area Laat wonen leven

Inkoop- & CLM-beleid

'Area koopt verantwoord in'

November 2022

Voorloopnota

Het huidige inkoopbeleid 2020 (incl. aanbestedingsbeleid) wordt vervangen door dit Inkoop- & CLM-beleid. Dit nieuwe beleidsstuk omvat beleidskaders voor zowel inkoop als CLM, het oude aanbestedingsbeleid is omgevormd tot aanbestedingskaders die als bijlage C zijn opgenomen in dit beleid.

Wijzigingen t.o.v. het oude inkoopbeleid in dit Inkoop- & CLM-beleid zijn;

Artikel	Wijziging	Toelichting
Algemeen	Inkoopbeleid wordt vervangen door dit Inkoop- & CLM-beleid.	Dit beleidsstuk wordt door alle Lentecorporaties geïmplementeerd t.b.v. de doorontwikkeling op inkoop en CLM. Het format voor het beleid is een afgeleide van de Aedes leidraad inkoop en CLM.
Algemeen	Lentekaders zijn toegevoegd.	Passages die van toepassing zijn op de inkoopsamenwerking binnen Lente zijn in blauwe kaders geplaatst.
2.3	Visie professioneel opdrachtgeverschap toegevoegd aan dit beleid.	Door deze visie in dit document op te nemen voldoet Area aan de Governancecode van Aedes.
3.1	Toevoeging strategische samenwerking Woonmeij.	Als aanvulling op de inkoopsamenwerking in Lente wordt nu ook de samenwerking met Woonmeij in het beleid genoemd. Per productgroep wordt bekeken welke inkoopsamenwerking het beste past.
5.3	Op advies van de business controller is de marktconformiteitstoetsing uitgebreid.	Bij aanbesteding, verlenging of losse opdracht naast contract wordt een marktconformiteitstoets uitgevoerd. Dit kan a.d.h.v. offertevergelijk of door een extern adviesbureau.
Bijlage C	Het aanbestedingsbeleid is geen los document meer, de aanbestedingskaders zijn als bijlage C opgenomen in het inkoop- & CLM-beleid.	Aanbestedingsbeleid komt te vervallen, alle kaders zijn te vinden in dit stuk.
Bijlage C	Drempelbedragen voor werken, leveringen en diensten toegevoegd vanuit de richtlijn Europees Aanbesteden.	Area sorteert voor op een mogelijke aanbestedingsplicht vanuit de Europese Unie. Afwijken van de aanbestedingsplicht.

		Tot die tijd is 1 op 1 gunning toegestaan wanneer aan alle genoemde criteria is voldaan.
Bijlage C	Inkoopstrategie/aanbestedingsprocedure wordt vastgelegd op opdrachtbrief (vastgoed) of inkoopformulier.	Op advies van de business controller wordt de gekozen inkoopstrategie per investeringsvoorstel vastgelegd op de opdrachtbrief/het inkoopformulier.
Bijlagen E & F	Nieuwe bijlagen bij het inkoop- & CLM-beleid.	Deze formats zijn vastgesteld binnen de Lente inkoopsamenwerking. Hierdoor wordt een uniforme werkwijze binnen alle corporaties gewaarborgd.
Bijlage E	Contracteigenaar en contractmanager worden op contractniveau vastgelegd.	Door het vastleggen van contracteigenaar en – manager in het CLM-systeem is duidelijk wie er strategisch en tactisch/operationeel verantwoordelijk zijn.
Bijlage G	Kaders Social Return bij aanbestedingen.	Deze bijlage biedt kaders voor opname van Social Return in een aanbesteding.

Inhoud

Voorloopnota **2**

Inhoud **4**

1 Inleiding **5**

1.1 Doelstelling beleid 5

1.2 Reikwijdte en looptijd 5

1.3 Beleidskader 6

2 Missie, visie, Aedes Governancecode en visie op opdrachtgeverschap. **7**

2.1 Missie 7

2.2 Visie 8

2.3 Aedes Governancecode/ Visie professioneel opdrachtgeverschap 8

2.4 Inkoop- & CLM-doelstellingen 9

3 Uitgangspunten **11**

3.1 Organisatorische uitgangspunten 11

3.2 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten 13

3.3 Juridische uitgangspunten 13

4 Volwassenheid en ambitie **15**

5 Inkoop en contract- en leveranciersmanagement **16**

5.1 Inkoop- en CLM-strategie 16

5.2 Inkoop- en CLM-proces 17

5.3 Tactische inkoop en CLM 17

5.4 Drempelbedragen 19

5.5 Inkoop- en CLM-control 19

Bijlagen **21**

1 Inleiding

Area koopt goederen en diensten in en treedt op als opdrachtgever. Een woningcorporatie die haar opdrachtgeverschap professioneel organiseert, laat intern en extern haar beleidskaders zien. Dat zorgt voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Daarnaast geeft het inzicht in protocollen en processen, waaronder procuratie- en mandaatregelingen.

Lente is een samenwerkingsverband van acht Brabantse woningcorporaties: Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, Tiwos, WonenBreburg en Zayaz. Lente beheert gezamenlijk meer dan 100.000 sociale huurwoningen. De woningcorporaties werken samen, dagen uit en verbinden op het gebied van verschillende thema's zoals inkoop en contract- en leveranciersmanagement (CLM).

Professioneel opdrachtgeverschap

Opdrachtgeverschap wil zeggen dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van werkzaamheden. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat de organisatie de manier van samenwerken met opdrachtnemers bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de organisatiedoelstellingen, de dienstverlening aan klanten en de relatie met stakeholders. Daarom is een inkoop- & CML-beleid voor elke woningcorporatie van groot belang. Een professioneel inkoop- en CLM-beleid leidt namelijk tot meer maatschappelijk en financieel rendement en een betere risicobeheersing. Daarmee is inkoop- & CLM-beleid dus essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van onze kernactiviteiten, onze kwalitatieve en financiële processen en het behalen van onze organisatiedoelstellingen.

1.1 Doelstelling beleid

De doelstelling van dit document is het vastleggen van uitgangspunten en kaders (beleid) voor de organisatie van inkoop en CLM. Het beleid is afgestemd op onze strategische doelstellingen. Het heeft een interne én een externe functie. Het document bevat duidelijke kaders en uitgangspunten voor medewerkers die zich met inkoop en contract- en leveranciersmanagement bezighouden. Daarnaast informeren wij onze leveranciers over de uitgangspunten en is het beleid een handvat voor professionele samenwerking bij inkooptrajecten en CLM.

Omschrijving begrippen:

- Inkoop: het betrekken van externe bronnen (goederen en diensten) die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, oftewel alles waar een factuur tegenover staat.
- Contractmanagement: voorkomt het weglekken van waarde uit een contract en is gericht op het nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Leveranciersmanagement: het ontwikkelen en managen van de relatie met de leverancier om zo veel mogelijk toegevoegde waarde te creëren voor de woningcorporatie.

Zie het Aedes Inkoop ABC (bijlage A) voor een uitgebreidere toelichting op begrippen voor inkoop en CLM.

1.2 Reikwijdte en looptijd

De jaarlijkse uitgaven van Area bedragen jaarlijks zo'n 70% uit beïnvloedbare inkoop. Dit bedrag investeren wij voor een groot deel in nieuwbouw, renovatie en maatregelen die wij hebben afgesproken in het klimaatakkoord. Daarnaast kopen we ook diensten in op het gebied van onder meer automatisering, inhuur van personeel, schoonmaak en advies. Hierbij staat de meest optimale dienstverlening aan de huurder in relatie tot kosten en kwaliteit centraal.

Het inkoop- & CLM-beleid is van toepassing op onze beïnvloedbare inkoopcategorieën. Hieronder valt de inkoop van diensten voor nieuwbouw, onderhoud, renovatie en sloop, maar ook alles wat nodig is voor onze bedrijfsvoering. Het beïnvloedbare inkoopvolume is het deel van de totale uitgaven dat door inkoop, op basis van

