

**Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap**

**en inkoop**

**Toelichting**

*Juli 2020*

# Voorwoord

Het lidmaatschap van Aedes is gekoppeld aan de [*Governancecode woningcorporaties*](https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/62aa81c5e5c9e4f3/original/Governancecode-woningcorporaties-2020-Aedes-VTW-2019.pdf). Door zich aan de code te binden laten woningcorporaties zien waarvoor zij staan en waarop zij aan te spreken zijn. Corporaties willen kwaliteit bieden en zich verantwoorden naar de omgeving waarin zij hun werk doen. Begin 2020 publiceerde Aedes de nieuwe Governancecode. Hierin is opgenomen (artikel 5.3) dat bestuur en raad van commissarissen een visie hebben op opdrachtgeverschap en aanbestedingsbeleid. Hierop volgend stelt het bestuur een eigen aanbestedingsbeleid op. Een aanbestedingsbeleid is daarmee vereist. Het beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Het opstellen van een duidelijk beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en aanbesteden vraagt om een toelichting. In de eerste plaats omdat niet alle elementen die in het voorbeeld *Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop* (voorbeeld Beleid) zijn opgenomen, voor elke corporatie van toepassing. In de tweede plaats is een toelichting van belang voor medewerkers die minder direct betrokkenen zijn bij inkoop. Aanbesteden is slechts een klein onderdeel van het gehele proces. Vandaar dat ook voor de titel *Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop* is gekozen. En ten derde is een uitleg van de diverse begrippen, bijvoorbeeld wat is het verschil tussen aanbesteden en inkoop, op zijn plaats. In deze toelichting staan extra informatie, keuzemogelijkheden en verwijzingen naar hulpmiddelen die Aedes al eerder heeft gemaakt. Met de toelichting en het voorbeeld Beleid kunt u een eigen beleid opstellen of uw huidige beleid toetsen. Het voorbeeld is zo opgesteld dat u het één op één kunt overnemen, maar uiteraard spreken wij hier de voorkeur uit dat u een eigen versie maakt.

Met dit document geven wij toelichting. Wij doen dat aan de hand van het voorbeeld *Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop*. Bepaalde elementen uit het voorbeeld Beleid worden achtereenvolgens toegelicht. Daarnaast geven wij praktische voorbeelden en tips voor het maken van beleid. De praktische voorbeelden zijn overgenomen van recente beleidsstukken die wij van diverse corporaties mochten ontvangen. Wij hebben ervoor gekozen om deze in de toelichting op te nemen, zodat elke corporatie hier eigen keuzes in kan maken. Wij adviseren u om beide documenten door te nemen, voordat u het beleid gaat opstellen. Het is evident dat het beleid moet passen bij de inrichting van de (inkoop)organisatie, de functies en infrastructuur, en de conjuncturele aspecten. Wij verwijzen wat dat betreft naar de Aedes *Leidraad Inkoop*.

**Essentieel: duidelijk en begrijpelijk**Het is essentieel dat de gekozen thema’s in het beleidsplan duidelijk staan omschreven, in begrijpelijke taal. Alleen zo is het beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop toegankelijk voor de collega’s die weinig inkopen en die u toch de kaders wil meegeven. Dat is beslist uitdagend maar absoluut noodzakelijk voor een succesvol beleid. Voor meer informatie over de verschillende begrippen verwijzen wij naar het Aedes *Inkoop ABC*.

# Aedes Inkoopdossier

# Aedes helpt haar leden met meer dan alleen het maken van een governancecode. Voor het inrichten van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop zijn verschillende leidraden, handleidingen en standaarddocumenten beschikbaar. Deze documenten zijn bedoeld om de fundering van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop vorm en inhoud te geven. Zo wordt in het [*Aedes-inkoopdossier*](https://www.aedes.nl/dossiers/inkoopsamenwerking.html) ingegaan op wat professioneel opdrachtgeverschap is en hoe je de organisatie goed inricht. Ook is een uitgebreide beschrijving van het [*inkoopproces*](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/inkoopproces.html) beschikbaar.

