om onderhoud voor de lange of korte termijn.

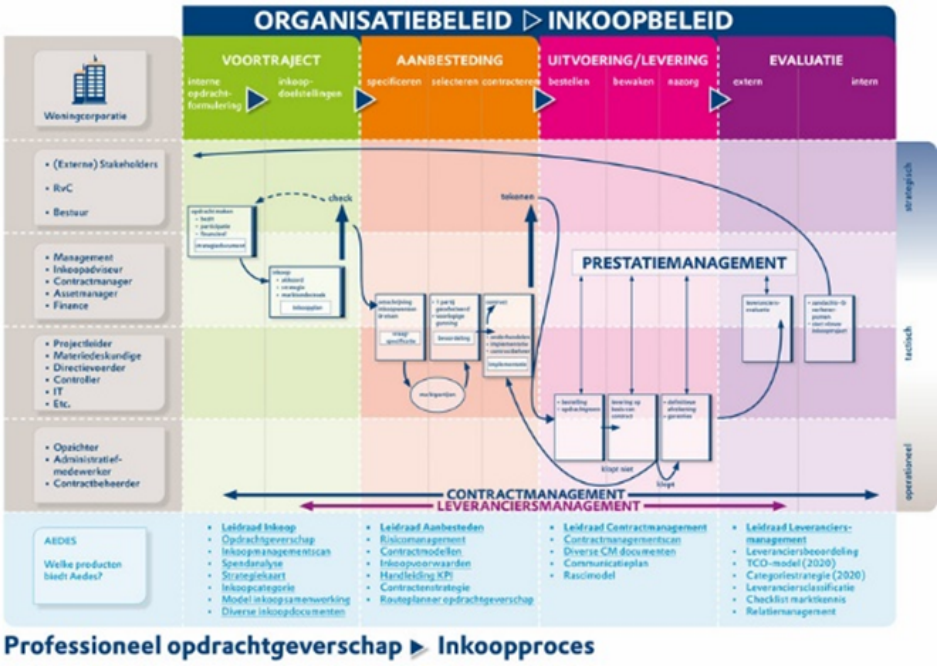
Voor de vraag welke inkoopmethodiek het beste past, kun je het schema hierna gebruiken. Je maakt keuzes over de inkoopmethode (bestek, functioneel et cetera), of je enkelvoudig of meervoudig wil uitvragen en of je op laagste prijs, de beste prijs-kwaliteit verhouding of TCO wil gunnen. Een voorbeeld: een functionele uitvraag kan zowel enkelvoudig als meervoudig (groene blokjes), gunnen op laagste prijs is minder verstandig (rood blokje).

INKOOPPROCES

Het uitvoeren van het inkoopproces is het hart van de inkopende organisatie. Op de Aedes praatplaat kun je vinden welke hulpmiddelen Aedes beschikbaar stelt. Met behulp van een PowerPoint kun je een eigen versie maken.

Het inkoopproces kent 3 niveaus voor taken en verantwoordelijkheden:

1. strategische inkoop
2. tactische inkoop
3. operationele inkoop.



INKOOPRESULTAAT

Mate waarin de inkoopfunctie erin slaagt de doelstellingen te bereiken tegen zo laag mogelijke kosten en hoogste kwaliteit.

INKOOPSAMENWERKING

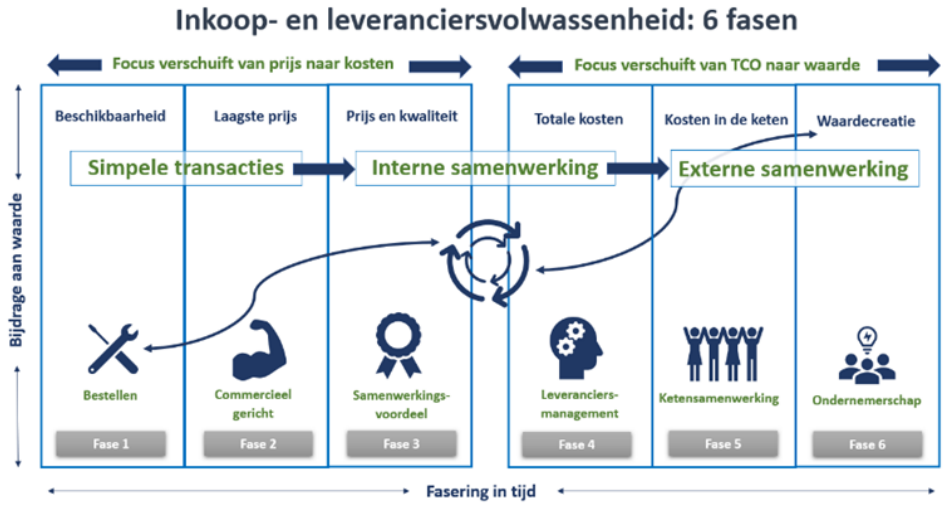
Met inkoopsamenwerking bedoelen wij het bundelen en/of delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties. Inkoopsamenwerking is dus meer dan het samenvoegen van opdrachten om met een grotere inkoopkracht betere condities (prijs en kwaliteit) voor elkaar te krijgen. Inkoopsamenwerking kan ook bestaan uit het delen van informatie en expertise, waardoor woningcorporaties van elkaar leren, elkaar behoeden voor fouten die elders al zijn gemaakt, tijd besparen et cetera. Daarnaast kan inkoopsamenwerking gaan over het inzetten en delen van resources (mensen en hulpmiddelen, zoals software). Meer informatie vind je in de Leidraad Inkoopsamenwerking .

INKOOPTOOLBOX

Aedes heeft verschillende inkooptoolboxen. Er is er 1 voor de bouwstroom, groenonderhoud, schoonmaak, CV-MV en de renovatieversneller. In een toolbox zit onder andere een strategiedocument (welke keuzes maakt de corporatie), een inkoopplan (verzamelen van informatie om een (nieuwe) specificatie op te stellen), een vraagspecificatie en voorbeeldovereenkomst. De inkooptoolboxen zijn te vinden in de community voor Opdrachtgeverschap &Inkoop . Om deze te kunnen downloaden moet je wel lid zijn van de online community en zijn ingelogd op Aedes.nl.

INKOOPVOLWASSENHEIDSMODEL

Een kwalitatieve inkoopanalyse bepaalt de mate van inkoopvolwassenheid. Hiervoor kun je het Aedes Inkoopgroeimodel gebruiken. De uitkomst maakt duidelijk in welke fase een corporatie zich bevindt en naar welke fase zij wil doorgroeien in een x-aantal jaar. Onderzoek heeft aangetoond dat veel corporaties zich qua inkoopvolwassenheid in fase 2 (commercieel gericht) bevinden. Dit betekent onder meer dat bij deze corporaties inkoop vaak decentraal is georganiseerd en de focus in inkooptrajecten voornamelijk op de laagste prijs ligt.



INKOPER

Functionaris die binnen de organisatie is belast met het organiseren van de inkoop (strategie bepalen en beleid maken) en/of het uitvoeren van inkooptrajecten (tactisch inkoopproces).

INSCHRIJVER

(Geselecteerde) gegadigde die een inschrijving heeft gedaan.

INSCHRIJVING

Aanbod van een inschrijver tijdens een aanbesteding voor het uitvoeren van een opdracht.

INTENTIEVERKLARING

Uitgesproken intentie aan de geadresseerde opdrachtnemer tot het aangaan van een overeenkomst. Een intentieverklaring wordt met name opgesteld wanneer het wenselijk is dat met het werk wordt begonnen voordat inkooporder of inkoopcontract gereed zijn.

De intentieverklaring omvat onder andere:
- globale beschrijving van de overeenkomst, punten van overeenstemming en een prijs(indicatie)
- werkzaamheden waarmee begonnen moet worden
- vergoeding van de werkzaamheden

voorwaarden of omstandigheden waaronder de opdrachtnemer de werkzaamheden kan staken

J

JURIDISCH VERSLUIEREN

Een onderwerp niet opnemen in de algemene inkoopvoorwaarden, omdat de wettelijke regelingen dat al (beter) hebben geregeld.

JUST IN TIME-INKOOP

Filosofie die beoogt exact de benodigde goederen op de juiste tijdstippen optimaal ter beschikking te hebben. Zodat alleen waarde aan het te vervaardigen product wordt toegevoegd en indirecte kosten, zoals opslag, worden vermeden.

K

KETENAANSPRAKELIJKHEID

Situatie waarin de aannemer aansprakelijk is voor de betaling van belastingen en premies, die onderaannemers en hun onderaannemers in de keten verschuldigd zijn, maar nog niet hebben betaald. Het doel hiervan is malafide onderaanneming en het malafide ter beschikking stellen van personeel (in alle sectoren van het bedrijfsleven) tegen te gaan. Dit moet het bewust geen sociale verzekeringspremies en loon- of omzetbelasting afdragen zoveel mogelijk voorkomen.

KETENSAMENWERKING

Ketensamenwerking is slim samenwerken met de verschillende schakels in de keten. De samenwerking leidt tot meer dan wat individueel haalbaar is. Openheid en vertrouwen vormen de basis van voortdurend leren, continu verbeteren en er gezamenlijk beter van worden. Samenwerking in de bouwketen leidt tot hogere kwaliteit van eindproducten. Een keten die goed samenwerkt verspilt minder, daagt uit tot innovatie, werkt veiliger en past zich eenvoudig aan ontwikkelingen in de markt aan. Ketensamenwerking is een onderdeel van het inkoopgroeimodel en wordt eigenlijk alleen correct toegepast vanaf fase 4.

KNELPUNTPRODUCTEN

Producten met een hoog toeleveringsrisico en een geringe invloed op de winst. Knelpuntproducten zijn 1 van de 4 productcategorieën in de Kraljic portfolioanalyse (zie ook *Portfolioanalyse*).