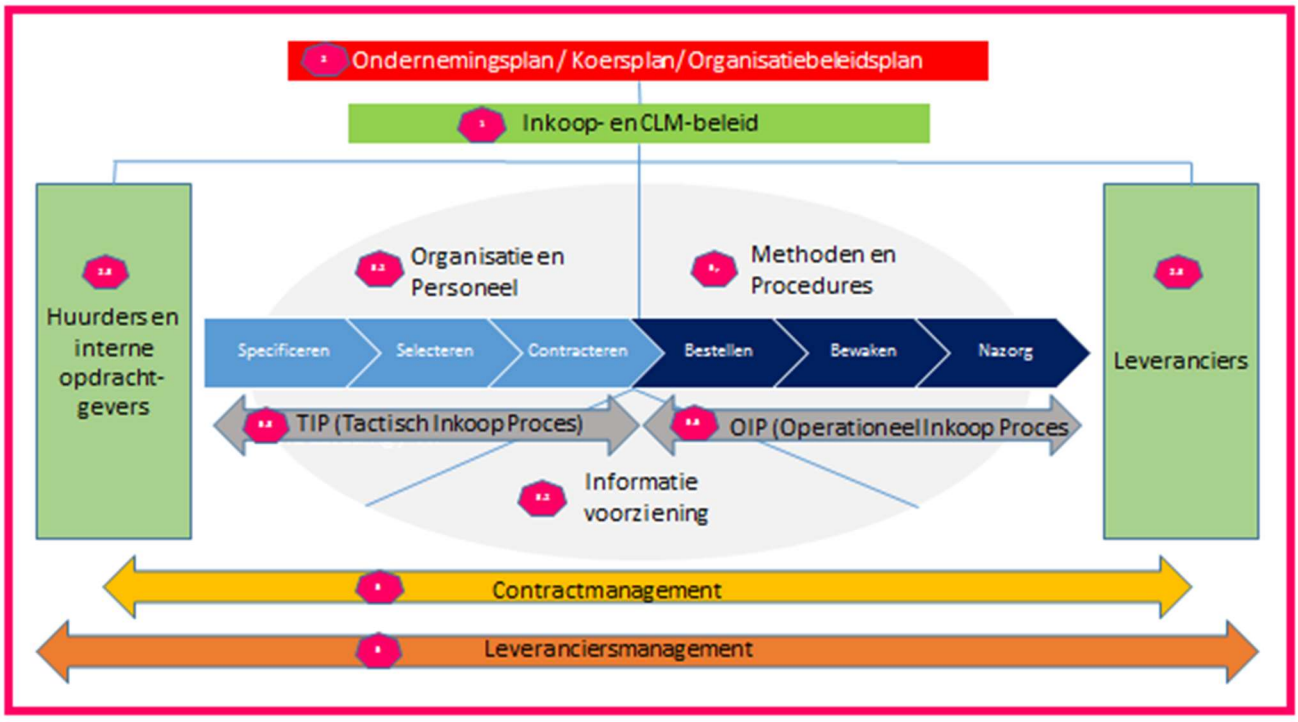
potentiële marktwerking, beïnvloedbaar is. Uitgaven als gemeentelijke belastingen, leningen zijn niet beïnvloedbaar en vallen daarom niet onder dit beleid. Het inkoop- & CLM-beleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers.

Dit inkoop- & CLM-beleid geldt voor de hele organisatie. Er is bewust voor gekozen om geen looptijd aan dit beleid mee te geven. Tenslotte veranderen Area en haar omgeving voortdurend en is de toekomst moeilijk voorspelbaar. We willen een flexibele en wendbare organisatie zijn die klaar is voor toekomstige vraagstukken, zonder met elke wind of marktontwikkeling mee te waaien. Dit beleid geldt dan ook zolang het relevant is. Herijking vindt plaats wanneer dit nodig is.

1.3 Beleidskader

Het inkoop- & CLM-beleid schept het kader voor de uitvoering van de strategische doelstellingen. Binnen inkoop en CLM bestaan heldere strategische, tactische en operationele processen die schematisch worden weergegeven in het Racewagenmodel. Het Racewagenmodel wordt door Aedes gebruikt en is voor de woningcorporatie het middel om de inkoopprofessionalisering te monitoren. Het model is een raamwerk dat de inkoop- en CLM-processen en -rollen laat zien in een breder organisatorisch perspectief.

Afbeelding 1 *Racewagenmodel (kader van het inkoop- CLM-beleid)*



Bron: Gunning en Veek, Lenselink & Telgen (bewerking Sandy van Rijn)

De roze bullits verwijzen naar de paragrafen waar de beleidsuitgangspunten van het desbetreffende onderdeel omschreven worden.

2 Missie, visie, Aedes Governancecode en visie op opdrachtgeverschap.

Iedere woningcorporatie heeft een missie, visie en een ondernemingsplan. In dit hoofdstuk maken we de vertaling hiervan naar inkoop en CLM.

Het inkoop- & CML-beleid is een geheel van afspraken en uitgangspunten met als doel het realiseren van de inkoop- & CLM-strategie. Deze strategie is afgeleid van de organisatiestrategie en -doelstellingen uit het ondernemingsplan.

We geven uitvoering aan het inkoop- & CLM-beleid door:
- op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch)
- het inkoopproces (inclusief aanbestedingsproces) en CLM-proces (tactisch)
- het inkoop- & CLM-proces in te richten en te borgen (operationeel)

2.1 Missie

De kern van ons verhaal

De grote veranderingen in onze samenleving vragen om nieuwe oplossingen. De combinatie van woningnood, de klimaatcrisis en een groeiende ongelijkheid vraagt steeds meer van ons.
We moeten rekening houden met een aantal actuele onzekerheden: de hoge inflatie, schaarste aan bouwmaterialen, hoge bouwkosten, oplopende rente en het tekort aan medewerkers. Bovendien zijn er nog de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. Zoals een groeiende stroom vluchtelingen en hoge energiekosten die bij veel bewoners tot energiearmoede kunnen leiden. Er zijn genoeg redenen om even pas op de plaats te maken… Maar vooral heel veel redenen om stevig door te pakken. Voor dat laatste kiezen wij!

Onze drievoudige opgave
We richten ons de komende jaren met volle kracht op drie uitdagingen.

- *Samenwerken aan woongeluk*
  We werken samen met jou aan goede woningen en fijne wijken, waar je je gelukkig voelt. We versterken en verfrissen onze samenwerking.
- *Betaalbaar wonen*
  De woningmarkt is volledig vastgelopen, daarom bestrijden we de komende jaren de woningnood. We bouwen nieuwe woningen en verdelen onze voorraad evenwichtiger. En we zorgen ervoor dat onze woningen betaalbaar blijven voor mensen met lage inkomens.
- *Duurzaam leven*
  De opwarming van de aarde laat zich nog niet tegenhouden. Daarom maken we ons hard voor slimme en betaalbare verduurzaming. In duurzame woningen gebruik je minder energie en woon je met lagere woonlasten.

We werken volgens vijf uitgangspunten

Onze kernwaarden zijn *hartelijk*, *verbindend* en *uitdagend.* En zo handelen we ook. Je mag daarbij een eenduidige werkwijze van ons verwachten. Daarom hebben we vijf uitgangspunten benoemd, die alle collega's gebruiken bij alles wat ze doen. Dat betekent dat we op de volgende manier werken:
-Je merkt dat we hartelijk zijn voor bewoners en woningzoekenden.
-Onze samenwerking doen we bewust beter.
-We hebben kaders waarbinnen we op maat kunnen werken voor je.
-We kijken kritisch naar onszelf en verbeteren ons handelen.
-Wat we afspreken komen we na.

Aansluitend op deze missie en kernwaarden is onze missie voor inkoop en CLM:

De missie van de Lente-inkoopsamenwerking sluit aan bij de missie van de organisatie:

- Wij kopen sommige producten en diensten gezamenlijk in en voeren gezamenlijk contract- en leveranciersmanagement op deze producten en diensten. Dit is onze kracht. We staan voor een duurzame toekomst en streven naar een optimale prijs-kwaliteitverhouding tegen beheersbare risico's, die maximale waarde creëren voor onze huurders.
- Wij zijn hierbij een professionele en lerende opdrachtgever voor onze leveranciers. De beginselen van non-discriminatie, gelijke behandeling, transparantie en proportionaliteit nemen we hierbij in acht. Wij besteden onze maatschappelijke gelden op een maatschappelijk verantwoorde en doelmatige wijze. De meerwaarde van de inkoopsamenwerking is het gezamenlijk leren en professionaliseren, een sterkere marktpositie en het delen van kennis.

2.2 Visie

Area heeft haar visie als volgt omschreven:

"Area verhuurt zo´n 9.000 woningen in Uden, Veghel en de dorpen eromheen. We willen dat je hier goed kunt wonen, in een prettige omgeving waar bewoners oog hebben voor elkaar. Area is er voor mensen die op de woningmarkt afhankelijk zijn van een woningcorporatie: mensen met een laag inkomen, starters, vergunninghouders en mensen met een beperking. We vinden dat je als bewoner in je vertrouwde omgeving moet kunnen blijven - zelfstandig of met zorg. Waar nodig renoveren of verkopen we woningen en bouwen we nieuwe huizen en wooncomplexen. Dat doen we op een duurzame manier, aansluitend bij de vraag van onze bewoners. We weten wat we kunnen én waar anderen goed in zijn. Dus bundelen we de krachten met mensen en organisaties die hetzelfde willen als wij: een levendige en sociale omgeving. Doe je mee met Area? Samen laten we wonen leven."

Aansluitend op deze visie is de visie voor inkoop en CLM:

De visie van de Lente-inkoopsamenwerking sluit aan bij de visie van de organisatie: Wij zijn een professionele opdrachtgever, zowel individueel als gezamenlijk in de Lente-inkoopsamenwerking. Voor onze huurders zorgen we voor betaalbaarheid en een hoge klantwaarde. We staan voor een duurzame toekomst. We werken slim en doelgericht samen op een uniforme en complementaire wijze. We sturen integraal op uitgaven en prestaties. Onze samenwerking is daad- en slagkrachtig en efficiënt, met een hoge mate van inkoop- & CLM-volwassenheid. We hebben (gezamenlijk) een sterke marktpositie waarmee we duurzaam en tegen een optimale prijs-kwaliteitverhouding inkopen met beheersbare risico's en een maximale waarde voor onze huurders. We benutten de contracten optimaal en voegen samen met de leverancier waarde toe aan de contracten.