Om u te helpen bij de complete inrichting van de inkooporganisatie heeft Aedes de [*Leidraad Inkoop*](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/leidraad-inkoopbeleid.html) opgesteld. Voor het uitvoeren van een aanbesteding is de [*Leidraad Aanbesteden*](https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/opdrachtgeverschap/leidraad-aanbesteden.html) beschikbaar. Aedes hanteert: ‘Inkoop zijn alle handelingen waar een factuur tegenover staat’. Daarom valt contract- en leveranciersmanagement vaak ook onder de noemer inkoop. Praktische hulpmiddelen om deze processen vorm te geven zijn de [*Leidraad Contractmanagement*](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/leidraad-contractmanagement.html) en de [*Leidraad Leveranciersmanagement*](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/leidraad-leveranciersmanagement.html). Goed inkopen volgt na het maken van een organisatiestrategie en vanuit *governance* volgt de borging. Om professioneel opdrachtgeverschap en inkoop naar een nog hoger niveau te brengen, bevelen wij deze leidraden van harte aan en nodigen wij u uit, kosteloos, aan te sluiten bij het [fysieke](https://webservices.aedesnet.nl/forms/aanmelden_netwerken/) en [digitale](https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/vereniging/netwerken/inkoop.html) Aedes-inkoopnetwerk.

# Opstellen van beleid

Voor het maken van het voorbeeld *Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop* hebben wij gebruikgemaakt van eerder door Aedes ontwikkelde documenten:

• Governancecode woningcorporaties (Aedes 2020)

• Professioneel Opdrachtgeverschap en Inkoopbeleid de Basisprincipes

• Stappenplan Regisserend Opdrachtgeverschap (Aedes en TNO, 2017)

• Inspirerende voorbeeldprojecten in de huursector, verduurzaming vanuit regisserend opdrachtgeverschap (Aedes, RVO, HmE, Brink, 2016)

• Leidraad Aanbesteden (Brink 2015)

• Leidraadraad Inkoop (Aedes 2017)

• Inkoopproces voor Woningcorporaties (Aedes 2017)

• Leidraad Contractmanagement (Aedes-Nevi 2018)

• Leidraad Leveranciersmanagement (Aedes-Nevi 2019)

• Diverse contractvormen

• Algemene Inkoopvoorwaarden (Aedes 2019)

• Inkooppakketindeling (Aedes 2019).

## Voorbereiden en invoeren van beleid in drie stappen

In de voorbereiding van het opstellen van je eigen beleid raden wij u aan om de volgende stappen te doorlopen:

1. voorbereiden

2. definiëren

3. vaststellen en invoeren.

*Stap 1: Voorbereiden*

In deze eerste stap bepaalt u de thema’s voor het beleid. Die thema’s vormen samen de inhoudsopgave van het beleidsplan. Hiervoor worden interviews gehouden met de belangrijkste stakeholders. In de voorbereidende fase maakt u keuzes over:

* basisbeginselen: wat verstaat de organisatie onder van opdrachtgeverschap en inkoop;
* aard van het opdrachtgeverschap: hoe gaat u rechtmatig en doelmatig vanuit een gecoördineerd inkoopmodel borgen, werken aan ketensamenwerking en regie op contracten door contract- en leveranciersmanagement uitvoeren;
* regisserend opdrachtgeverschap: welke uniforme en integrale aanpak kiest u, hoe borgt u dat de hele organisatie werkt met gestandaardiseerde documenten en procedures, zodat ook bij leveranciers de huurder centraal staat, en hoe maakt u die prestaties meetbaar om continu te verbeteren.

*Stap 2: Definiëren*

Bespreken van de kaders vanuit het ondernemingsplan (strategische kader) en afstemming van de wensen van de organisatie met stakeholders. Van belang hierbij is het borgen van de duidelijke link tussen inkoopbeleid en organisatiebeleid. Bespreek met alle stakeholders ook de voor- en nadelen van de wensen. Zo ontstaat een solide basis voor het beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop. U kunt hiervoor bijvoorbeeld een SWOT-analyse gebruiken.

*Stap 3: Vaststellen en invoeren*

In de derde stap vinden de volgende activiteiten plaats:

* Vaststellen van het beleid door het bestuur en de raad van commissarissen.
* Uitdragen van het beleid binnen de corporatie. Dat kan onder meer door een (digitale) flyer, een roadshow en introductie met spreektijd bij de diverse afdelingsoverleggen.

• Toegankelijk maken van het beleid, eventueel in aangepaste vorm, voor de organisatie en (nieuwe) leveranciers, zodat zij weten wat de corporatie minimaal verwacht en waar zij heen wil op de (middel)lange termijn.

# Toelichting op het voorbeeld Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop

U kent nu de achtergrond van de keuzes die wij gemaakt hebben en de stappen die u kunt zetten ter voorbereiding op het maken van eigen beleid. Nu gaan we in op bepaalde punten van het voorbeeldbeleid. Deze hebben wij bewust in een toelichting geplaatst, waardoor het beleidsdocument een handzaam document is geworden.

## Toelichting 1.1 Doelstelling

Zie het voorwoord, gebruikte documenten en stappenplan van deze toelichting om eigen doelstellingen te bepalen.