KORTING

Reductie op de prijs van een goed of dienst. In de praktijk onderscheiden wij onder andere de volgende kortingen:

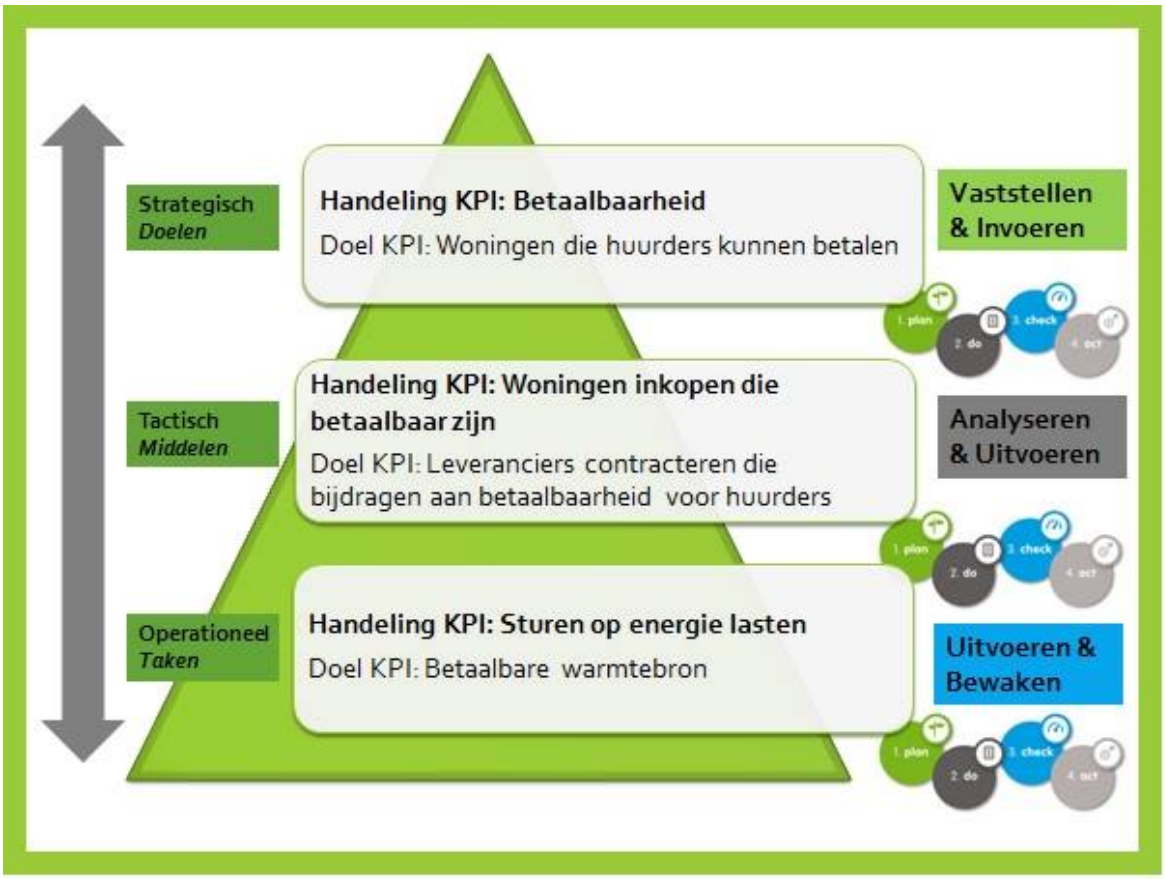
- betalingskorting
- hoeveelheidskorting per bestelling
- bonusregeling
- geografische korting
- seizoenskorting
- promotionele korting

KOSTENBESPARING

Verschil tussen de laatst betaalde inkoopprijs en de lagere nu betaalde prijs. Deze verlaging kan incidenteel maar ook structureel zijn.

KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOR (KPI)

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) aan de hand waarvan partijen toetsen of er naar behoren uitvoering wordt gegeven aan de vastgestelde doelstellingen met betrekking tot de werkzaamheden. Het formuleren van en sturen op KPI's vindt plaats in het gehele inkoop- en contractmanagementproces. Door het hanteren van verschillende resultaatgebieden wordt op een gebalanceerde wijze gemeten in hoeverre afgesproken prestaties worden bereikt. In de Aedes community Opdrachtgeverschap & Inkoop is een handleiding voor het opstellen van KPI's en een Excel met dashboard om KPI's te meten beschikbaar. Om deze te kunnen downloaden moet je wel lid zijn van de online community en zijn ingelogd op Aedes.nl.

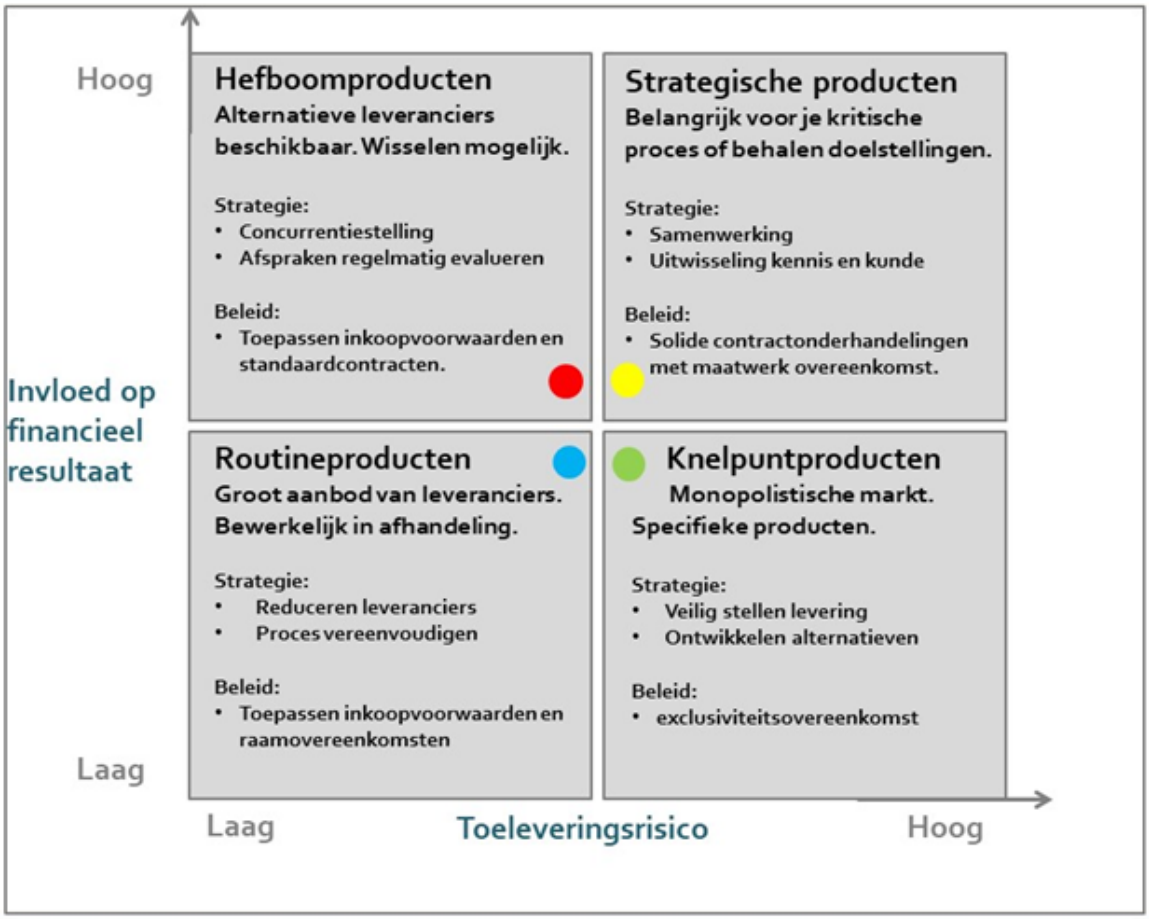


KRALJIC-MATRIX (PORTFOLIOANALYSE)

In deze matrix wordt een relatie gelegd tussen het financieel risico en het belang van de organisatie enerzijds en het toeleveringsrisico en de macht van de leverancier anderzijds. Op basis hiervan onderscheiden wij 4 categorieën inkoopproducten (goederen en diensten):

1. hefboomproducten
2. strategische producten
3. routineproducten
4. knelpuntproducten.

Met de matrix kun je een inkoopstrategie per kwadrant maken. In de Aedes community Opdrachtgeverschap & Inkoop is een uitgebreide handleiding voor het opstellen van de inkoopstrategieën beschikbaar. Om deze te kunnen downloaden moet je wel lid zijn van de online community en zijn ingelogd op Aedes.nl. In de Aedes spendanalyse-tool is de inkoopportfolio ook opgenomen.



De Kraljic-matrix

KWALITEIT IN BALANS

In 2016 is door de Stichting Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) het Kwaliteit in Balans normenboek gelanceerd (KIB). Eind 2022 volgt er een update van de methodiek. De huidige en de update straks zijn te vinden op de website van RGS . De technische kwaliteit van woningen en gebouwen wordt met behulp van Kwaliteit in Balans inzichtelijk gemaakt. Techniek, veiligheid, leefbaarheid, energieprestaties en duurzaamheid zijn onder andere thema's in het normenboek. De eisen worden vastgelegd in meetbare prestatie-indicatoren per gebouwdeel en gebouwruimten. De methode ondersteunt de (RGS) vraagspecificatie, het formuleren van kwaliteitsuitgangspunten, de vertaalslag naar prestatie-eisen, de projectopname en de keuze voor het best passende scenario (*zie ook Resultaat Gericht Samenwerken*).