2.3 Aedes Governancecode/ Visie professioneel opdrachtgeverschap

Aedes Governancecode

In de Governancecode woningcorporaties 2020 staan normen en waarden voor het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen (RvC). De principes en bepalingen van de code werken door in de gehele organisatie. Daarnaast staat in de Governancecode ook op welke wijze bestuur en RvC van Area verantwoording afleggen over hun resultaten.

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen, maar ook om maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de organisatie.

Voor het inkoop- & CLM-beleid geldt onderstaand sub artikel van Artikel 5 van de Governancecode woningcorporaties 2020.

5.2. Bestuur en RvC hebben een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen. Hierop volgend stelt het bestuur een aanbestedingsbeleid op. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Hieronder volgt de gezamenlijk visie op opdrachtgever, afgestemd met bestuurder en RvC.

Visie professioneel opdrachtgeverschap

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

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

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

De beïnvloedbare inkoop van Area bedraagt 75 miljoen euro (peiljaar 2021). Dit bedrag wordt voor een belangrijk deel geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en maatregelen die wij hebben afgesproken in het Klimaatakkoord. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van onder meer automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Kortom: het inkooppakket van de corporatie is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en de inkoopdienstverlening inrichten. Centraal daarbij staat altijd wat de huurder belangrijk vindt.

Area draagt haar visie over professioneel opdrachtgeverschap uit via haar website en in haar handelen richting (potentiële) leveranciers.

2.4 Inkoop- & CLM-doelstellingen

Als professioneel opdrachtgever zorgt Area ervoor dat alle middelen transparant en efficiënt worden ingezet. Daarbij zijn we verantwoordelijk voor het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Bij elk inkoopvraagstuk vragen wij ons af hoe we kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Om kwaliteits- en kostenbewust in te kopen én te managen hebben Area en de Lente- inkoopsamenwerking de volgende inkoop- en CLM-doelstellingen:

Algemene doelstellingen

- Een effectief en efficiënt inkoop- & CLM-proces door standaardisatie en vereenvoudiging waar dat kan.
- Continue verbetering van het inkoop- & CLM-proces door benchmarken en evaluatie.

Inkoopdoelstellingen

- Area koopt in tegen de per project bepaalde meest optimale prijs-kwaliteitverhouding. Dat doen we door en transparante en proportionele selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers. Deze doelstelling draagt bij aan de betaalbaarheid voor onze huurders.
- We borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands in te kopen en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen, of door kostentoetsing. Hierbij kijken we ook naar de proces- en overstapkosten in verhouding tot het verwachte inkoopresultaat.
- Area is een professionele opdrachtgever. Wij borgen integere, transparante en objectieve besluitvorming en de vastlegging daarvan, door te werken volgens vastgestelde inkoop- & CLM-processen.
- Risico's worden beheerst. Indien nodig schakelen we daarvoor (externe) expertise in.

CLM-doelstellingen

- Marktconformiteitstoetsing door kostentoetsing bij verlenging en, indien van toepassing, bij indexering.
- Bij belangrijke bedrijfsprocessen die de huurder direct raken, zetten wij (daar waar het kan) in op het aangaan van een (keten)partnerschap met leveranciers. Intensieve samenwerking leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder.
- Contracten worden geregistreerd, geïmplementeerd, beheerd, geëvalueerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor medewerkers.
- De expertise van leveranciers wordt optimaal benut voor innovatie.

3 Uitgangspunten

De uitgangspunten in dit hoofdstuk hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap en het commitment van Area aan de *Governancecode woningcorporaties 2020*. Daarnaast dragen ze bij aan onze strategische doelstellingen.

3.1 Organisatorische uitgangspunten

De Lente-inkoopsamenwerking is gebaseerd op het basisprincipe dat we gezamenlijk meer voor elkaar krijgen bij leveranciers dan wanneer Area hen alleen benadert. Denk hierbij niet alleen aan het gezamenlijk inkopen en CLM, maar ook aan het bundelen en/of delen van informatie over inkoop en CLM. De belangrijkste doelen van de Lente-inkoopsamenwerking zijn:

- *Leren en professionaliseren:* het verder ontwikkelen naar een professionele en kwalitatief goede opdrachtgever en het verhogen van de interne efficiëntie doordat woningcorporaties niet afzonderlijk maar samen inkopen.
- *Sterke(re) marktpositie*: een sterke(re) positie innemen naar marktpartijen en deze beïnvloeden, met als gevolg betere inkoopcondities (prijs, kwaliteit) van de individuele woningcorporaties doordat volumes worden gebundeld.
- *Inhoudelijke kennis versterken en verrijken*: kennis delen, de mogelijkheid tot benchmarken op contractniveau, interne opleidingen en informatiedeling.
- *Efficiënt werken*: vanuit het gezamenlijke CLM vloeiender overgaan naar gezamenlijke inkoop en samen sturen op contractbenutting (Kritische Prestatie Indicatoren, KPI's).

Bij inkoop en CLM hanteren wij de volgende organisatorische uitgangspunten:

- Area koos voor een decentrale inkooporganisatie.
- Area heeft bepaald waar zij de inkoop positioneert en aan wie inkoop en CLM verantwoording afleggen. Het doorlopen van het inkoop- & CLM-proces gebeurt onder verantwoordelijkheid van de betreffende budgethouder/contracteigenaar. De vakmatige invulling draagt de budgethouder/contracteigenaar op aan één of meerdere deskundigen.
- Area heeft twee specifieke inkoopfunctie(s) met een specifiek functieprofiel. Onze overige inkooprollen hebben géén specifiek functieprofiel, maar hebben in hun functieprofiel wel een inkooprol (zie bijlage E).
- Wanneer betrokken medewerkers géén kennis of achtergrond hebben in inkoop en/of CLM, dan biedt Area naar behoefte en noodzaak extern inkoopopleidingen aan ter competentieontwikkeling.
- Wij treden altijd gezamenlijk naar buiten (huurders, leveranciers etc.).
- Het is niet toegestaan om af te wijken van het voorgeschreven inkoopbeleid en het inkoop- & CLM-proces, mits voldoende gemotiveerd en volgens procuratie goedgekeurd.
- Het volledige inkoopdossier wordt vastgelegd. Dit bestaat minimaal uit contractstukken, addenda, tarief-, budget- en indexatie-overzichten, rapportages, gespreksverslagen en verbeterplannen.
- Area gebruikt voor de uitvoering van inkoop en CLM geautomatiseerde systemen:
    - ERP-systeem;
    - DMS-systeem;
    - Spendanalyse;
    - CLM-systeem.
- Bij het inkoop- & CLM-proces geldt de procuratie.
- Inkoop- en CLM-control is ingericht.
- Area streeft professioneel opdrachtgeverschap na.
- Area neemt deel aan het Aedes inkoopnetwerk.
- Area werkt samen in de Lente-inkoopsamenwerking.

Area is onderdeel van de Lente-inkoopsamenwerking. Deze bestaat uit een overkoepelende stuurgroep en individuele inkoop- & CLM-specialisten uit de aangesloten woningcorporaties. Deze woningcorporaties moeten minimaal de volgende inkoop- en CLM-rollen aanleveren:

- stuurgroeplid;
- inkoop- en/of CLM-specialist;
- inkoper*; (bij deelname aan een inkoopproject)
- contractmanager*; (bij deelname aan een CLM-project)
- CLM-coördinator; (per CLM-traject wordt één persoon benoemd)
- projectleider; (per inkooptraject wordt één persoon benoemd)

* *rol wordt door budgethouder/contracteigenaar gemandateerd*

Bij centrale inkoop- & CLM-projecten zitten de inkopers en contractmanagers in één team, geleid door een projectleider of CLM-coördinator. Bij verschil van mening binnen het team, beslist de stuurgroep. Het organogram en de omschrijving van rollen en bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en competenties staan in bijlage E.

Randvoorwaarden van de Lente-inkoopsamenwerking:

- De Lente-inkoopsamenwerking is een gecoördineerde inkooporganisatie.
- De stuurgroepleden zijn verantwoordelijk voor het draagvlak van de inkoopsamenwerking in de eigen corporatie. Zij delen de afspraken over de inkoopsamenwerking met de gehele organisatie.
- Samenwerken kost tijd en capaciteit. Er is regelmatig overleg nodig tussen de samenwerkende woningcorporaties. Daarnaast wordt er gezamenlijk ontwikkeld en worden er gezamenlijk projecten gedaan. De woningcorporaties maken hiervoor medewerkers vrij.
- De woningcorporaties zullen, in het belang van de samenwerking, concessies moeten doen volgens het principe 'pas toe of leg uit'.
- De aangesloten woningcorporaties organiseren gezamenlijk het programmamanagement. Vervolgens geven de inkoop- & CML-specialisten vorm aan de vaststelling van het programma en stelt de stuurgroep het vast.
- De stuurgroepleden moeten het programma integreren en vaststellen in de eigen corporatie.
- We spreken dezelfde inkoop- & CLM-taal.
- Er is focus op kwaliteit en de maatschappelijke functie.