## Toelichting 1.2 Definitie en reikwijdte

Er bestaan vele definities van inkoop. In de Aedes-leidraden staat: het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Of korter: inkoop is alles waar een factuur tegenover staat. Daarom valt contract- en leveranciersmanagement vaak ook onder de noemer inkoop. Vaak horen wij de termen binnen contract - buiten contract, investeringen en going concern, onderhoud, renovatie en sloop. Wij zien in de praktijk dat daar ander procedures voor worden gevolgd. Het advies is om zoveel mogelijk dezelfde inkoopprocedures en uitgangspunten te hanteren. Dit maakt inkoop duidelijker voor de interne en externe organisatie.

## Toelichting 1.4 Looptijd en evaluatie

Het verdient aanbeveling om een vierjarige beleidsvisie op te stellen, omdat het doorvoeren van veranderingen veel tijd kan kosten en de corporatie naar marktpartijen een betrouwbare partner wil zijn. Als het ondernemingsplan een andere looptijd kent, is het aan te bevelen deze termijn te hanteren. Inkoop volgt net als de andere disciplines tenslotte de koers van de corporatie als geheel.

## Toelichting 2.1 en 2.2 Missie, visie en inkoopdoelstellingen

De ontwikkeling van de inkoopfunctie begint bij de missie en/of visie van de organisatie. Het ondernemingsplan vormt het fundament van de strategie en beschrijft de organisatie, de bestaansreden en een toekomstbeeld. Deze worden vertaald naar meetbare inkoopdoelstellingen.

Het inkoopbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om praktische invulling te geven aan het realiseren van de visie en strategie op het gebied van inkoop. Het is belangrijk dat inkoopdoelstellingen meetbaar zijn. Dat wil zeggen dat het kwalitatieve en/of kwantitatieve doelen zijn die SMART geformuleerd zijn.

Veelal wordt bij inkoop gedacht aan besparingen, maar de professionele inkoper kijkt liever naar total cost of ownership (TCO) en beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV). Voor toelichting van deze begrippen, zie het Aedes *Inkoop ABC*.

Een voorbeeld van een missie en visie, en de vertaling naar inkoop:

|  |
| --- |
| Corporatie XXX heeft haar missie en visie als volgt beschreven:  Iedereen verdient een thuis wij zetten ons in om dat mogelijk te maken. Wij zijn een woningcorporatie waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. En beter nog: waar u zich thuis voelt. Dit geldt voor onze huurders, maar ook voor onze medewerkers en stakeholders. We bieden betaalbare, duurzame en passende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Daarnaast werken we aan een goed woon- en leefklimaat. Samen bedenken we oplossingen waar huurders echt wat aan hebben. Oplossingen voor een fijne, veilige en duurzame woonomgeving. |

|  |
| --- |
| Inkoop binnen Corporatie XXX wordt op een professionele en integere wijze uitgevoerd, door het inrichten van een effectief inkoopproces. Wij focussen ons op slimme, innovatieve oplossingen in samenwerking met onze partners en dragen bij aan de betaalbaarheid en duurzaamheid van wonen voor onze (toekomstige) huurders. Corporatie XXX is als inkopende partij een professionele en betrouwbare partner die altijd de optimale balans tussen kwaliteit en totale kostprijs nastreeft. Wij werken vanuit een uniforme aanpak. We hebben actief aandacht voor sociale impact, daar hebben we vanuit inkoop rechtstreeks invloed op. |

## Toelichting 2.3 Inkoopjaarplan en verantwoording

Voor het maken van een spendanalyse [biedt Aedes een gratis tool aan](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/spendanalysetool.html). Een spendanalyse geeft inzicht in de samenhang tussen de bestedingen van verschillende afdelingen, de noodzaak van het al dan niet aanbesteden van inkooppakketten en het aantal jaarlijks te verwerken facturen. De inkoopcategorie-indeling is een analyse die vooraf gaat aan het maken van de inkoopstrategie. De [verschillende inkooppakketten](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/inkooppakketindeling.html) worden op basis van de invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico in de Kraljic-matrix geplaatst. Ook ziet u of bepaalde leveranciers een hoog inkooprisico opleveren en/of een grote invloed hebben op het bedrijfsresultaat. De spendanalyse is een handig instrument om inkoopbestedingen in beeld te brengen en conform *governance* en bedrijfsplan te handelen. De inkooppakketindeling is een vast onderdeel van de Aedes spendanalyse-tool. Van de OGSM zijn een aantal voorbeelden beschikbaar. Deze kun je vinden in het digitale netwerk Inkoopsamenwerking.