KWALITEITSAUDIT

Systematisch en onafhankelijk onderzoek om erachter te komen of de kwaliteitsactiviteiten en -resultaten overeenkomen met de kwaliteitscondities. Op basis van de audit kun je nagaan of deze condities voldoende effectief zijn geïmplementeerd om de (kwaliteits)doelstellingen te bereiken (zie ook *MSU+-model*).

L

LEADTIME

Tijdsperiode die verstrijkt tussen het moment dat de inkoopbehoefte is bepaald en het moment dat deze behoefte is bevredigd en de goederen beschikbaar zijn.

LEASING

Huren per contract van duurzame productiemiddelen, auto's, hardware en dergelijke voor een langdurige periode. Al of niet met de optie op de aankoop ervan na afloop van de huurtermijn.

LEIDRAAD AANBESTEDEN

Aanbesteden is een onderdeel van het inkoopproces. Met de juiste keuzes in een aanbestedingsproces kunnen corporaties middelen op een doelmatige manier inzetten met een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Ook heeft aanbesteden een belangrijke rol bij de invulling van de Aedes Governancecode. De Leidraad Aanbesteden gaat dieper in op het proces van aanbesteden voor corporaties.

LEIDRAAD CATEGORIEMANAGEMENT

Om categoriemanagement in te richten ontwikkelde Aedes de Leidraad Categoriemanagement. Met deze praktische leidraad heb je een sleutel in handen om, samen met management en directie, de juiste strategische keuzes te maken. In de leidraad vind je onder andere het belang van een goede basis, hoe je kunt komen van organisatiedoelstellingen naar een categoriestrategie en een stappenplan. Met de Leidraad Categoriemanagement krijgt een corporatie inzicht hoe men logisch samenhangende goederen en/of diensten, als 1 geheel kan managen.

LEIDRAAD CONTRACTMANAGEMENT

Hoe het contractmanagement is geregeld, is binnen iedere corporatie anders en het heeft een nauwe relatie met de mate van inkoopvolwassenheid. Wanneer er bijvoorbeeld geen integrale inkoopvisie bestaat, dan is een hoge mate van volwassenheid voor contractmanagement onmogelijk. De informatie in de Leidraad Contractmanagement is de basis voor het op te stellen contractenbeleid, -beheer en -proces.

LEIDRAAD INKOOP

De Leidraad Inkoop helpt met praktische informatie bij het (door)ontwikkelen van de inkooporganisatie. De leidraad geeft antwoord op onder meer de volgende vragen:

- Hoe kan inkoop bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?
- Hoe kun je doelmatig inkopen?
- Hoe is inkoop te organiseren dat het een toegevoegde waarde heeft voor de kritische bedrijfsprocessen?
- Hoe kun je het inkoopbeleid binnen de organisatie borgen?

LEIDRAAD LEVERANCIERSMANAGEMENT

De kern van leveranciersmanagement is om de relatie met de leverancier zodanig te managen dat de relatie zich positief ontwikkelt. Ontwikkelen in de zin van het creëren van toegevoegde waarde voor de corporatie en haar huurders. De visie en doelstellingen van de corporatie liggen ten grondslag aan leveranciersmanagement. De Leidraad Leveranciersmanagement besteed aandacht aan het verbeteren van prestaties en relaties.

LEIDRAAD RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

De Leidraad Resultaatgericht Samenwerken ondersteunt gebruikers bij het herkennen van wat belangrijk is om RGS succesvol toe te kunnen passen. In deze leidraad staan de volgende onderwerpen centraal: competentie- en organisatieontwikkeling, teamwork & leiderschap, van grof naar fijn werken, innovatie en procesbeheersing. Corporaties kunnen RGS toepassen bij alle vormen van onderhoud. Van reparatie- tot mutatieonderhoud maar ook bij renovatie, verduurzaming en nieuwbouw.

LEVENSDUURKOSTEN

Totale kosten die gerelateerd zijn aan het gebruik van het product. Dat betreft afschrijvingen, onderhouds- en exploitatiekosten (zie ook *TCO*).

LEVERANCIER

Een leverancier levert goederen of verleent diensten in ruil voor een financiële vergoeding. Hiervoor is ook de term opdrachtnemer of in het geval van bouw gerelateerde opdrachten aannemer te gebruiken. Een leverancier aan een bedrijf kan een groothandel zijn of een fabrikant. De afnemer van een leverancier wordt ook wel klant of opdrachtgever genoemd.

LEVERANCIERSBEOORDELING

Beoordeling van een potentiële leverancier om inzicht te verwerven in diens mogelijkheden om aan de toekomstige inkoopbehoefte van de afnemer/opdrachtgever te voldoen. De term is ook te gebruiken bij lopende opdrachten. Het monitoren evalueren van de leverancierssprestaties tijdens de uitvoering van een opdracht is een onderdeel van leveranciersmanagement. Hoe beter een leverancier presteert, des te groter is de kans op een vervolg opdracht.

LEVERANCIERSBEOORDELINGSMETHODE

Methode gebruikt ter beoordeling van een (aanbod van een potentiële) leverancier. Veel gebruikt zijn rapportages en spreadsheets. Hiermee kun je verkregen offertes op een systematische wijze vergelijken en beoordelen op:

- ervaring: verschillende functionarissen die ervaring hebben met een leverancier vragen om deze op basis van een checklist te beoordelen met een rapportcijfer
- vendor rating
- leveranciersdoorlichting
- should cost-benadering
- gewogen puntensysteem
- vendor plant survey
- beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV)
- meten van KPI's tijdens de uitvoering.

LEVERANCIERSBESTAND

Verzameling van gegevens - waaronder adres, leverancierscode, rekeningnummer, geleverde goederen - van huidige dan wel voormalige opdrachtnemers.

LEVERANCIERSMANAGEMENT

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende overeenkomst. Daarna begint het contractmanagement en vervolgens kan worden gestart met leveranciersmanagement. Leveranciersmanagement heeft als focus het verhogen van de leverancierssprestaties en gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Het richt zich concreet op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Lees meer in de Leidraad Leveranciersmanagement .

LEVERANCIERSMANAGER

Functionaris verantwoordelijk voor het leveranciersmanagement. Bij veel corporaties is dit een onderdeel van het contractmanagement en voert de contractmanager het uit.

LEVERINGEN

Zaken die tastbaar zijn, maar niet onder werken vallen. Denk bijvoorbeeld aan de levering van kantoorartikelen of auto's (zie ook *Diensten* en *Werken*).

LICENTIEOVEREENKOMST

Toestemming van de oorspronkelijke eigenaar van een idee, product, proces dan wel dienst aan een ander om dit idee, product, proces dan wel dienst te vervaardigen, te verkopen dan wel te gebruiken. In de licentieovereenkomst wordt door de oorspronkelijke eigenaar onder andere beschreven: welke bevoegdheden aan de licentiehouder toekomen, of de licentie al dan niet exclusief is, voor welke duur de licentie wordt verleend en welke tegenprestatie de licentiehouder verschuldigd is.

LOGISTIEK

Planning, uitvoering en controle van de goederenstroom vanaf de inkoop tot aan de distributie naar de klant. Een tweedeling is te maken in interne logistiek (integrale goederenstroombeheersing) en externe logistiek (fysieke distributielogistiek).

LONGLIST

Lijst van potentiële leveranciers, opgesteld op basis van marktonderzoek en mogelijk ook op basis van soortgelijke inkooptransacties uit het verleden, die aan bepaalde eisen voldoen en tot wie de leverancierskeuze kan worden beperkt.

M

MAKE OR BUY

Strategisch vraagstuk waarbij je moet besluiten om diensten in te kopen of de dienstverlening zelf uit te voeren.

MANAGEMENT BY EXCEPTION

Bestuursproces waarbij het management en/of bestuur alleen ingrijpt als wordt afgeweken van vastgestelde regelgrenzen.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Bestuursproces waarbij de verschillende managementniveaus gezamenlijk doelen vaststellen (zie ook *Strategiedocument*).

MARGEREGELING

Maximale afwijkingsmogelijkheid waarin onder- of overschrijding mag plaatsvinden van een bepaalde vastgestelde grootte zoals de bestelgrootte of het factuurbedrag.

MARKTCONFORMITEIT

Geleverde prestaties (prijs, service, condities) zijn min of meer gelijk aan wat andere partijen in de markt bieden of ontvangen.

MARKTCONSULTATIE

Proces waarbij de opdrachtgever voorafgaand aan een aanbesteding informatie inwint bij opdrachtnemers over de voor de opdracht relevante markt.

MARKTONDERZOEK

Onderzoek gericht op het inventariseren van de behoefte van (interne) gebruikers dan wel het vinden van opdrachtnemers die in die behoefte kunnen voorzien.

MEDEDINGINGSRECHT

Onder mededingingsrecht vallen alle rechtsregels die betrekking hebben op gedragingen die de concurrentie tussen ondernemingen beperken, en op overheidsbemoeienis met zulke gedragingen.

MEDEDINGINGSVOORSCHRIFTEN

Uitgangspunt voor de Europese Commissie om overeenkomsten tussen ondernemingen te beoordelen op mogelijkheid tot (nieuwe) vormen van bescherming.

MINIMALE ORDERGROOTTE

Minimale grootte die een planner of inkoper moet meegeven aan een productie- of inkooporder.

MONOPOLIE

Marktvorm die gekenmerkt wordt door de aanwezigheid van 1 aanbieder. Hier hoort een specifieke inkoopstrategie bij. Een strategie die past bij het knelpuntkwadrant. (zie ook *Portfolioanalyse*)

MONOPOLISTISCHE CONCURRENTIE

Marktvorm die zich kenmerkt door sterke productdifferentiatie. Elke aanbieder tracht zijn goed of dienst onderscheidend te maken om zo een monopoliepositie voor zichzelf te creëren. Dit is een aantrekkelijke situatie voor de verkopende partij dankzij enige vrijheid in het marketingbeleid en het ontbreken van directe concurrentiedruk op de prijzen.