Algemene uitgangspunten

Als maatschappelijke onderneming streven wij met professioneel opdrachtgeverschap het volgende na:

- Helderheid over de specifieke (inkoop- & CLM-) doelstellingen.
- Een betrouwbare en integere opdrachtgever met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zo veel mogelijk over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden beleggen waar ze horen, elkaar aanspreken en sturen op taken en verantwoordelijkheden.
- Wij gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven past binnen de vastgestelde begroting. Daar kan van afgeweken worden, maar we handelen altijd volgens de afspraken van de Governancecode woningcorporaties 2020.
- Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een goed of dienst, maar ook op de totale levensduurkosten (*total cost of ownership*).
- Professioneel opdrachtgeverschap geldt in alle fases van inkoop en CLM. Afhankelijk van de situatie voeren wij regie, sturen we bij en faciliteren we leveranciers om optimaal te presteren.

Naast de samenwerking tussen de Lentecorporaties is Area een strategische samenwerkingspartner van woningcorporatie Woonmeij. Dit geldt zowel voor inkoop als voor CLM. Op dit moment wordt per inkoopcategorie een afweging gemaakt bij welke inkoopsamenwerking Area het beste kan aansluiten, Lente of Woonmeij.

3.2 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

Duurzaamheid en duurzaam inkopen:

- Duurzaamheid leent zich goed voor onze inkoopstrategie van 'uitdagen en niet voorschrijven'. In onze inkopen en (aansluitend) resultaatgerichte samenwerkingen krijgt duurzaamheid dan ook volop aandacht. Daarbij staan beschikbaarheid en betaalbaarheid voor ons en onze huurders centraal.
- We stimuleren innovatie door bijvoorbeeld schaalvergroting.
- We delen resultaatgerichte samenwerkingen en *best practices* en komen op die manier tot een versnelling van onze verduurzamingsopgave.

Circulariteit:

- Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, CO_2-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

Sociale impact en social return:

- Door 'sociale voorwaarden' op te nemen in de inkooptrajecten dagen we leveranciers uit een bijdrage te leveren aan het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo werken wij aan onze eigen doelstellingen en die van onze stakeholders. Wij omarmen daarbij zowel leer-werktrajecten voor jongeren en zij-instromers, als initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen.
- Waar dat van toepassing is, nemen we in onze overeenkomsten met leveranciers afspraken en verplichtingen op over *social return. (zie bijlage G*) Maar ook mensenrechten, kinderarbeid en discriminatie zijn belangrijke thema's. Wij gaan geen relatie aan met leveranciers die deze normen en waarden schenden.

Integriteit:

- Wij gaan integer om met informatieverstrekking aan leveranciers. Daarom verstrekken we bijvoorbeeld aan (potentiële) leveranciers gelijke informatie over de opdrachtformulering.
- De opdrachtverstrekking is gebaseerd op feiten en heldere criteria. Hiermee vermijden we elke vorm van belangenverstrengeling en/of wederkerigheid, oneigenlijke beïnvloeding, discriminatie, vriendjespolitiek of de schijn daarvan.
- Wij passen functiescheiding toe bij het inkopen, het accorderen en het betaalbaar stellen van de factuur. Dat doen we om elke vorm van belangenverstrengeling en niet-integer gedrag te voorkomen.

Bescherming informatie:

- Wij gaan zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers.
- Wij volgen de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming).

3.3 Juridische uitgangspunten

Wet- en regelgeving:

- Stichting Area en opdrachtnemers leven alle relevante wet- en regelgeving en overige kaders na die betrekking hebben op woningcorporaties, waaronder de Woningwet. Wij nemen hiervoor standaard een eis op in onze criteria bij de selectie van leveranciers.
- Stichting Area is niet aanbesteding plichtig volgens de Europese wet- en regelgeving en is in beginsel vrij in het kiezen van de vorm waarin zij haar goederen, diensten en werken inkoopt. Voor uitzonderingen zie paragraaf 5.3. Alleen in die uitzonderingsgevallen zijn wij verplicht de aanbestedingswetgeving na te leven.

We volgen dan de richtlijnen van de actuele versie van de Aanbestedingswet. Als kennis van de aanbestedingswetgeving niet in huis is, leggen we juridische en/of procedurele vragen voor aan een externe aanbestedingsdeskundige.

Inkoopvoorwaarden:

- Onze algemene inkoopvoorwaarden (AIV) zijn volgens het Aedes-model 'Algemene Inkoopvoorwaarden voor Leveringen, Diensten en Werken'. De AIV gelden voor alle opdrachten. Deze voorwaarden staan op onze website en zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.
- In sommige branches is het niet mogelijk om de AIV toe te passen. We kunnen dan geen contracten afsluiten zonder de branchevoorwaarden met afwijkingen en aanvullingen toe te passen. Dit geldt voor:
  - Het vastleggen van afspraken met adviseurs en architecten: De Nieuwe Regeling 2011 (herzien 2013).
  - Het vastleggen van afspraken met aannemers: Uniforme Administratieve Voorwaarden 2012 met bijbehorende afwijkingen en aanvullingen zoals vastgelegd in het algemene en administratieve deel van het standaard bestek (UAV en UAV-GC).
  - Het afsluiten van overeenkomsten met energieleveranciers.
  - Het vastleggen van afspraken met een gemeente of zorgpartij voor realisatie, exploitatie en beheer van vastgoed. Voor deze partijen maken we gebruik van modelovereenkomsten. In deze intentie-, samenwerkings- en realisatieovereenkomsten staan voorwaarden over taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, productresultaat, (huur)vergoedingen, kostenverdeling en ontbindende voorwaarden.
- De contracteigenaar beslist altijd over het afwijken van de AIV. Deze afwijkingen worden schriftelijk vastgelegd.

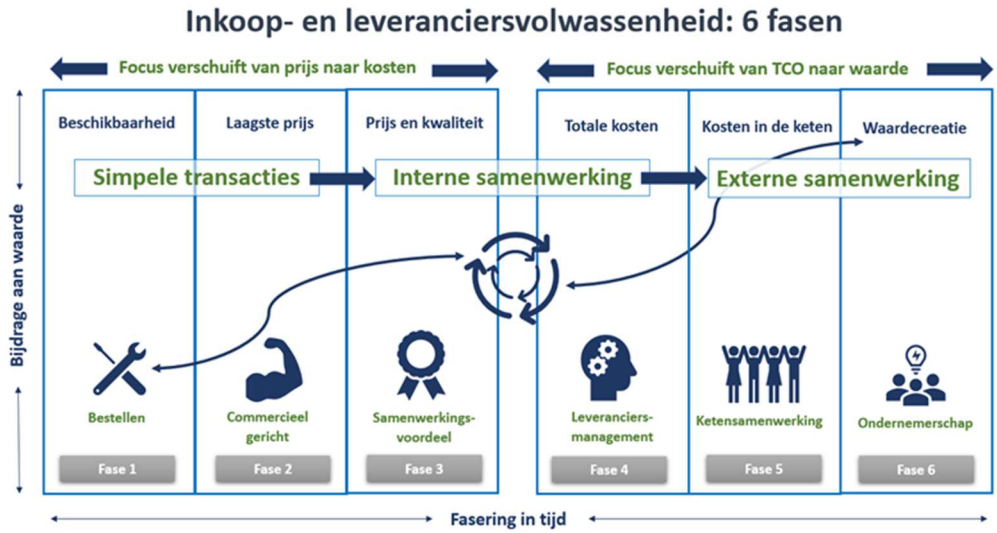
Uitgangspunt: de Algemene Inkoopvoorwaarden (AIV) volgens het Aedes-model gelden voor alle Lente-opdrachten. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden uitdrukkelijk van de hand gewezen.

4 Volwassenheid en ambitie

In dit hoofdstuk laten wij zien waar wij staan qua inkoop- en CLM-volwassenheid. Daarnaast geven we ook inzicht in ons ambitieniveau.

Onderstaand model laat zien welke stappen we kunnen maken in de inkoop- en CLM-volwassenheid. Elke stap heeft gevolgen voor de eigen organisatie. Wij bevinden ons momenteel in fase 1 en stappen via de fase 2 naar gedeeltelijk fase 3.

Afbeelding 2 *Fases inkoop- en CLM-volwassenheid*



Bron: Van Weele en Rozemeijer (bewerking Aedes)

De inkoopvolwassenheid kan gemeten worden met diverse instrumenten. Zie bijlage B voor een toelichting op de 6 fasen van inkoop- en leveranciersvolwassenheid.

De ambitie van de Lente-inkoopsamenwerking is om een gelijkwaardig volwassenheidniveau 2 te bereiken. Het volwassenheidsniveau van Stichting Area is minimaal gelijk of hoger.