## Toelichting 3.0 Inkooporganisatie en contractmanagement

Het is geen noodzaak functies in te richten voor deze rollen maar de formele rol van inkoop, in welke benaming dan ook, moet wel formeel geregeld zijn.

Voorafgaand aan het opstellen van het inkoopplan worden doelstellingen en uitgangspunten vastgelegd in een strategieplan. Met het verstrekken van de opdracht tot het selecteren en afsluiten van een contract met een leverancier is de contracteigenaar formeel in zijn rol.

De contracteigenaar beheert het contract en zorgt ervoor dat de afspraken uit de contracten worden nagekomen. Ook is de contracteigenaar verantwoordelijk voor leveranciersevaluaties. De contracteigenaar kan deze taken uitbesteden aan een contractmanager. Dit is een medewerker die gespecialiseerd is in contractmanagement. Ook daarbij is het delegeren van verantwoordelijkheden mogelijk. In de leidraden kunt u meer informatie vinden over het inrichten van contract- en leveranciersmanagement. In het digitale netwerk zijn documenten beschikbaar om taken en rollen aan verschillende medewerkers toe te bedelen (handboek strategisch inkoopproces).

Een voorbeeld uit de praktijk:

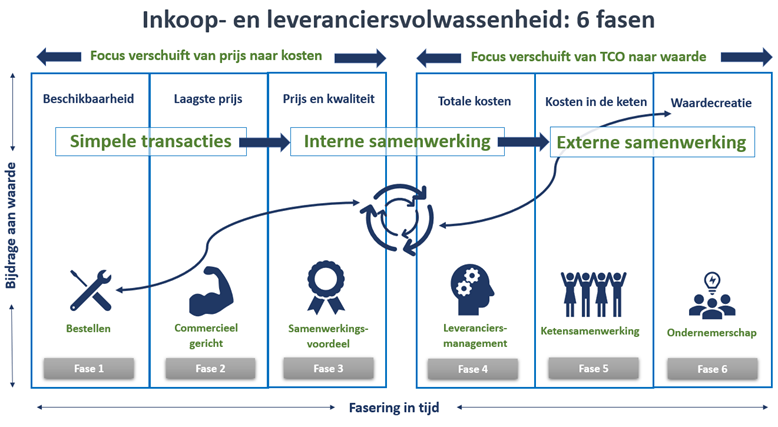
|  |
| --- |
| Bij Corporatie XXX is de inkoopfunctie decentraal belegd bij verschillende teams. Inkoopverantwoordelijken zitten verspreid over afdelingen en leggen verantwoording af aan een procesverantwoordelijke (en deze aan bestuur en management). De inkoopfunctie wordt uitgevoerd overeenkomstig het tactisch inkoopproces (zie paragraaf 5.3). De tactische inkoop wordt uitgevoerd door diverse tijdelijke multidisciplinaire teams. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het handboek van het inkoopproces. |

## Toelichting 3.2 Contractmanagement en 3.3 Leveranciersmanagement

In deze paragrafen staat een verwijzing naar het contract- en leveranciersmanagementbeleid. Wij hebben ervoor gekozen om deze prossen (nog) niet in het voorbeeld Beleid op te nemen. Net als het inrichten van inkoop vraagt de inrichting van deze processen veel van uw organisatie qua kennis en tijd. Met het opstellen van beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop zet u de eerste stap. Daarna volgt de rest. Uiteraard is het verstandig om bij nieuwe inkooptrajecten en daardoor nieuwe overeenkomsten intern goede afspraken te maken over het borgen van de afspraken en aansturen van leveranciers. Wij verwijzen daarvoor naar de *Leidraad Contractmanagement* en de *Leidraad Leveranciersmanagement*.

## Toelichting 4.0 Inkoopvolwassenheid en ambitie

Veel corporaties nemen het inkoopgroeimodel op in hun beleid. Een duidelijke bepaling van **het ambitieniveau is van belang om inkoop te positioneren en groei in volwassenheid te borgen**. Het behalen van de hoogste fase qua inkoopvolwassenheid zul je zelden aantreffen binnen een corporatie, en is eigenlijk ook niet nodig. Sommige corporaties gaan nog een stapje verder en analyseren de inkoopvolwassenheid per afdeling of kijken naar de belangrijkste inkoopcategorieën. In het inkoopjaarplan is opgenomen wat voor de corporatie, afdeling of inkoopcategorie het gewenste groeipad is. De ontwikkelingen passen bij de eerder geadviseerde periode van vier jaar, moeten SMART zijn en passen bij generieke ontwikkelingen van de corporatie. Voor de bepaling van het volwassenheidsniveau wordt een kwantitatieve inkoopanalyse uitgevoerd. Voor meer informatie over de inrichting verwijzen wij naar Aedes *Leidraad Inkoop* en de *Leidraad Leveranciersmanagement*.