MONOPSONIE

Marktvorm met een groot aantal leveranciers en slechts 1 afnemer.

MSU+-MODEL

Het MSU+-model is afgeleid van het inkoopmodel dat Michigan State University (MSU) ontwikkelde voor het bedrijfsleven. De processen worden afzonderlijk op meerdere aspecten beoordeeld. Het volwassenheidsniveau wordt per proces vastgesteld op een schaal van 0-10 waarbij 10 staat voor excellent presteren. (Zie ook *Inkoopvolwassenheidsmodel en Inkoopaudit)*

MULTIPLE SOURCING

In verband met risicospreiding en vermindering van de afhankelijkheid worden opdrachten bij meer dan 1 opdrachtnemer uitgezet.

N

NABESTELLING

Order voor een product waarvoor al eerder een order is geplaatst.

NALEVERING

Gedeelte van de order dat niet op tijd gereed is en daarom later dan afgesproken wordt geleverd.

NAZORG

Afhandelen van problemen die bij de afhandeling van een transactie zijn ontstaan. Bijvoorbeeld verrekening van meer dan wel minder werk en de afhandeling van claims. Bij nazorg hoort ook het maken van afspraken met de opdrachtnemer om dergelijke problemen in de toekomst te voorkomen.

NIET-OPENBARE AANBESTEDING

Vorm van onderhandse aanbesteding. Voor meer informatie zie drempelbedragen en de Leidraad Aanbesteden .

NIET-TOEREKENBARE TEKORTKOMING

Juridisch begrip voor de situatie waarbij een partij verhinderd is om de in de overeenkomst afgesproken prestatie te leveren door omstandigheden die buiten haar schuld liggen. Het is van belang om hier goede afspraken over te maken in de overeenkomst, zeker in tijden van crisis (corona), prijsstijgingen of gebrek aan materialen.

NON-DISCRIMINATIE

Hoofdbeginsel van aanbesteden, zoals opgenomen in de Leidraad Aanbesteden . Het wil zeggen dat tussen inschrijvers geen onderscheid mag worden gemaakt, bijvoorbeeld op basis van nationaliteit (zie ook *Gelijke behandeling*).

NOTA VAN INLICHTINGEN

Document in een aanbesteding waarin de opdrachtgever vragen verzamelt die ondernemers hebben gesteld en die collectief beantwoordt. Dat gebeurt zodanig dat het voor ondernemers niet zichtbaar is welke ondernemer de betreffende vragen heeft gesteld.

O

OBJECTIVITEIT

Hoofdbeginsel van aanbesteden, zoals opgenomen in de Leidraad Aanbesteden , om ervoor te zorgen dat een besluit tot stand komt op basis van feiten en niet wordt beïnvloed door gevoel en/of vooroordelen.

OFFERTEAANVRAAG

Opgave van prijs, kwaliteit en leveringscondities voor een order of project van potentiële leveranciers. Doel van de offerteaanvraag is om, op basis van het strategiedocument en het inkoopplan, aan potentiële opdrachtnemers duidelijk te maken wat je verlangt. Zoek een opdrachtnemer die in staat is om met je mee te denken, in plaats van voor te schrijven wat hij moet doen. Dit geeft de opdrachtnemer de ruimte om de juiste en innovatieve oplossingen aan te bieden (zie ook *RFQ , Vraagspecificatie en Inkooptoolbox*).

OFFERTE-EVALUATIE

Vergelijken van de binnengekregen offertes, al dan niet in samenspraak met gebruikers of (interne) aanvragers (zie ook *Beoordeling*).

OGSM-METHODIEK

De methodiek Objective, Goals, Strategies, Measures (doelstelling, doelen, strategieën, meetpunten) helpt met het visualiseren van de langetermijnvisie via korte en middellangetermijndoelen van de organisatie op het niveau van teams en individuele medewerkers. Met een OGSM maak je een organisatie- en/of inkoopactieplan op één A4. In de community voor Opdrachtgeverschap & Inkoop zijn verschillende OGSM voorbeelden te vinden. Om deze te kunnen downloaden moet je wel lid zijn van de online community en zijn ingelogd op Aedes.nl.

OLIGOPOLIE

Marktvorm die zicht kenmerkt door weinig aanbieders, een beperkte productdifferentiatie en een moeilijke toetreding tot de markt. Hier hoort een specifieke inkoopstrategie bij. Een strategie die past bij het knelpuntkwadrant. (zie ook *Portfolioanalyse*)

OLIGOPSONIE

Marktvorm waarbij er slechts enkele afnemers zijn tegenover een groot aantal aanbieders.

ONDERAANNEMER

Persoon of organisatie die in opdracht van een aannemer het aangenomen werk geheel of gedeeltelijk uitvoert tegen een vastgestelde prijs, zonder bij hem in dienst te zijn.

ONDERHANDELAAR

Persoon die betrokken is bij het onderhandelingsproces.

ONDERHANDELEN

Communicatieproces gericht op het bereiken van een overeenkomst tussen 2 of meer partijen. De partijen hebben ieder hun eigen belangen. Sommige belangen vallen samen, andere belangen zijn strijdig. Hoe meer corporaties zich ontwikkelen in resultaat gericht samenwerken (of ketensamenwerking), hoe meer beide partijen sturen op een win-win situatie voor alle betrokkenen.

ONDERHANDELINGSTECHNIEK

Mogelijke technieken zijn:

- bogey
- Chinese crunch
- escalating authority
- good guy bad guy
- take it or leave it
- what if

ONDERHANDSE PROCEDURE

De opdrachtgever geeft duidelijk aan wie in aanmerking komt voor de uit te voeren werkzaamheden. 2 (enkelvoudige) of meer (meervoudige) mogelijke opdrachtnemers worden uitgenodigd om voor een uit te voeren werk een bindende prijsopgave te doen. Alleen de opdrachtnemers die zijn aangeschreven kunnen een offerte uitbrengen. De opdrachtgever maakt dit niet vooraf aan de hele markt bekend. Mocht de corporatiesector worden aangemerkt als aanbestedingsplichtig (op basis van de Aanbestedingswet 2012), dan komt deze procedure onder druk te staan.

ONDERNEMINGSPLAN

Plan waarin de doelstellingen van de corporatie voor de lange termijn zijn vastgesteld. Het ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. Vertaal deze vervolgens naar het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Streef naar standaardisatie, vereenvoudiging waar dat kan, inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie. Vraag bij elk inkooptraject af hoe je kunt bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en vertaal dit naar inkoopdoelstellingen.

ONHERROEPELIJK AANBOD

Aanbod waarin uitdrukkelijk een tijdstip wordt genoemd tot wanneer het aanbod geldt. Voor dit tijdstip kan het aanbod niet worden teruggetrokken, daarna vervalt het automatisch.

ONTWIKKELINGSOVEREENKOMST

Overeenkomst met een opdrachtnemer om ontwikkeling van een product, component, systeem of techniek uit te voeren met als doel innovatie, kostenreductie en/of flexibiliteit.

OPDRACHTGEVER

Organisatie of persoon die een opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer. De opdrachtgever krijgt zijn mandaat hiervoor van bestuur of management (zie ook *Procuratie*).

OPENBARE PROCEDURE

Procedure waarbij de opdrachtgever vooraf aan de hele markt bekendmaakt dat zij een opdracht wenst te plaatsen en de hele markt in de gelegenheid stelt een inschrijving te doen. De aankondiging vindt plaats via een digitale, voor iedereen toegankelijke, weg.

OPERATIONELE INKOOP

Operationele inkoop gaat vooral over het administratieve proces (bestellen, bewaken en nazorg). Er zijn ook corporaties die alleen het bestellen als een operationeel proces zien, en die het managen en evalueren als onlosmakelijke onderdeel van de tactische inkoop zien. Dit wordt meestal contract- en leveranciersmanagement genoemd. Inkoop (of een contractmanager) werkt hiervoor nauw samen met bijvoorbeeld een directievoerder, afdeling Beheer, afdeling Financiën, opzichters en met medewerkers.

OPLEIDINGEN

Inkopen is een vak. Een vak waar veel bij komt kijken. Er zijn veel goede opleidingen die leren hoe je als professioneel opdrachtgever goed kunt inkopen. Over het algemeen vraagt dat om een behoorlijke tijdsinvestering. Het voordeel is echter dat als iemand het inkoopproces begrijpt, diegene het op elk inkooptraject kan toepassen. Van nieuwbouw tot het inkopen van ICT, het proces blijft hetzelfde. Geen tijd om een opleiding te volgen? De leidraden van Aedes bieden alle benodigde basis informatie.

ORDERACCEPTATIE

Bevestigen van de order door de opdrachtnemer tegen de overeengekomen leveringsvoorwaarden.

ORDERBEVESTIGING

Acceptatie van een order en de vastgestelde voorwaarden door de verkopende of inkopende partij.

ORDERBEWAKING

Toezien op het nakomen van de gemaakte leveringsafspraken nadat de order is geplaatst. Orderbewaking is 1 van de kernactiviteiten binnen de operationele inkoop.

ORDERPROCES

Alle activiteiten gericht op het omzetten van interne bestelaanvragen in orders dan wel bestelopdrachten aan opdrachtnemers, inclusief de orderbewaking en nazorg.

ORGANISATIESTRATEGIE

Plan van de corporatie waarin de belangrijkste (langetermijn)doelstellingen, beleidslijnen en de manieren waarop deze gerealiseerd moeten worden, zijn geïntegreerd tot een samenhangend geheel voor de corporatie.

OVER DUE-LIJST

Overzicht van leveringsachterstanden op een bepaalde datum.