<u>Competenties medewerkers</u>

De competenties van de betreffende medewerkers (cultuur, houding, vaardigheden en kennis) bepalen voor een groot deel het succes van de inkoopontwikkeling en –professionalisering. Deze competenties horen niet alleen te passen bij de fase waarin we ons bevinden, maar moeten ook actief ontwikkeld worden als we stappen (willen) maken in onze inkoopvolwassenheid.

<u>Marktpartijen</u>

Overigens is het succes van elke stap niet alleen afhankelijk van onze eigen ontwikkeling. Het is ook afhankelijk van de mate waarop marktpartijen hier invulling aan kunnen geven. Hierin hebben wij als opdrachtgever een sturende en initiërende rol.

5 Inkoop en contract- en leveranciersmanagement

Stichting Area besteedt meer en meer uit. Onze beïnvloedbare omzet is ongeveer 70%. Hierdoor ontstaat er een grote afhankelijkheid van leveranciers en hebben zij dus invloed op de kwaliteit van wonen. Daarom is het belangrijk dat wij regie voeren over de uitbestede activiteiten. Niet alleen innovatie is daarbij van belang, maar ook grote risico's als wanprestaties die invloed hebben op onze dienstverlening aan huurders.

5.1 Inkoop- en CLM-strategie

Voor de inkopen binnen de Lente-inkoopsamenwerking wordt vooraf de inkoopstrategie bepaald. De inkoopstrategie geeft handvatten voor de selectie van leveranciers, het beoordelen van offertes, het vaststellen van de onderhandelingsstrategie en het CLM. De CLM-strategie is afhankelijk van de classificatie van het contract, afgesloten tijdens het inkoopproces. De contracten van de Lente-inkoopsamenwerking zijn geclassificeerd op basis van de ABCD-methode van Lente (zie bijlage F).

Voor elk inkoopproject boven de 12.000 euro stelt Stichting Area een inkoopstrategie op. De gekozen strategie moet altijd worden beargumenteerd. Uitgangspunten voor de basisstrategie zijn:

- Wij willen een goed of dienst dat voldoet aan onze kwaliteitseisen tegen zo laag mogelijke levensduurkosten (*total cost of ownership*).
- Wij willen het aantal leveranciers beperken omdat dit beter beheersbaar is, wij daardoor efficiënter kunnen werken en een duurzame relatie aan kunnen gaan. We behouden het vergelijk.
- Wij bepalen per inkooptraject hoe we de leveranciers selecteren en beoordelen op geschiktheid.
- In het kader van proportioneel handelen, hanteren wij uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.
- Wij meten de prestaties van leveranciers periodiek.
- Wij hebben de voorkeur voor lokale ondernemers omwille van de werkgelegenheid en mogelijkheden voor *social return* in de eigen regio, tenzij dit ten koste gaat van de kwaliteit en/of de betaalbaarheid.
- Wij hechten waarde aan marktconformiteit, duurzaamheid en innovatie.

Zie voor de aanbestedingskaders van Area bijlage C.

<u>Inkoopportfolio</u>

De inkoopstrategie voor een productgroep wordt bepaald met de inkoopportfolio-analyse van Kraljic. Daarbij plaatsen we de verschillende productgroepen op basis van de invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico in de Kraljic-inkoopmatrix. De invloed op het financiële bedrijfsresultaat wordt bepaald door de hoogte van de inkoopuitgaven ten opzichte van de totale inkoopuitgaven. Deze informatie halen we uit de spendanalyse. Het toeleveringsrisico bepalen we aan de hand van de volgende criteria:

- Impact: welke gevolgen heeft een verstoring van de (op)levering van het werk, de dienst of levering?
- Schaarste: in welke mate zijn er alternatieve leveringen, diensten of werken óf leveranciers beschikbaar?
- Technologie: hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van levering, dienst of werk?
- Omschakeling: hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?

Afbeelding 3 Kraljic-inkoopmatrix

Stichting Area wil groeien in haar CLM-volwassenheid (zie ook de 6 fases van inkoop- en leveranciersvolwassenheid in hoofdstuk 4). Dit betekent dat:

- ons contractbeheer is ingericht;
- onze contracten zijn geclassificeerd op vooraf vastgestelde criteria;
- classificatie de basis vormt voor de gewenste CLM-intensiteit;
- per classificatie een uniforme CLM-werkwijze geldt waarvan de resultaten zijn vastgelegd in ons CLM-systeem;
- we CML persoonsonafhankelijk uitvoeren.

Zie bijlage F voor de wijze van classificeren van de contracten.

5.2 Inkoop- en CLM-proces

Inkoop en CLM is geborgd op de verschillende niveaus van de organisatie:

- strategisch proces;
- tactisch proces;
- operationeel proces;
- (externe) audits op alle genoemde processen.

In de beginfase van het inkoopproces kunnen woningcorporaties de meeste invloed uitoefenen op het resultaat en met CLM sturen op het behalen van het resultaat. Inkoop en CLM dragen onder andere bij aan:

- het verder verbeteren en professionaliseren van onze inkoop- en CLM-functie;
- inzicht in risico's en kansen;
- beheersen en voorkomen van juridische en commerciële risico's;
- input voor nieuwe inkopen en overeenkomsten;
- betere samenwerking tussen woningcorporatie en leverancier.

5.3 Tactische inkoop en CLM

Uitvoeringsbeginselen

Tactische inkoop (specificeren, selecteren en contracteren) is een belangrijk onderdeel van het totale inkoopproces, omdat hier de markt wordt benaderd met de inkoopvraag en contracten worden gesloten.
Niet vanuit iedere inkoop- en CLM-strategie volgt een uitvraag bij meerdere partijen.

Stichting Area is, op enkele uitzonderingen* na, niet aanbesteding plichtig. Het maatschappelijke karakter vraagt voor alle inkopen om transparantie en duidelijkheid over hoe de woningcorporatie gelden inzet en besteedt. Daarom hanteren wij de volgende beginselen bij de uitvoering:

Gelijkheid
Beginsel van gelijke behandeling (non-discriminatie). Discriminatie op grond van nationaliteit of herkomst van producten is niet toegestaan. Wij behandelen gegadigden op gelijke wijze.

Transparantie
De gevolgde procedure moet navolgbaar en dus controleerbaar zijn. Dit is een logisch uitvloeisel van het beginsel van gelijke behandeling.

Objectiviteit
Alle keuzes die wij maken bij een inkoop (keuze van de inkoopwijze en leverancier) moeten wij objectief maken en kunnen motiveren. Ook de gestelde eisen en criteria moeten zo objectief mogelijk zijn.

Proportionaliteit (evenredigheid)
De gestelde eisen, (contract)voorwaarden en criteria aan de inschrijvers mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot het onderwerp van de opdracht.

*Uitzonderingen op aanbestedingsplicht:
1. Indien wij een samenwerking met een overheidsinstelling of een gemeente aangaan zijn wij automatisch aanbesteding plichtig omdat onze wederpartij dit is. In het geval van een Europese aanbesteding maken wij gebruik van de inkoop-aanbestedingskennis bij deze partijen of huren wij externe expertise in.
2. Met ingang van 1 juli 2015 heeft de toegelaten instelling uit hoofde van de Woningwet een aanbestedingsplicht voor het doen bouwen van en/of het treffen van voorzieningen aan gebouwen die een maatschappelijke gebruiksbestemming hebben en hun onroerende en infrastructurele aanhorigheden. Dit betekent een meervoudige aanbesteding, wat betekent dat er minimaal twee partijen meedingen. Onder het treffen van voorzieningen vallen bijdragen aan de aanleg van bijvoorbeeld parkeervoorzieningen, groenvoorzieningen, kleinschalige wegen en paden ter ontsluiting van de woningen. Met 'infrastructurele aanhorigheden' wordt gedoeld op aansluitingen van de woongelegenheid of het maatschappelijk vastgoed op algemene nuts- of infrastructurele voorzieningen, parkeervoorzieningen en wegen en paden voor de ontsluiting van de woongelegenheden en maatschappelijk vastgoed. Het betreft hier dus geen onderhoud.

Stichting Area heeft haar aanbestedingskaders per inkoopstrategie en de beleidsregels die hierbij horen vastgesteld. Zie hiervoor bijlage C van dit document.

<u>Marktconformiteitstoetsing</u>
Kosten veranderen door marktontwikkelingen. Als professioneel opdrachtgever kiezen we voor een reële marktconformiteitstoets van de afgestemde prijs en kwaliteitverhouding. We zijn bereid extra te investeren in relaties wanneer de voordelen van langetermijneffecten aangetoond worden.
Marktconformiteit kan worden aangetoond door:

- onafhankelijk adviseur of kostendeskundige;
- taxaties;
- referentieprojecten;
- benchmark;
- reële toelichting op de berekende kosten.

In alle gevallen (niet afhankelijk van het beoogd resultaat) laat Area de opdracht periodiek aan de financiële kaders toetsen door meerdere offertes op te vragen of een extern adviesbureau in te schakelen.