## Toelichting 5.1 Ethische en ideële uitgangspunten

De corporatiesector als geheel en elke individuele corporatie draagt bij aan de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen. Maatschappelijke aspecten zijn onlosmakelijk verbonden aan inkopen. Van leveranciers kan gevraagd worden bij te dragen aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van de corporatie. Dit komt dan ook regelmatig terug in gesprekken en prestatieafspraken met leveranciers. Als u deze uitgangspunten SMART wil maken, kunt het onderstaande voorbeeld als inspiratie gebruiken:

|  |
| --- |
| In het beleid zijn de volgende organisatiedoelstellingen vastgelegd:   * 15 procent van de daken hebben zonnepanelen in 2025 * CO2-neutrale woningvoorraad in 2050 * nieuwbouw op BENG-niveau * elektrisch koken.     Verder staat ‘volledig gasloos in de wijk’ op de agenda en zal dit een belangrijke stem in de vernieuwing en nieuwbouwplannen hebben. |

## Toelichting 5.2 Integriteit

Van medewerkers en leveranciers verwachten wij minimaal dat zij integer handelen, zich aan wet- en regelgeving houden en geen onderlinge prijsafspraken maken. Vaak heeft een corporatie voor medewerkers intern beleid/afspraken. Voor Leveranciers moet het ook duidelijk zijn waar zij zich aan dienen te houden. Een voorbeeld:

|  |
| --- |
| Voor medewerkers en leveranciers zijn vooral onderstaande punten belangrijk:   * Medewerkers van Corporatie XXX nemen geen geschenken aan, scheppen geen verwachtingen bij leveranciers en vermijden risico’s voor Corporatie XXX. Als medewerkers betrokken zijn bij een inkooptraject en privé gebruikmaken van de diensten van een leverancier waarmee Corporatie XXX zaken doet of wil gaan doen, dan melden ze dit altijd bij de leidinggevende. * Als een leverancier betrokken is bij een misstand, bijvoorbeeld een schenking aan een medewerker of Corporatie XXX in ruil voor een opdracht, dan heeft dit consequenties zoals het verbreken van de samenwerking en/of het verhalen van eventuele schade. Als er reële vermoedens zijn dat te hoge inschrijfbedragen verband houden met prijsafspraken, zal melding volgen bij de Nederlandse Mededingingsautoriteit. * De medewerkers van Corporatie XXX zijn een betrouwbare, integere partner. Dit houdt ten minste in dat zij geen informatie delen en geheimhouding van informatie over leveranciers respecteren. Dit geldt in de volle breedte en niet slechts voor de commerciële aspecten van de relatie. |

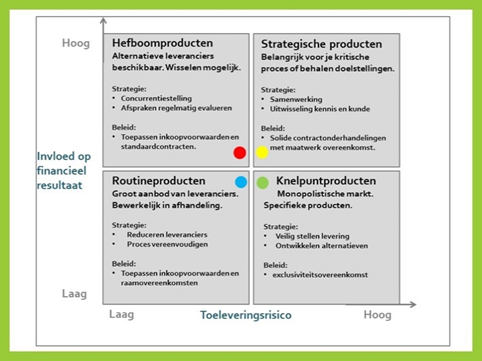
## Toelichting 5.3 Goed opdrachtgeverschap

Opdrachtgeverschap is, simpel gezegd, dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van specifieke werkzaamheden. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat je als woningcorporatie de manier waarop je samenwerkt met opdrachtnemers (marktpartijen) bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de eigen doelstellingen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders. Voor meer informatie verwijzen wij naar Professioneel opdrachtgeverschap en inkoopbeleid de basisprincipes. In deze handreiking komen de basisprincipes van professioneel opdrachtgeverschap en inkoopbeleid voor woningcorporaties in het kort aan de orde.

## Toelichting 6.1 Basisstrategieën inkoop

Voor het maken van een basisstrategie voor inkoop gebruiken wij de Kraljic-matrix, waarin goederen en diensten worden geplaatst op basis van toeleveringsrisico en inkoopomzet. Toeleveringsrisico is breder dan alleen het risico van aanlevering. De impact op de corporatie kan veel groter zijn dan alleen op basis van toeleveringsrisico is te duiden. In de gratis spendtool van Aedes is ook een Kraljic-matrix opgenomen. Hierin zijn zestien verschillende toeleveringsrisico’s opgenomen.

Onderstaand een voorbeeld van een Kraljic-matrix:



## Toelichting 6.2 Uitgangspunten basisstrategie

De uitkomsten van de Kraljic-matrix kun je op meerdere strategieën toepassen:

* inkoopstrategie
* contractmanagementstrategie
* leveranciersmanagementstrategie
* risicomanagementstrategie.