OVEREENKOMST

Afspraak tussen 2 (of meer) partijen waardoor er doorgaans voor beide partijen rechten en verplichtingen ontstaan. De inhoud van een overeenkomst wordt niet alleen bepaald door wat partijen met elkaar afspreken. Ook de wet, de redelijkheid en de billijkheid hebben invloed op de inhoud van de overeenkomst. Er is een wettelijk verschil tussen een overeenkomst en een contract. In een overeenkomst kun je randvoorwaarden afspreken. Een contract kent afnameverplichting (zie ook *Contract* en *Raamovereenkomst*).

OVERLEGPROCEDURE

Procedure die wordt gekenmerkt door 1-op-1 overleg tussen opdrachtgever en geselecteerde gegadigden.

P

PARETO-ANALYSE

80% van het gevolg komt tot stand door 20% van de oorzaken. Dit heet ook wel de 80/20-regel. Een voorbeeld: slechts 20% van de leveranciers is verantwoordelijk voor 80% van het totale inkoopvolume. Om deze analyse te maken gebruik je een spendanalyse (zie ook *Spendanalyse*).

PARTNERSCHAP

Opbouw van een lange termijn relatie met een beperkt aantal opdrachtnemers op basis van wederzijds vertrouwen. Het betreft een vergaande vorm van een langdurige en intensieve samenwerking. De samenwerking omvat afstemming tussen bedrijfsprocessen en begint bij voorkeur al met de inbreng van de opdrachtnemer in het ontwerpstadium (zie ook *Portfolioanalyse*).

PAST PERFORMANCE

Gebruikmaken van de resultaten van prestatiemetingen van eerdere opdrachten bij de selectie van marktpartijen bij een volgende opdracht.

PLAN DO CHECK ACT (PDCA)

Een methode waarmee je stap voor stap je werk, prestaties en organisatie beter kunt maken om zo continu te verbeteren.

POLYPOLIE

Marktvorm die zich kenmerkt door veel aanbieders. Er is een onderscheid te maken tussen homogeen en heterogeen polypolie (monopolistische concurrentie). Bij een homogeen polypolie is de prijs gegeven en kunnen de aanbieders slechts concurreren met de hoeveelheid die zij kunnen aanbieden (zie ook *Monopolistische concurrentie*). Hier hoort een specifieke inkoopstrategie bij. Een strategie die past bij het hefboomkwadrant. (zie ook *Portfolioanalyse*)

PORTFOLIOANALYSE (KRALJIC-MATRIX)

Methode gericht op de analyse van het inkooppakket, waarbij aan de hand van 2 criteria - de mate van toeleveringsrisico en de invloed op de winstpositie van de onderneming - de volgende productindeling te maken is:

- strategische producten
- knelpuntproducten
- hefboomproducten
- routineproducten.

PRESTATIEGARANTIE

Garantie van de opdrachtnemer dat de in de order genoemde prestaties onder de beschreven bedrijfsomstandigheden kunnen worden gehaald. Meestal verbonden aan de inkoop voor investeringsprojecten.

PRESTATIE-INKOOP

Inkoopmethodiek waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de beste prijs. Prestatie-inkoop is een andere manier van inkopen en samenwerken. Het gaat daarbij om het loslaten van minimumeisen, het loslaten van controle en inspectie, en het overdragen van risico's naar degenen die het beste in staat zijn ze te minimaliseren (zie ook *Best Value Procurement* en *Traditionele inkoop*).

PRESTATIEMANAGEMENT

Monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van opdrachtnemers. Prestatiemanagement is, naast contractbeheer een onderdeel van Contractmanagement. Het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie horen hier ook bij. Omdat de tijd en middelen beperkt zijn, richt prestatiemanagement zich op specifieke overeenkomsten in de kwadranten van de strategische- en knelpuntenproducten van de portfolioanalyse. Lees hier meer over in de Leidraad Contractmanagement als de Leidraad Leveranciersmanagement (zie ook *Portfolioanalyse*).

PRIJSANALYSE

Evalueren van de prijs zonder de verschillende kostenelementen en de geschatte winst van de opdrachtnemer in ogenschouw te nemen. De prijs wordt vergeleken met prijsopgaves van soortgelijke producten of met de eigen berekende prijs.

PRIJSHERZIENINGSCLAUSULE

Conditie in een contract die bepaalt op grond van welke omstandigheden — bijvoorbeeld wijziging van de prijs van grondstoffen en valuta's — de overeengekomen prijs wordt herzien. Vaak in de vorm van een prijswijzigingsindex.

PRIJSSTELLING

Methode van prijsbepaling. De volgende methoden zijn te onderscheiden:

- Cost plus pricing: de kostprijs wordt verhoogd met een vast percentage.
- Target profit pricing: de prijs wordt vastgesteld op basis van vooraf gecalculeerde winst.
- Prijsstelling op basis van door de koper gepercipieerde waarde.
- Prijsstelling op basis van prijzen van de concurrentie.

- Prijsstelling op basis van open inschrijving.

PRIVACY OFFICER

Deze ziet toe op de zorgvuldige omgang met persoonsgegevens binnen de organisatie. Hij controleert of de organisatie voldoet aan de wet en eventuele andere toepasselijke regelgeving met betrekking tot gegevensbescherming.

PRIVATE PARTIJ

Entiteit die niet/niet volledig in handen is van de overheid en op wie de Aanbestedingswet niet van toepassing is. Corporaties zijn private organisaties en vallen daarom (vooralsnog) niet onder de Aanbestedingswet (zie ook *Aanbestedingswet*).

PROCEDURE MET VOORSELECTIE

Aanbestedingsprocedure waarbij de opdrachtgever vooraf aan de gehele markt bekendmaakt dat hij een opdracht wenst te plaatsen en de gehele markt in de gelegenheid stelt zich de kwalificeren. Om vervolgens een kleiner aantal ondernemers in de tweede fase een inschrijving te laten doen.

PROCURATIE

Bij de Kamer van Koophandel vastgelegde schriftelijke volmacht om uit naam van de organisatie te mogen handelen. Alleen schriftelijk vastgelegde personen zijn tekenbevoegd en mogen overeenkomsten afsluiten. Dat geldt uiteraard ook voor de opdrachtnemer. Is de persoon die namens de opdrachtnemer een overeenkomst tekent bevoegd?

PROCUREMENT

Activiteiten gericht op het beheersen en sturen van de inkomende goederenstroom tot aan het moment dat de goederen in productie worden genomen. Procurement is een ruimer begrip dan inkoop en omvat tevens materiaalbehoefteplanning, voorraadbeheer en transport.

PRODUCTAANSPRAKELIJKHEID

Risicoaansprakelijkheid van de producent en de met hem gelijkgestelde, voor schade door gebrekkige producten. Een product is gebrekkig als het niet de veiligheid biedt die men daarvan mag verwachten, alle omstandigheden in aanmerking genomen.

PRODUCTLEVENSCYCLUS

Schematische voorstelling van het verloop van een bepaald product in de tijd.
De productlevenscyclus kent 5 fases:
1. innovatiefase
2. introductiefase
3. groeifase
4. verzadigingsfase
5. neergangsfase

PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP

Wijze van organiseren van werkzaamheden en het aansturen van opdrachten op zo'n manier dat doelmatigheid, betrouwbaarheid, objectiviteit, non-discriminatie en transparantie zijn gewaarborgd, de belangen van alle betrokkenen zorgvuldig worden afgewogen en een goede prijs-kwaliteitverhouding wordt gerealiseerd. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat je als woningcorporatie de manier waarop je samenwerkt met opdrachtnemers bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de eigen doelstellingen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders.

Alles wat wij binnen opdrachtgeverschap doen is onder te verdelen in 6 hoofdthema's:

1. Professioneel opdrachtgeverschap
2. Inkoop
3. Aanbesteden
4. Contractmanagement
5. Leveranciersmanagement
6. Categoriemanagement

PROGRAMMA VAN EISEN EN WENSEN (PVE)

Geschreven verzameling van eisen en wensen voor een mogelijk te ontwerpen product, constructie, aan te schaffen dienst, of anderszins. De bedoeling van een programma van eisen is van tevoren definiëren van de randvoorwaarden en limieten. De eisen zijn de criteria waaraan moet worden voldaan. De wensen zijn de criteria waarvoor de verwachting is dat er zo veel mogelijk aan wordt voldaan.

PROPORTIONALITEIT

De keuzes van de opdrachtgever moeten in een redelijke verhouding staan tot de aard en de omvang van de opdracht. Dit beginsel van aanbesteden dient te voorkomen dat de markt onnodig ingeperkt wordt door gestelde eisen, die niet voorzien in het te bereiken doel. Dit staat los van de Gids proportionaliteit . Die gids is onlosmakelijk verbonden met de Aanbestedingswet 2012. Vooralsnog zijn corporaties niet aanbestedingsplichtig op basis van de Aanbestedingswet. Wel hebben corporaties die lid zijn de plicht om zich te houden aan de Aedes Governancecode 2020 . Hierin zijn de beginselen van aanbesteden (voor corporaties) opgenomen.