5.4 Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft Stichting Area vastgesteld bij welk bedrag we welke inkoopprocedure volgen. Dit geldt enkel als de inkoopstrategie aanbesteden is (in concurrentie wegzetten). In bijlage C staat een overzicht van de drempelbedragen en de te volgen inkoopprocedures.

Als de inkoopprocedure niet aansluit bij het type inkoop, de basisstrategie of de marktomstandigheden, dan is het mogelijk om hiervan af te wijken. Afwijken mag alleen in de volgende situaties:

- Dwingende spoed als gevolg van onvoorziene (markt)omstandigheden.
- Opdrachten die we om artistieke, exclusieve, technische of specialistische reden slechts aan één leverancier kunnen toevertrouwen.
- Als de keuze voor een andere leverancier onaanvaardbaar hoge kosten of technische moeilijkheden met zich mee zou brengen.
- Wanneer het bestuur schriftelijk besluit om bepaalde producten en/of diensten op een bepaalde manier in te kopen en dus bewust van de drempelbedragen afwijkt.
- Als het in het kader van reciprociteit of van strategisch belang is dat een bepaalde partij de opdracht uitvoert.

Als binnen de Lente-inkoopsamenwerking de inkoopstrategie aanbesteden is (het in concurrentie wegzetten), dan wordt altijd meervoudig onderhands bij tenminste drie leveranciers offertes aangevraagd.

5.5 Inkoop- en CLM-control

Met onderstaande punten geven wij invulling aan inkoop- en CLM-control:

- In het inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar. Deze zijn gericht op het realiseren van de inkoopdoelen. Vaste onderdelen van het inkoopjaarplan zijn: spendanalyse, inkoopkalender en inkoopcategorie-indeling.
- De spendanalyse (kwantitatieve analyse) richt zich op de financiële kant en controleert de bedragen die met inkoop zijn gemoeid. Voor het opstellen van de spendanalyse gebruiken wij de inkoopcategorie-indeling van Aedes. Het is de basis voor het opstellen van de inkoopkalender. Op grond van de resultaten van de spendanalyse verbeteren wij de inkoopprocessen.
- De spendanalyse moet minimaal eenmaal per jaar worden opgesteld en ter informatie worden aangeboden aan MT én RvC. De rapportage wordt gebruikt voor monitoring en bevat conclusies en aanbevelingen voor het komende inkoopjaarplan.

De spendanalyse voor de Lente-inkoopsamenwerking met betrekking tot de gezamenlijke productgroepen, wordt jaarlijks met behulp van de CLM-kaart aangeboden aan de stuurgroep.

- Voorafgaand aan elk kalenderjaar wordt een inkoopkalender opgesteld. De kalender wordt goedgekeurd door MT én RvC. In de kalender staan alle geplande inkopen ≥ 50.000 euro exclusief btw. De inkoopkalender is in lijn met de langetermijnbegroting, de spendanalyse (terugkerende uitgaven), de opgenomen investeringen en de exploitatie-uitgaven.

De stuurgroep stelt jaarlijks de inkoop- en CLM-agenda vast voor de Lente-inkoopsamenwerking.

<u>Risicobeheer en risicomanagement</u>

Mede door het grote volume is zowel inkoop als CLM een grote risicofactor binnen onze bedrijfsprocessen. Daarom brengt Stichting Area de in- en externe risico's in beeld, waarbij we de inkoop- en CLM-risico's apart benoemen.

Naast een inventarisatie van de risico's is het belangrijk om de juiste beheersmaatregelen voor deze risico's te ontwikkelen, vast te stellen en uit te voeren. Het opstellen van het inkoop- en CLM-beleid is een van de belangrijkste maatregelen om de inkooprisico's te beheersen. Een overzicht van de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen staan in bijlage D.

Een leverancier van Stichting Area voldoet aan de onderstaande criteria afhankelijk van de risicoanalyse tijdens het inkoopproces:

- Leverancier is financieel gezond. Dit wordt per (inkoop)proces gespecificeerd omdat dit onder meer afhankelijk is van het specifieke karakter, plaats in de inkoopmatrix, marktomstandigheden en het risicoprofiel. Elementen zijn onder meer: solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, betalingsgedrag, omzet en orderportefeuille. De financiële analyse wordt gemaakt door het inkoopteam dan wel separaat advies vanuit de IAD of business controller.
- Leverancier voldoet altijd aan relevante wet- en regelgeving.
- Leverancier levert een toekomstvast portfolio met kwalitatief goede producten en/of diensten. Toekomstvast is aan te tonen door continue ontwikkeling (producten/diensten, organisatie, personeel) en het aantal product- en dienstinnovaties. De kwaliteit wordt mede bepaald door referenties, nader te benoemen kwaliteitscriteria en eigen ervaring. Per proces nader uit te werken, alleen voor relatief hoog financieel belang en relatief hoog continuïteitsrisico (positie in de inkoopmatrix).
- Leverancier voert een adequaat beleid op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid. Dit houdt onder meer in: duurzame producten/diensten, duurzaamheid in het uitvoeren van het werk en duurzaamheid in de continuïteit van de organisatie. Dit moet verder uitgewerkt worden in de individuele processen vanwege het procesafhankelijke karakter.
- Leverancier levert niet meer dan 30% van haar omzet (het omzetaandeel) aan ons.
- Leverancier accepteert de algemene inkoopvoorwaarden en de integriteit- en gedragscode van Stichting Area.

Bijlagen

A. Aedes Inkoop ABC;
B. Toelichting 6 fasen Inkoop- en leveranciersvolwassenheid;
C. Aanbestedingskaders;
D. Overzicht risico's en beheersmaatregelen;
E. Rollen, taken en verantwoordelijkheden;
F. Contractclassificatie;
G. Kaders social return.

BIJLAGE A Aedes Inkoop ABC

Het Aedes Inkoop ABC is hier te vinden. Deze algemeen geaccepteerde lijst met begrippen neemt Stichting Area over in haar beleidstukken en processen.

BIJLAGE B Toelichting 6 fasen Inkoop- en leveranciersvolwassenheid

Bron: Aedes Inkoopgroeimodel – mei 2021

Fase 1: Bestellen en beschikbaarheid

De organisatiestrategie is sterk intuïtief. Van professioneel inkopen, contractmanagement en leveranciersmanagement is in deze eerste ontwikkelingsfase geen sprake. Het draait primair om de beschikbaarheid van de goederen en diensten. Inkoop staat in deze fase gelijk aan bestellen. 'Inkopers' houden zich voornamelijk bezig met de tijdige beschikbaarheid van goederen en diensten. De inkoopfunctie valt vaak onder facilitaire zaken of financiën en is sterk administratief gericht. Procedures bestaan niet en er is geen overzicht van de totale inkoopuitgaven. Er wordt gestuurd op basis van (interne) klachten. De systemen waarvan gebruik wordt gemaakt zijn vaak zelf ontwikkeld (Excel-lijstjes). Een contractbeheersysteem is niet aanwezig en leveranciersmanagement vindt niet plaats. De inkoopstaf bestaat uit operationeel ingestelde, administratieve medewerkers ('bestellers') met weinig of geen inkoopscholing. De leveranciers hebben slechts een inspanningsverplichting, bijvoorbeeld door het inzetten van mensen (uren) en het leveren van materialen (middelen).

Fase 2: Commercieel gericht met focus op de laagste prijs

In deze fase richt inkoop zich bij het afsluiten van contracten en het vinden van leveranciers voornamelijk op de laagste prijs of hoogste kortingen. Wat structuur betreft valt het op dat inkoop een zelfstandige afdeling gaat vormen. Contracteren is één van de hoofdtaken en het contractbeheer krijgt enigszins gestalte. De jaarplannen richten zich voornamelijk op het realiseren van besparingen. De zelfontwikkelde systemen, Excel-lijstjes gecombineerd met basisinformatie uit het ERP-systeem, worden uitgebreid met prijsinformatie. In deze ontwikkelingsfase worden nieuwe tools gehanteerd, zoals een lijst met voorkeursleveranciers. Prestatiemetingen betreffen de prijs en gerealiseerde besparingen. De inkoopstaf bestaat uit operationele inkopers met relevante ervaring. Vereiste vaardigheden zijn voornamelijk onderhandelen en het maken van prijsanalyses. De leverancier heeft een ondergeschikte rol. De corporatie komt alleen in actie als er problemen zijn met leveranciers.