In het digitale netwerk zijn documenten beschikbaar met alle basisstrategieën.

In het kader van professioneel opdrachtgeverschap adviseren wij om bij elk inkooptraject minimaal één leverancier uit te nodigen waar Corporatie XXX nog niet mee samenwerkt. Zo borg je de concurrentiestelling, marktwerking en marktconformiteit. Verder is het aan te bevelen om met leveranciers voor strategische producten een langdurige partnerschap aan te gaan. Zo verklein je de toeleveringsrisico’s en kun je samen innoveren. Het verdient daarnaast aanbeveling om voor de overige productcategorieën een maximale contractperiode te bepalen. Hiermee kun je ook de inkoopkalender transparant invullen.

## Toelichting 6.3 Inkoopprocessen en procedures

De wijze waarop inkoop ingericht is, verschilt per corporatie. Soms is een contracteigenaar eindverantwoordelijke voor inkoop. In een ander geval wordt hij ondersteund door categoriemanager, inkoper, contractmanager en contractbeheerder. Voor het opstellen van procesbeschrijvingen zijn verschillende Aedes-standaarden beschikbaar. Deze kun je aanpassen zodat ze aansluiten bij jouw organisatie. Op Aedes.nl kunt u een bewerkbare versie van de [*inkooppraatplaat*](https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/inkoopproces.html) vinden. Hiermee kunt u een eigen versie maken welke opgenomen kan worden in het beleid.

*Strategische inkoop*

Strategische inkoop richt zich op beslissingen die de organisatie op langere termijn beïnvloeden. Hieronder valt het vertalen van de organisatiedoelstellingen naar inkoopdoelstellingen, maar ook vragen over zelf doen of besteden. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het bestuur met toezicht door de raad van commissarissen.

Het strategische inkoopniveau richt zich op de besturing van de inkoopprocessen en het borgen van de randvoorwaarden.

Deze aspecten zijn belegd bij de verantwoordelijke voor inkoop. De werkzaamheden op het strategisch niveau zijn onder andere:

* vertalen van organisatiedoelstellingen naar inkoopdoelstellingen.
* implementeren van inkoopgerelateerde thema’s binnen de organisatie.
* periodiek herijken van het inkoopbeleid.
* vaststellen van de speerpunten voor de komende jaren.
* inrichten van de inkooporganisatie en de bemensing.
* inzetten van informatie- en communicatietechnologie ter ondersteuning van de inkoopprocessen.
* opstellen van een inkoopjaarplan met een spendanalyse, inkoopkalender en inkoopcategorieën.

*Tactisch inkoopproces*

Tactische inkoop omvat activiteiten die vallen onder specificeren, selecteren en contracteren. Over het algemeen noemen wij dit ‘aanbesteden’. Vaak ligt deze verantwoordelijkheid bij een budgethouder of inkopend projectleider. Functionele en technische specificaties, wensen en eisen worden vaak door de materiedeskundigen opgesteld. Inkoop zorgt voor het vertalen van strategische keuzes naar het inkooptraject en het doorlopen van de juiste stappen in het proces. Het initiëren en uitvoeren van inkoopprojecten is immers een belangrijke manier om organisatiedoelstellingen te behalen, kwaliteit te verbeteren en kosten te besparen.

Belangrijke activiteiten binnen de tactische inkoop zijn het samenstellen van de longlist en de shortlist, en de criteria die worden toegepast bij het opstellen van deze lijsten. Gedurende de stappen van het strategisch en tactisch inkoopproces wordt het project afgerond. Daarna wordt het overgedragen aan de contracteigenaar die het proces van contract- en leveranciersmanagement opstart.

*Proces contract- en leveranciersmanagement*

Nadat de beste leverancier is geselecteerd worden uitgangspunten, doelstellingen, randvoorwaarden, kpi’s en afspraken vastgelegd in een contract. Het contract- en leveranciersmanagementproces helpt om de doelstellingen die met het contract zijn beoogd, ook daadwerkelijk te bereiken. Wij adviseren de volgende uitgangspunten voor contract- en leveranciersmanagement:

* Eén medewerker van Corporatie XXX is eindverantwoordelijk voor een overeenkomst en vervult de rol van contracteigenaar.
* Voor alle contracten, ongeacht waarde of looptijd, geldt dat deze zijn geregistreerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt in een digitaal archiveringssysteem.
* Contractbeheer vormt de basis voor de ondersteuning van het contractmanagementproces.
* Wijzigingen in een contract worden door de contractverantwoordelijke op een eenduidige manier bewaakt, verbeterd en gedocumenteerd.
* Na het sluiten en vastleggen van een overeenkomst volgt het managen van de overeenkomst, ofwel contractmanagement.
* Hierbij monitort Corporatie XXX periodiek of de afspraken uit de overeenkomst worden nagekomen en de benutting van het contract aansluit bij de behoefte van de corporatie.