R

RAAMOVEREENKOMST

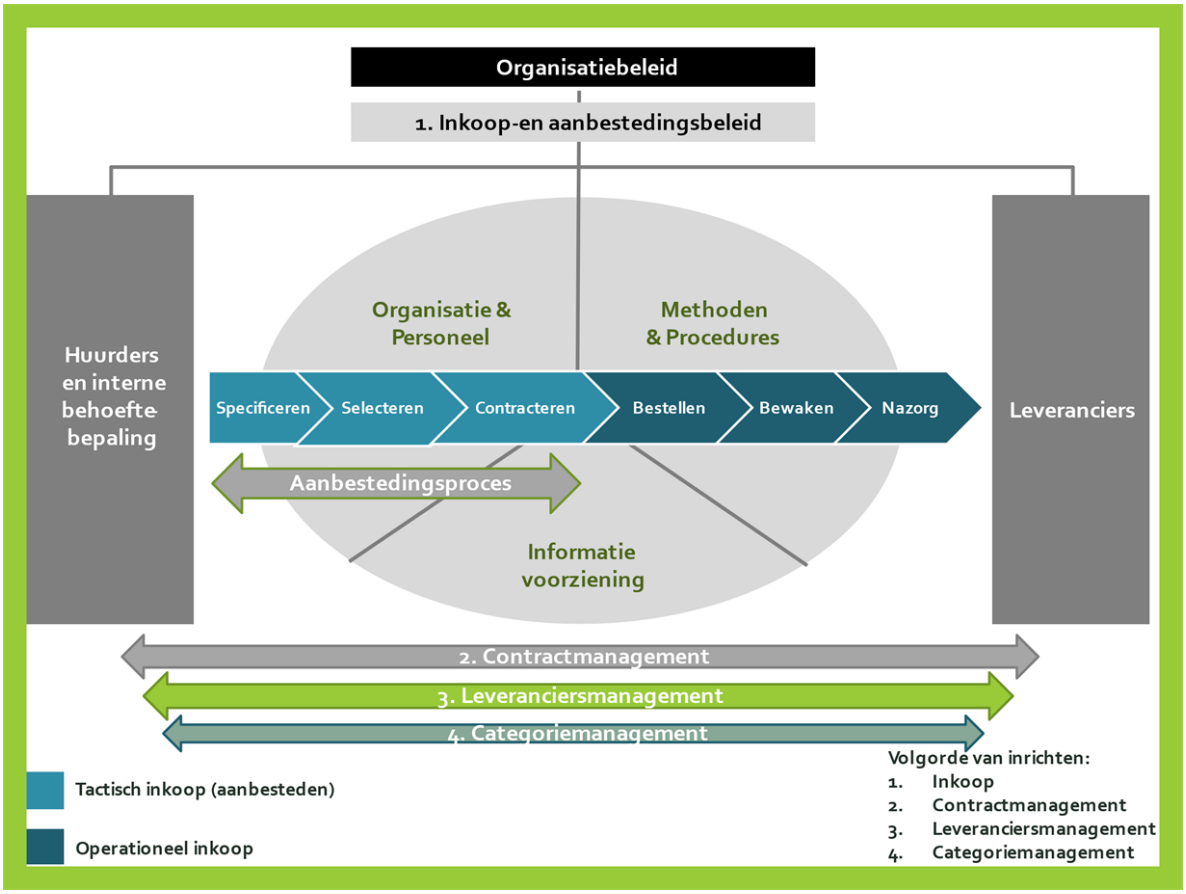
Schriftelijke overeenkomst tussen opdrachtnemer en opdrachtgever waarbij de eerste zich verplicht om in een bepaalde periode goederen en/of diensten tegen vooraf vastgestelde prijs en condities te leveren. Aan de opdrachtnemer wordt vooraf een indicatie gegeven van de af te nemen hoeveelheid. Specifieke aantallen en levertijdstippen worden bepaald in afroeporders, ook wel raamorders (zie ook *Contract* en *Overeenkomst*).

REBATE

Geldbedrag geretourneerd door de opdrachtnemer aan de opdrachtgever vanwege de inkoop van een bepaalde hoeveelheid of waarde, meestal binnen een vastgestelde periode.

RACEWAGENMODEL

Het sturingsmodel voor inkoop, het racewagenmodel, is een raamwerk dat de samenhang tussen strategisch, tactisch en operationele inkoop laat zien in een breder organisatorisch perspectief. Vanwaar de naam? Het model lijkt op het achteraanzicht van een Formule 1-auto, waarbij de elementen 'huurders en interne behoeftebepaling' en 'leveranciers' de wielen symboliseren. Het model laat ook zien dat het inkoop- en aanbestedingsbeleid altijd moet aansluiten op het organisatiebeleid van een corporatie. Onder het organisatiebeleid vallen de doelstellingen die voor een corporatie belangrijk zijn.



REFERENTIEPROJECT

Eerder uitgevoerde opdracht die de opdrachtnemer kan gebruiken om zijn (technische) bekwaamheid aan te tonen.

REPEAT BUYING

Inkopen van goederen die in het verleden onder gelijke of nagenoeg gelijke omstandigheden zijn gekocht.

REQUEST FOR CHANGE (RFC)

Document dat een aanvraag bevat voor een aanpassing van of aan een systeem/proces/dienst.

REQUEST FOR INFORMATION (RFI)

Document waarin een opdrachtgever aan opdrachtnemers vraagt om meer informatie omtrent hun goed of dienst. Op basis van de antwoorden krijgt de opdrachtgever een idee van de mogelijkheden bij verschillende partijen en de markt als geheel. Dit document wordt voorafgaande aan een aanbesteding uitgezet om een long- en/of shortlist te kunnen vormen.

REQUEST FOR PROPOSAL (RFP)

Offerteaanvraag. Om tot een goede beslissing te komen, combineren opdrachtgevers een RFP soms met een demo (presentatie) van de aangeboden oplossing. Vaak wordt het RFP voorafgegaan door een RFI.

REQUEST FOR QUOTATION (RFQ)

In tegenstelling tot een RFP weet een opdrachtgever bij een RFQ al wat het wil inkopen, en vraagt enkel naar de prijs en kwaliteit.

RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN (RGS)

De stichting Resultaatgericht Samenwerken is in 2015 opgericht met het doel: bevorderen van de kwaliteit en duurzaamheid van vastgoedonderhoud door middel van Resultaatgericht Samenwerken. Dit is een duurzame samenwerking van opdrachtgevers met vastgoedeigenaren in onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw. Een vorm van ketensamenwerking. Opdrachtgever en opdrachtnemer maken resultaatafspraken in plaats van de traditionele inspanningsverplichting.

RETENTIE

Ophouding (juridische term) betreffende het recht om een zaak die men van een ander onder zich heeft, niet terug te geven dan tegen voldoening van hetgeen men te vorderen heeft van de eigenaar van die zaak.

REVERSE AUCTION-TACTIEK

De inkoper probeert verschillende opdrachtnemers tegen elkaar uit te spelen. Hij laat ze bij zich komen, hoort ze uit en laat ze tegen elkaar opbieden. Deze tactiek is niet passend in het kader van een partnership, Resultaatgericht Samenwerken of ketensamenwerking.

RISICOMANAGEMENT

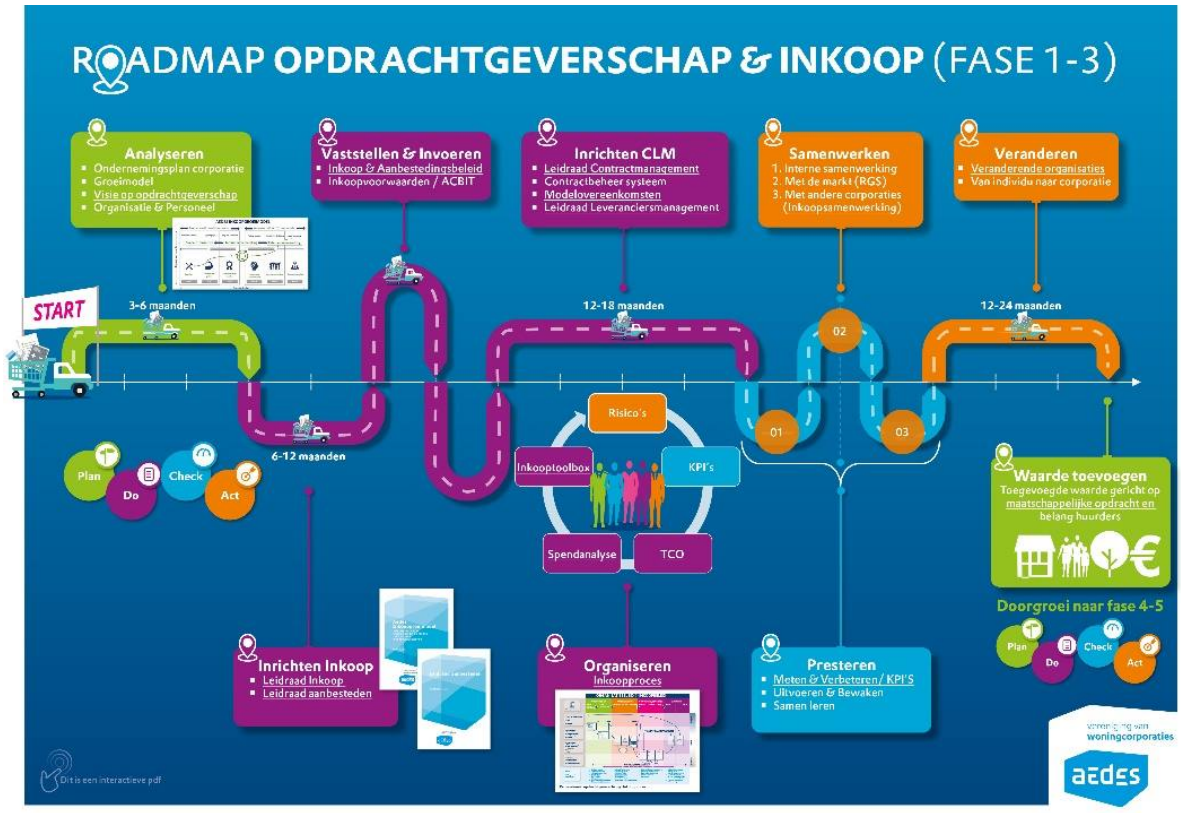
Risico's komen in een complexe organisatie vaker voor. Soms zijn dit risico's die onder de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf vallen, maar steeds vaker zijn het externe risico's. En deze zijn minder te beïnvloeden dan interne. Risicomanagement is van belang omdat er soms gevaren op de loer liggen die kunnen worden voorkomen of bepekt met gerichte sturing. Paragraaf 4.3 van de Leidraad Categoriemanagement gaat hier dieper op in.