Fase 3: Samenwerkingsvoordeel en sturen op kwaliteit

In deze fase is voor het eerst sprake van het begin van strategische beleidsvorming. Naast het beïnvloeden van prijs en kosten wordt inkopen gezien als belangrijk voor de geleverde kwaliteit. Over de rol en positie van inkoop is veel discussie. Langzaam maar zeker krijgt de inkoopfunctie meer aandacht van management, bestuur en raad van commissarissen. 10 Leveranciersmanagement, contractbeheer en contractmanagement krijgen een centrale rol, en worden gekenmerkt door het zoeken naar synergievoordelen en het bundelen van inkoopkracht. Procedures en richtlijnen worden verbeterd. In fase 3 is meer aandacht voor communicatie en (interne) samenwerking. Systemen van de corporatie en leveranciers zijn nog gescheiden, maar de automatisering komt op gang. Bij de inkooptools ligt de nadruk op de inkoopportfoliomatrix (Kraljic-matrix) om specifieke leveranciers op de juiste manier te kunnen managen. In deze fase probeert de corporatie inkoopdoelstellingen actiever te realiseren samen met leveranciers. De inkoopstaf wordt vakspecifiek opgeleid en de diversiteit van functies (inkoopmanager, inkoper, contractbeheerder en contractmanagers) wordt groter.

Fase 4: Organisatiedoelstellingen en sturen op de totale kosten

Inkoop is in deze vierde fase van het inkoopgroeimodel niet meer iets van alleen de inkoopafdeling, maar een proces dat dwars door de hele organisatie heen loopt. Naast kosten en kwaliteit staat flexibiliteit centraal. Inkoop beïnvloedt sterk het strategisch management. Bij leveranciersmanagement gaat nu extra aandacht uit naar enkele strategische leveranciers, de kernleveranciers van de corporatie. Operationele inkooptaken worden overgedragen aan de diverse organisatieonderdelen. Inkoop vindt centraal plaats in multidisciplinaire teams. Verbeteracties richten zich nog sterk op de processen maar de gehele organisatie is volledig betrokken bij het

inkoopproces. Systemen zijn inmiddels geïntegreerd met die van andere afdelingen, maar nog niet met die van de strategische leveranciers. De prestaties van leveranciers worden vooral gemeten aan de hand van benchmarks, KPI's, kwaliteitssystemen en klanttevredenheid. In het inkoopproces wordt in de verschillende fasen gekeken naar de *total cost of ownership* (TCO). TCO speelt in de strategische besluitvorming een belangrijke rol. Organisatiedoelstellingen worden in de inkoopfase bij de leveranciers belegd. In deze fase wordt begonnen met proactief sturen op leveranciersmanagement. De inkoopstaf bestaat uit medewerkers met een brede oriëntatie en een algemene opleiding op hbo-niveau. Vaardigheden van de inkoopprofessionals zijn samenwerking, conflicthantering, vergroten van inzicht in specifieke trajecten en de visie van het organisatiebelang op de lange termijn.

De belangrijkste KPI's voor Area zijn de komende jaren:

- Waarde (prijs-kwaliteit);
  Om de betaalbaarheid (voor onze huurders) en de huurderstevredenheid te garanderen wordt komende jaren met name gestuurd op de waarde die Area haalt uit een samenwerking.
- Huurderstevredenheid;
  Het koersplan van Area is geschreven met daarin een centrale rol voor de huurder. Iedere overeenkomst die Area aangaat met een derden heeft daarom een KPI met huurderstevredenheid hierin opgenomen. Deze huurderstevredenheid wordt gemeten middels de enquêtes van het Kwaliteitscentrum voor Woningcorporaties (KWH).
- Duurzaamheid.
  In iedere (nieuwe) overeenkomst, grootte van de totale inkoopsom speelt hierin geen rol, krijgt duurzaamheid een prominente plek. Dit gaat om CO2-reductie, circulariteit maar ook om de inzet van social return door de opdrachtnemer.
  Bijlage G geeft de kaders voor social return in aanbestedingen weer.
  Het beleidsplan circulariteit 2022 geeft kaders voor toepassing van circulariteit.

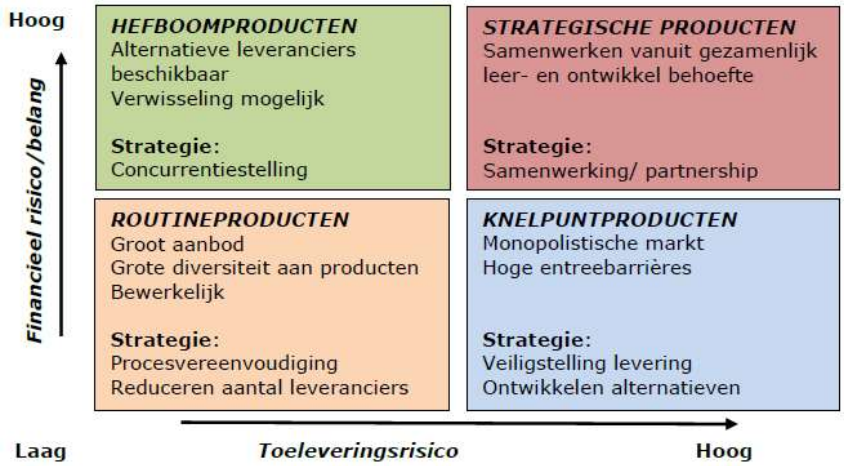
Fase 5: Ketensamenwerking en sturen op kosten in de gehele keten

Deze fase kenmerkt zich door een strategie met daarin extra aandacht voor innovatie, naast kosten, kwaliteit en flexibiliteit. De focus richt zich op de gehele toeleveringsketen en Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) heeft in deze fase kans van slagen. Leveranciersmanagement is ketenmanagement geworden. Ontwikkelpartners krijgen een grote rol. Inkoopteams worden gevormd door medewerkers van verschillende afdelingen en verschillende leveranciers. Vraag en aanbod komen daardoor meer samen. Inkoop is geen aparte afdeling meer, maar elke afdeling (of een verband van verschillende corporaties) heeft eigen inkoopexpertise met een eigen specialisme. Integratie met andere disciplines en vooral leveranciers krijgt vorm om ketenmanagement gestalte te geven. Systemen en databanken zijn geïntegreerd met die van de strategische leveranciers. De coördinatie is sterk extern gericht. De inkoop is voornamelijk adviserend en toezichthoudend van aard. 11 De cultuur van de inkoopfunctie wordt de aandacht voor participatie. Vaardigheden zijn strategisch keten denken, leiderschap en het toepassen van live cycle costs.

Fase 6: Ondernemerschap en toegevoegde waarde

Het realiseren van toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant (huurder) staat in deze fase centraal. De toegevoegde waarde voor de eindklant wordt geïnterpreteerd vanuit de totale ketenvisie. Op basis daarvan worden behoeften en mogelijkheden van de verschillende organisaties in de keten in kaart gebracht en op elkaar afgestemd. De inkoopstrategie is in deze zesde fase van het groeimodel verheven tot organisatiestrategie. De cultuur in de organisatie wordt gekenmerkt door ondernemerschap: eenieder moet in staat zijn om de problemen die zich in de leverancierskete voordoen op een slimme manier op te lossen. Partijen spreken elkaar hier ook actief op aan. Zowel de lusten als de lasten van de samenwerking worden met elkaar gedeeld. Op basis van resultaatverplichting worden organisatiedoelstellingen behaald. Extra vaardigheden zijn het maken van waardeanalyses voor de gehele keten.

BIJLAGE C Aanbestedingskaders



Aan de hand van de type inkoop (werken, leveringen en diensten) wordt een inkoopstrategie bepaalt met behulp van bovenstaande matrix. Deze omvatten procedures a.d.h.v. drempelbedragen*. Na het bepalen van het financieel risico/belang en het toeleveringsrisico worden onderstaande inkoopstrategieën gehanteerd:

Matrix toepasbaarheid drempelbedragen bij aanbestedingen

Inkoopstrategie	Aanbestedingskader	Na contractering
Concurrentiestelling	<12K een offerte	eenmalige opdracht
Hefboomproduct	>12K meerdere offertes volgens drempelbedragen	eenmalige opdracht
Doel	aanbesteden op prijs	
Voorbeelden	Planmatig onderhoud regulier, nieuwbouw conceptueel	
Procesvereenvoudiging	<12K een offerte	contractverlenging met huidige leveran
Routinematig product	>12K meerdere offertes volgens drempelbedragen	contractverlenging met huidige leveran
Doel	meerjarige contracten met jaarlijkse marktconformininteit toets	
Voorbeelden	ICT hardware, bouwmaterialen, drukwerk, contract onderhoud	
Samenwerking	>12K gelden geen drempelbedragen	contractverlenging met huidige leveran
Strategisch product		
Doel	meerjarige contracten gericht op samenwerking met marktconforminiteit toets	
	aanbesteden en selecteren via concurrent gerichte dialoog, meerjarige partnercontractering	
Voorbeelden	Vraaggestuurd/ dagelijks onderhoud, renovatie en nieuwbouw, RGS gevelonderhoud	
Veiligheidsstelling levering	<12K een offerte	eenmalige opdracht
Knelpunt product	>12K meerdere offertes volgens drempelbedragen	eenmalige opdracht
Doel	veilig stellen levering of ontwikkelen alternatieven	
Voorbeelden	Merkgebonden producten zoals Apple etc.	