Onder leveranciersmanagement verstaan wij het actief monitoren van de prestaties van de leverancier en het versterken van de relatie met de leverancier om zo meer uit de relatie te halen. Rapportages zijn input voor leveranciersgesprekken. Het uitgangspunt van deze voortgangsgesprekken is het managen van de prestatie en de samenwerkingsrelatie.

*Operationeel inkoopproces*

Operationele inkoop ziet er op toe dat wat ingekocht is ook daadwerkelijk is geleverd. Bestellingen worden door gebruikers geplaatst en de betalingen worden door de financiële afdeling afgehandeld.

Levertijden worden bewaakt en er wordt contact onderhouden met de leverancier om ervoor te zorgen dat de bestelde goederen en diensten tegen de juiste prijs, op de juiste locatie en op het juiste moment geleverd worden.

Het is duidelijk dat bij deze verschillende functies ook taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden horen. Bij de inrichting van de inkooporganisatie en de bemensing en toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moet hier rekening mee worden gehouden. Er dient aansluiting te zijn op governance en mandatering/procuratie.

Voor meer informatie over het inkoopproces, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en procedures verwijzen wij naar de volgende Aedes-uitgaven:

* inkoopproces voor woningcorporaties
* Leidraad Aanbesteden
* Leidraadraad Inkoop
* Leidraad Contractmanagement
* Leidraad Leveranciersmanagement.

## Toelichting 6.4 Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft Corporatie XXX vastgesteld bij welk bedrag welke inkoopprocedure wordt gevolgd. Op basis van de Leidraad Aanbesteden hebben wij in het voorbeeldbeleid het volgende opgenomen. Heeft u met uw RVC of interne organisatie andere kaders afgesproken, dan is het raadzaam om daarbij aan te (blijven) sluiten.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Inkoopprocedure** | **Werken** | **Leveringen en diensten** |
| Enkelvoudig onderhands | Tot € 50.000 | Tot € 30.000 |
| Meervoudig onderhands | € 50.000 tot € 1.500.000 | € 30.000 tot € 120.000 |
| Openbaar | Vanaf € 1.500.000 | Vanaf € 120.000 |

Bij de in het beleid opgenomen matrix horen ook bepaalde spelregels. Wij adviseren om die in het beleid op te nemen. Een voorbeeld uit de praktijk:

|  |
| --- |
| Bij een openbare procedure wordt (afdeling) inkoop altijd betrokken bij de strategie, tactiek en risico’s (het inkoopplan). Bij meervoudige procedures worden inkoopdocumenten ter toetsing voorgelegd aan inkoop. Bij overige procedures maakt de organisatie altijd gebruik van standaard documenten opgesteld door inkoop. Bij enkelvoudig onderhands kan worden volstaan met het hanteren van de standaard overeenkomt en vastlegging in het verplichtingen- en contractregister. Afwijkingen op de standaard overeenkomst worden met MT afgestemd. Maatwerkovereenkomsten boven de 300.000 euro worden altijd voorgelegd aan bestuur\*. Afwijkingen zijn alleen mogelijk mits gedocumenteerd en afgetekend door eindverantwoordelijke.  \* zoals vastgelegd in procuratieregelement |

Het opknippen en/of opdelen van opdrachten met als doel de (enkelvoudige) onderhandse procedure uit te voeren is zeer sterk af te raden. Mocht dat bij uw corporatie van toepassing zijn, neem op in het beleid dat dat niet mag. Met de spendanalyse kan dit ook achteraf aangetoond worden.

Vaak hebben corporaties al verschillende overeenkomsten die voor de gehele organisatie van toepassing zijn en voor een langere periode zijn afgesloten. Mocht dat het geval zijn, neem dan in het beleid op dat deze overeenkomsten altijd van toepassing zijn. Hiermee voorkom je dat er meerdere leveranciers voor één dienst zijn. Het aansturen van enkele leveranciers is nu eenmaal makkelijker en efficiënter (minder leveranciersgesprekken, minder facturen) dan het aansturen van veel leveranciers. Het getuigt van professioneel opdrachtgeverschap om werkzaamheden te bundelen om betere condities af te spreken.

Voorbeelden zijn:

* centrale overeenkomst voor het inhuren van tijdelijk personeel
* schoonmaakdiensten
* (groen)onderhoud
* liftonderhoud
* catering
* post- en koeriersdiensten.