RISK APPETITE

Door de organisatie goedgekeurde mate van risico voor het volgen van een bepaalde inkoopprocedure en/of een contractuele verplichting.

ROADMAP OPDRACHTGEVERSCHAP & INKOOP

Roadmap Opdrachtgeverschap & Inkoop



Door opdrachtgeverschap op organisatieniveau in te richten en inkoop professioneel te organiseren, kunnen corporaties risico's beheersen, taken efficiënt en effectief uitvoeren en kosten besparen. De is hierbij een handige gids. Wanneer jouw corporatie de roadmap volgt, kun je de strategische vraagstukken rondom professioneel opdrachtgeverschap (h)erkennen, je organisatie verder ontwikkelen en inzetten op samenwerking.

ROUTINEPRODUCTEN

Producten met een laag inkooprisico en een beperkte invloed op de winst. Routineproducten zijn 1 van de 4 productcategorieën in de portfolioanalyse (zie ook *Portfolioanalyse*).

S

SCHOUWING

Bezoek van (geselecteerde) opdrachtnemer(s) aan de locatie waar de opdracht moet worden uitgevoerd.

SECOND SOURCING

Betrekken van goederen of diensten uit 2 of meer leveringsbronnen. Dat is nodig als deze goederen of diensten van groot belang zijn voor de organisatie en de zekerheid van de verkrijgbaarheid of beschikbaarheid gering of twijfelachtig is.

SELECTEREN

De fase in het inkoopproces waarbij de opdrachtgever opdrachtnemers op basis van de kenmerken van hun organisatie selecteert voor deelname aan de gunningsfase. Na specificeren volgt het selecteren. Deze 2 fases samen noemen wij ook wel aanbesteden (zie ook *Inkoopproces*).

SELECTIEBESLUIT

Definitief besluit dat de opdrachtgever heeft genomen om (een aantal) opdrachtnemers te selecteren voor deelname aan de gunningsfase.

SELECTIECRITERIUM

Criterium dat de opdrachtgever gebruikt om het aantal opdrachtnemers te beperken als teveel opdrachtnemers voldoen aan de geschiktheidseisen.

SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)

Overeenkomst tussen een opdrachtnemer en een opdrachtgever van bepaalde goederen en/of producten. In een SLA staan, naast de beschrijving van de te leveren goederen/diensten, ook de rechten en de plichten van de opdrachtnemer en de opdrachtgever ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau (service level). Aanvullend op de overeenkomst kan een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) opgesteld worden. Hierin staan afspraken over de wijze van samenwerking tussen partijen. Indien de inkoopvoorwaarden ook van toepassing zijn verklaard, let er dan op dat de documenten elkaar niet tegenspreken (zie ook *Inkoopvoorwaarden*).

SHARED SOURCING

Met de concurrentie delen van beschikbare leveranciersbronnen. Dat wil zeggen dat concurrenten samen inkopen.

SHORTLIST

Lijst die is ontstaan na een eerste selectie van opdrachtnemers van de longlist. Afhankelijk van de aantrekkelijkheid en aansluiting op de minimale voorwaarden, en het programma van eisen wordt een beperkt aantal passende opdrachtnemers op een shortlist geplaatst (zie ook *Longlist* en *Procedure met voorselectie*).

SINGLE SOURCING

Een goed of dienst wordt slechts bij 1 opdrachtnemer gekocht. In tegenstelling tot *sole sourcing* zijn in principe wel alternatieve leveranciers beschikbaar.

SMART

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol te sturen worden doelstellingen SMART opgesteld. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden.

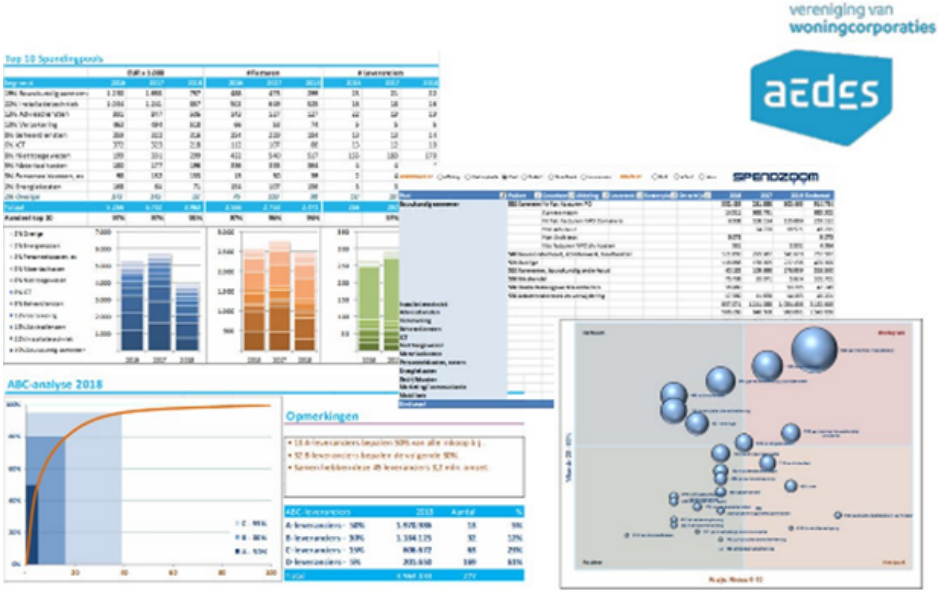
Een SMART-doelstelling is richtinggevend: het geeft aan wat men wil bereiken en stuurt het gedrag van medewerkers. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat deze worden gerealiseerd.

SPECIFICEREN

Stap in het inkoopproces waarbij vastgesteld wordt welke eigenschappen het in te kopen product moet hebben. Na specificeren volgt selecteren. Deze fases samen noemen wij ook wel aanbesteden (zie ook *Inkoopproces*).

SPENDANALYSE

Door een spendanalyse ontstaat inzicht in wie, wat en waar inkoopt. Uit de crediteurenadministratie komen gegevens van: inkoopvolume, facturen, leveranciers, kostensoorten en kostenplaatsen. Op basis van een gedegen analyse worden inkoop-, contract- en leveranciersmanagement structureel georganiseerd. Voor Aedes-leden is een gratis tool beschikbaar om een spendanalyse uit te voeren.



STICHTINGS- EN EXPLOITATIEKOSTEN

Stichtingskosten of investeringskosten zijn alle kosten in een bouwproject, zoals aankoop van de bouwkavel, bouwkosten, advieskosten, leges, rentekosten en projectmanagement. Exploitatiekosten zijn alle kosten voor verhuur, gebruik en beheer van het bouwproject (zie ook *TCO*).

STRATEGIEDOCUMENT

In het strategiedocument zijn de organisatiedoelstellingen in relatie tot het inkooptraject door bestuur en management vastgelegd. Dit document is het vertrekpunt voor de interne opdracht en het opstellen van het inkoopplan. Het maken van een strategiedocument hangt af van de waarde van de opdracht. Voor kleine opdrachten is een inkoopplan meestal voldoende (zie ook *Inkooptoolbox*).

STRATEGISCHE INKOOP

Richt zich op beslissingen die de organisatie op langere termijn beïnvloeden. Hieronder valt bijvoorbeeld het bepalen van de organisatiedoelstellingen van inkoop, maar ook de visie op make or buy. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het bestuur van de corporatie met toezicht door de raad van commissarissen (zie ook *Make or buy* en *Professioneel opdrachtgeverschap*).

STRATEGISCHE PRODUCTEN

Producten met een hoog inkooprisico en een grote invloed op de winst. Strategische producten zijn 1 van de 4 productcategorieën in de portfolioanalyse (zie ook *Portfolioanalyse*).

STUURGROEP

Een groep mensen bestaande uit vertegenwoordigers van de betrokken afdelingen die verantwoordelijk zijn om richting te geven aan het inkoopproject, en daar waar nodig besluiten te nemen (zie ook *Decision making Unit* en *Tenderboard*).

SWOT-ANALYSE

Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van een organisatie of organisatieonderdeel. Bevat een beschrijving van de huidige situatie, de belangrijkste kansen en bedreigingen (zowel intern als extern) en de sterkten en zwakten van de (inkoop)organisatie. Op basis van de uitkomsten van de SWOT-analyse worden de opties bepaald voor het realiseren van de doelstellingen.

T

TACTISCHE INKOOP

Omvat activiteiten die vallen onder specificeren, selecteren en contracteren. Over het algemeen noemt een corporatie deze dit aanbesteden. Vaak ligt deze verantwoordelijkheid bij een budgethouder of inkopend projectleider. Functionele specificaties, wensen en eisen (zie ook Leidraad Aanbesteden) komen vaak van de materiedeskundigen. De inkopers zorgen voor het vertalen van strategische keuzes naar het inkooptraject en het doorlopen van de juiste stappen in het proces. In deze fase is de contractmanager nauw betrokken bij het proces.

TENDERBOARD

Interne commissie bestaande uit belanghebbenden van specifieke beleidsterreinen. Mogelijke (neven)effecten van een inkooptraject worden in breder verband besproken en hebben professionalisering van de inkoop tot gevolg. De tenderboard kan gebruikt worden om keuzes te maken wanneer er sprake is van conflicterende doelstellingen tussen verschillende organisatieonderdelen. Samenwerken via een tenderboard zorgt voor organisatiebrede resultaten en voor meer draagvlak bij alle betrokken partijen. Een andere benaming voor een tenderboard is stuurgroep of Decision making unit (DMU).

TOEREKENBARE TEKORTKOMING

Wanprestatie is een juridisch begrip voor de situatie waarbij een partij door eigen schuld niet die prestatie levert zoals was afgesproken in de overeenkomst.

TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO)

Met TCO bereken je niet alleen de aanschafkosten, maar alle kosten tijdens de gehele economische levensduur. Je gebruikt TCO om de volledige kosten van verschillende goederen of diensten met elkaar te vergelijken. Afdelingen werken hierbij samen om de totale kosten van het bezit te verminderen. Niet door te sturen op de laagste prijs, maar door het creëren van inzicht en het nemen van strategische beslissingen. Om corporaties hierbij te helpen is er de Aedes TCO-tool . Met deze tool kunnen corporaties de interne samenwerking stimuleren, inzicht krijgen in de totale kosten op lange termijn en de samenwerking met de markt verbeteren.

TRADITIONELE INKOOP

De opdrachtgever specificeert tot in de kleinste details wat hij nodig heeft en vraagt alleen om de laagste prijs. Vaak gaat de uitvraag gepaard met uitgebreide bestekken en aanbestedingsdossiers. Het tegenovergestelde van traditioneel inkopen is prestatiegericht inkopen (zie ook *Bouworganisatievormen*).

Traditioneel inkopen	Prestatiegericht inkopen
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en aan de markt de laagste prijs vragen om het te realiseren	Het op hoofdlijnen omschrijven wat nodig is en de markt vragen om met de beste oplossing te komen
Het WAT, WAAROM en het HOE wordt allemaal bepaald door de opdrachtgever	WAT en WAAROM is het domein van de opdrachtgever, het HOE is aan de markt
Ontwerp ligt bij opdrachtgever, uitvoering bij opdrachtnemer	Ontwerp en uitvoering liggen bij de opdrachtnemer
Ontwerprisico's liggen voornamelijk bij opdrachtgever, uitvoeringsrisico's liggen vooral bij opdrachtnemer	Risico's samen (zoveel als mogelijk) bespreekbaar en beheersbaar maken. Risico's daar neerleggen waar zij horen

TRANSPARANTIE

Hoofdbeginsel van aanbesteden, zoals opgenomen in de Leidraad Aanbesteden . Eisen, voorwaarden en besluitvormingsprocessen moeten inzichtelijk en eenduidig zijn. Besluiten moeten op basis van objectieve criteria plaatsvinden en gunningsbeslissingen moeten goed worden gemotiveerd.

TURNKEY

In dit bouwproces is de corporatie niet of nauwelijks betrokken bij het ontwerp- en bouwproces. Het gebouw wordt zonder nader overleg volledig sleutelklaar opgeleverd. Een turnkey-woning is meestal sneller klaar, omdat de aannemer efficiënter kan werken zonder het tussentijdse overleg met de opdrachtgever. Doordat administratie, planning en coördinatie uit handen worden gegeven, kost het als corporatie minder tijd (zie ook *Bouworganisatievormen*). Aedes heeft voor deze bouworganisatievorm een model overeenkomst beschikbaar.

TWINTIGTACHTIG-REGEL

Verschijnsel dat 80% van alle kosten worden toegewezen aan 20% van alle opdrachtnemers (zie ook *ABC-analyse* en *Spendanalyse*).

U

UITBESTEDEN

Het laten maken of het laten bewerken van (delen van) het eindproduct en/of het door derden laten verrichten van diensten voor de eigen processen. Je kunt een onderscheid maken tussen capaciteitsuitbesteding en specialistische uitbesteding.

UITSLUITING

Omstandigheid die ertoe leidt dat een opdrachtnemer niet is toegelaten tot (het vervolg) van een aanbesteding.

V

VARIANT

Door de opdrachtgever of inschrijver gedefinieerde variatie op de basisinschrijving.

VENDOR RATING

Leveranciersbeoordelingsmethode waarbij je op objectieve, kwantitatieve wijze scores bepaalt voor aspecten als prijs, kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid van opdrachtnemers.

VERIFICATIEGESPREK

Gesprek na indiening van de inschrijvingen met als doel vragen te verduidelijken die de opdrachtgever mogelijk heeft op basis van de inschrijving. En om na te gaan of de beoogde winnaar van de aanbesteding de opdracht in alle onderdelen goed heeft begrepen en correct kan uitvoeren.

VOORKEURSLIJST VAN LEVERANCIERS

Lijst van leveranciers die aan, door de opdrachtgever bepaalde, welomschreven criteria voldoen. Opdrachten worden in de regel tot deze kring van opdrachtnemers beperkt.

VOORLOPIGE SELECTIE

Intentie die de opdrachtgever bekendmaakt om een aantal opdrachtnemers te selecteren voor deelname aan de gunningsfase en waarover opdrachtnemers binnen een bepaalde termijn vragen kunnen stellen.

VOORNEMEN TOT GUNNING

Intentie die de opdrachtgever bekendmaakt om de opdracht aan een bepaalde opdrachtnemer te gunnen en waarover opdrachtnemers binnen een bepaalde termijn vragen kunnen stellen.

VRAAGSPECIFICATIE

Beschrijving van de behoefte van de opdrachtgever, waarbij de oplossingen vaak nog niet door of namens de opdrachtgever volledig zijn uitgewerkt.

VTW

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is van en voor leden die als commissaris een interne toezichtsfunctie uitoefenen bij een woningcorporatie. De VTW behartigt de belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht. De VTW maakt verschillende toelichtingen voor leden van de raad van commissarissen, waaronder de handreiking Toezicht op opdrachtgeverschap .

W

WERKEN

Alle werkzaamheden die bouwkundige en/of civieltechnische elementen bevatten. Bijvoorbeeld de bouw van een woning, maar ook de onderhoudswerkzaamheden (zie ook *Leveringen* en *Diensten*).

WHAT IF-TACTIEK

Onderhandelingstactiek die is bedoeld om meer informatie van de andere partij te verkrijgen door een groot aantal hypothetische gevallen aan de ander voor te leggen en diens reactie te vragen. Hoe meer corporaties zich ontwikkelen in resultaatgericht samenwerken (of ketensamenwerking), hoe meer beide partijen sturen op een win-win situatie voor alle betrokkenen. De What if-tactiek past niet bij deze vorm van samenwerken.

WIN-WINSITUATIE

Situatie waarin beide partijen voordeel kunnen hebben van samenwerken. De winst van de een hoeft niet ten koste te gaan van de ander.

WINSTMARGE

De bruto- of nettowinst uitgedrukt in een percentage van de omzet.

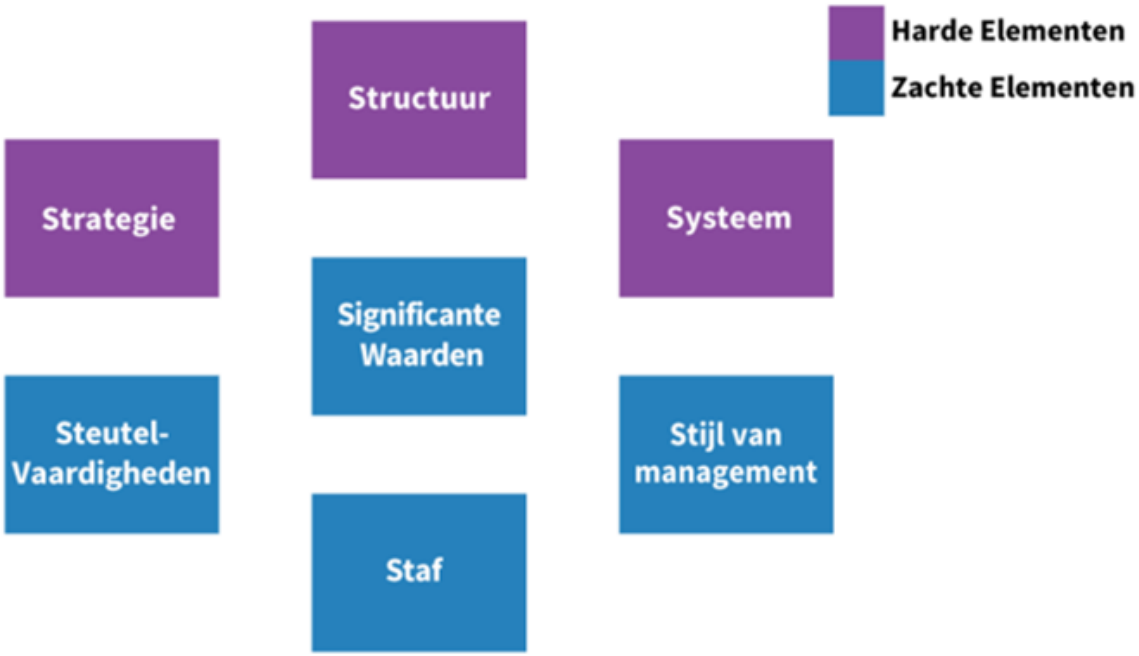
Z

ZERO-DEFECTS

Uitgangspunt waarbij men alles in het werk stelt om fouten in alle onderdelen van een inkooptraject te voorkomen. Alles moet in 1 keer juist zijn.

ZEVEN S-MODEL

McKinsey-model om te komen tot een lange termijn inkoopplanning door afstemming tussen basiselementen van 7 functies binnen de organisatie. Ook bruikbaar voor interne cultuurverandering.



Het Aedes Inkoop ABC is tot stand gekomen met medewerking van:

Leo Banis (Woonbron)
Maarten Georgius (Aedes)
Hans Geus (Groenwest)
Jacomijn de Meij (Eigen Haard)
Gaby van der Peijl (Aedes)
Sandy van Rijn (Alwel)
Ron Sierink (Mitros)
Mat Wijlaars (Inkooptarget)

Aedes vereniging van woningcorporaties
Publicaties
Postbus 29121, 2509 AC Den Haag
088 233 37 00
E-mail publicaties@aedes.nl