## Toelichting 6.5 Procuratieregeling

Uit de procuratieregeling volgt wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van de corporatie. Om de procuratie officieel vast te leggen en ervoor te zorgen dat niet iedereen binnen de corporatie overeenkomsten kan afsluiten, is het verstandig om de procuratie vast te laten leggen bij de Kamer van Koophandel. Alleen personen die schriftelijk zijn vastgelegd, zijn tekenbevoegd (mogen overeenkomsten afsluiten). Dat geldt uiteraard ook voor de leverancierskant. Het is aan te raden om te controle of de persoon die namens de leverancier een overeenkomst tekent hiertoe ook echt bevoegd is.

## Toelichting 6.6 Organisatorische uitgangspunten

Er zijn veel meer uitgangspunten dan opgenomen in het voorbeeldbeleid. Denk ook aan:

* bij meervoudig onderhands aanbesteden worden minimaal drie leveranciers uitgenodigd.
* bij meervoudig onderhands aanbesteden wordt minimaal één onbekende leverancier uitgenodigd.
* voor elke meervoudige aanbesteding wordt een inkoopplan opgesteld, zoals beschreven in het tactisch inkoopproces.

## Toelichting 7.1 Wet- en regelgeving

Sommige corporaties kiezen ervoor om wet- en regelgeving in het beleid op te nemen. Bij het vermelden van van toepassing zijnde wet- en regelgeving in het beleid kan onder andere opgenomen worden:

* Burgerlijk Wetboek
* de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor het uitvoeren van werken (UAV)
* Bouwbesluit (verzameling bouwtechnische voorschriften)
* Woningwet (kader voor woningcorporaties)
* Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA)
* Algemene Verordering Gegevensbescherming (AVG)
* Arbowetgeving
* milieuwetgeving
* Algemene Inkoopvoorwaarden Corporatie XXX
* Aanbestedingswet (alleen voor maatschappelijk vastgoed)
* Wet kwaliteitsborging voor gebouwen
* Richtlijn NTA 8800
* Klimaatwet
* Besluit Servicekosten.

Corporatie XXX legt met gebruik van de inkoopvoorwaarden, raamovereenkomsten en de contracten ook aan haar leveranciers op, zich te houden aan de voor hen geldende wet- en regelgeving. Dit lijkt dubbelop, niemand staat immers boven de wet, maar zo dwingt de corporatie af dat de leverancier deze verplichting heeft, onderkent en bewaakt. Het is daarmee een onlosmakelijk vastgelegde eigen verantwoordelijkheid in de keten.

## Toelichting 7.3 Inkoopvoorwaarden

Door gebruik te maken van eigen inkoopvoorwaarden, raamovereenkomsten en contractformats worden de algemene leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier op de juiste manier van de hand gewezen. Dit is juridisch essentieel om de corporatiebelangen optimaal af te dekken.

Voorkom in elk geval bij het accepteren van de voorwaarden van de leverancier dat de belangen van de corporatie niet zijn gewaarborgd. Met andere woorden, lees de voorwaarden van de leverancier en pas deze aan waar nodig.

Een voorbeeld:

|  |
| --- |
| Ten aanzien van veiligheid en gezondheid nemen wij op dat, indien van toepassing, VCA-certificering vereist is. Daardoor mogen alleen bedrijven die in het bezit zijn van een VCA-certificering deelnemen aan een aanbesteding. |

# Tot slot

Deze toelichting dient als een praktische uitleg van het document *Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop* en daarom kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

Het document *Visie op professioneel opdrachtgeverschap en beleid voor inkoop en aanbesteden* is de vertaling van alle beschikbare kennis van Aedes naar daadwerkelijk inkoopbeleid. Het biedt duidelijke en heldere minimale uitgangspunten. Het voorbeeld Beleid en de toelichting helpen u bij het opstellen en/of toetsen van uw eigen beleid. U kunt het document één op één overnemen, maar uiteraard raden wij u van harte aan om een eigen visie te ontwikkelen op opdrachtgeverschap en hier uw inkoopbeleid op aan te passen.

Het voorbeelddocument *Beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop* en de toelichting daarop zijn tot stand gekomen met medewerking van:

* Sandy van Rijn (Alwel)
* Jacomijn de Meij (Eigen Haard)
* Leo Banis (Woonbron)
* Hans Geus (Groenwest)
* Huseyin Yarar (Quawonen)
* Ron Sierink (Mitros)
* Jürgen Nagels (InkoopAdvies.NL)
* Maarten Georgius (Aedes)
* Gaby van der Peijl (Aedes)

****

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