Naast bovenstaande inkoopstrategieën kiest Area ervoor om de richtlijnen voor Europese aanbestedingen te volgen. Dit wil zeggen dat er per inkooptraject wordt gekeken of het over werken, diensten of leveringen gaat. Vervolgens beoordeelt de medewerker of het drempelbedrag overschreden wordt. De Europese Unie heeft per 1 januari 2022 de volgende drempelbedragen vastgesteld:

Werken	€5.382.000,-
Leveringen/diensten	€140.000,-

Wanneer de waarde van een in te kopen werk, dienst of levering boven het drempelbedrag* komt wordt er gewerkt conform de beginselen van Europees aanbesteden:

1. Non-discriminatie.
   Bij de gunning van een opdracht mag geen onderscheid op afkomst gemaakt worden. Dit geldt overigens voor alle inkoopopdrachten die Area verstrekt.
2. Transparantie.
   Voorafgaand aan de aanbesteding wordt een duidelijke beschrijving van de verwachtingen opgesteld. Beslissingen gedurende het traject moeten duidelijk gemotiveerd worden.
3. Gelijke behandeling.
   Alle partijen die inschrijven op de aanbesteding ontvangen gedurende het inkooptraject dezelfde informatie. Er worden geen discriminerende factoren opgenomen waardoor de ene partij meer kansen krijgt dan de ander.
4. Proportionaliteit.
   Technische specificaties, selectie- en gunningscriteria, geschiktheidstoetsing en uitsluitingsgronden moeten relevant zijn en in verhouding staan tot de omvang van de opdracht.

Als via een markconsultatie (request for information RFI) aangetoond wordt dat aanbesteden geen meerwaarde oplevert dan is 1-op-1 gunning toegestaan. Wanneer onderstaande en alle criteria groen scoren dan is 1 op 1 gunning toegestaan.

- De aanbieding is gelijk of lager dan het investeringsbudget, aangetoond door een onafhankelijke kostendeskundige.

- De aanbieding voldoet gelijk aan of boven de gestelde (ambitie) uitvraag.

- De realisatie is binnen beoogde planning gereed, einddatum oplevering Werk schriftelijk vastgelegd.

Het gekozen aanbestedingskader/de gekozen inkoopstrategie wordt door de inkoopadviseur op het inkoopformulier/de opdrachtbrief (bij vastgoed) vermeld. Hierdoor is duidelijk welke aanbestedingsprocedure is gekozen inclusief de onderbouwing hiervan. Het inkoopformulier voor opdrachten boven €12.000,- is als template te vinden in de Word-omgeving van Area.

Afwijken van de aanbestedingskaders is zonder goedkeuring van het bestuur niet toegestaan. Wanneer er een gedegen onderbouwing is om af te wijken van de aanbestedingskaders wordt dit voorgelegd aan de inkoopadviseur. Wanneer de inkoopadviseur positief adviseert wordt dit advies voorgelegd en vastgesteld aan/door het bestuur van Area.

** Genoemde bedragen zijn per jaar en exclusief btw en betreffen de opdrachtwaarde van de gehele mogelijke looptijd (inclusief opties en/of verlengingen). Wanneer er geen sprake is van een afnameverplichting, is de waarde een zo goed mogelijke schatting van alle kosten binnen de scope van de overeenkomst en/of een schatting van de waarde op basis van het verleden. De drempelbedragen gelden per order/opdracht/overeenkomst waarbij het niet de bedoeling is dat opdrachten gesplitst worden (omwille van de drempelbedragen).*

Aanbesteden van werken

Voor het aanbesteden van werken, kunnen alle inkoopstrategieën van toepassing zijn.

Bepalen aanbestedingsvorm werken

Elk inkooptraject varieert in schaal en complexiteit. Een klein en eenvoudig project vraagt een andere benadering dan een groot en complex project. Om te komen tot een juiste aanbestedingsvorm, moet er een keuze gemaakt worden in:

1. De bouworganisatievorm;
2. De (uit)vraagspecificatie;
3. Het programma van ambitie.

De verschillende aanbestedingsvormen voor werken worden hieronder nader toegelicht.

1. Bouworganisatievormen

Bij de keuze van de bouworganisatievorm wordt bepaald in hoeverre Area bepaalde taken zelf uitvoert met de eigen organisatie, dan wel taken zal uitbesteden aan de markt. Dit is mede afhankelijk van de situatie waarin een project wordt gerealiseerd (bv eigen ontwikkeling of ontwikkeling van derden) en van de kennis en competenties van de eigen medewerkers. Door taken uit te besteden of gezamenlijk te verrichten met een marktpartij worden risico's gespreid.

Een bouwproces onderscheidt de volgende taken (DBFMO):

D = Design: de vertaling van het programma van eisen/wensen naar een ontwerp.
B = Build: het realiseren (bouwen) van het ontwerp.
F = Finance: financiering van het vastgoed.
M = Maintain: onderhouden van het vastgoed.
O = Operate: exploitatie van het vastgoed.

Bij de keuze om een taak al dan niet zelf uit te voeren zijn er strategische en tactische overwegingen. Op strategisch vlak moet getoetst worden of de taak past binnen de kerncompetenties van Area, zoals het exploiteren en onderhouden van vastgoed. Tactische overwegingen zijn gerelateerd aan het project en de organisatie, zoals de moeilijkheidsgraad van de oplossing of de beschikbaarheid van personeel.

De volgende bouworganisatievormen worden onderscheiden.

- Traditioneel;
- Bouwteam (incidenteel);
- Geïntegreerd;
- Samenwerking (structureel).

De keuze voor de bouworganisatievorm is bepalend voor het moment van aanbesteden. Bij traditioneel ligt het aanbestedingsmoment verder in de tijd (na ontwerpfase) dan bij de andere aanbestedingsvormen. Bij samenwerking wordt de keuze vaak al bij de start van een project gemaakt. De gekozen bouworganisatievorm dient te worden vastgelegd in het projectdossier en te zijn goedgekeurd door het management van Area.

2. De uitvraagspecificatie

Area hanteert nog zeldzaam het STABU-bestek voor de nieuwbouw (STABU: Stichting Standaardbestek Burger- en Utiliteitsbouw). Toepassing van dit standaardbestek staat haaks op de basisprincipes van Area zoals beschreven onder 3.3. Waar in ieder geval een deel van de ontwerpwerkzaamheden, de uitvoeringswerkzaamheden en eventueel de onderhoudswerkzaamheden bij de opdrachtnemer liggen en de opdrachtgever de regie houdt. Bij aankoop van turnkey projecten ligt vaak een bestek als basis ten grondslag.

Area heeft goede ervaring met het functioneel uitvragen van de vraag naar de markt.

Het programma van eisen ofwel vraagspecificatie geeft duidelijk inzicht op de wat- vraag? De markt wordt uitgedaagd om de hoe- vraag te beantwoorden. Projectevaluaties of nazorgdocumenten laat zien dat hierdoor de kwaliteit verhoogt, de bewonerstevredenheid verhoogt en (Total Cost) kosten dalen.

3. Programma van ambitie
Deze uitvraag wordt ingezet om de innovatie met name voor Werken op te zoeken.

We willen hierbij partijen aan ons binden om onze ambitie te realiseren in een krappe aanbod markt. Het is anticiperen op deze situatie en risico. Het selectieproces start met een concurrent gerichte dialoog om de juiste partner te kunnen selecteren. Stichting circulaire economie heeft deze vorm ontwikkeld. Kenmerkend is dat de betrokken partijen samenwerken vanuit een Programma van Ambitie (PvA) in plaats van het traditionele Programma van Eisen (PvE). De partners ontwikkelen & ontwerpen samen en delen inzichten & dilemma's met elkaar. Resultaten: een – in verhoudingsgewijs – korte doorlooptijd van het inkoopproces, open houding ten opzichte van de kwaliteiten vanuit de markt, aangetoonde prijs-kwaliteit verhouding, hogere tevredenheid en een optimale en circulair verantwoorde inzet van productiemiddelen, producten, materialen en grondstoffen.

Aanbesteden van diensten
Voor het aanbesteden van diensten hanteren we dezelfde doelstellingen en basisprincipes als verwoord in deze bijlage.

Ook voor het verrichten van diensten is van belang dat deze worden uitgevoerd zoals overeengekomen in de overeenkomst. Hierbij is van belang dat nauwkeurig wordt omschreven wat van partijen wordt verwacht en dat in de offerteaanvraag en in de overeenkomst neer te leggen.

De contractant garandeert de dat de door hem geleverde goederen of de door hem te verrichten diensten zullen voldoen aan de in de overeenkomst vastgelegde eisen, algemeen geldende normen en voorschriften uit wet of verdrag.

In de overeenkomst of offerteaanvraag werken Partijen nader uit wat de procedure is als blijkt dat personen die worden ingezet door de contractant moeten worden vervangen. In de overeenkomst zullen specifieke bepalingen moeten worden opgenomen voor het inzetten of inhuren van personeel van contractant. Voorbeelden hiervan zijn dat: (1) geen arbeidsovereenkomst tot stand zal komen door het inhuren of inzetten van personeel van contractant; en (2) een non-concurrentiebeding zal moeten worden opgenomen.

Area kan de prestaties van de contractant keuren en inspecteren. Hierbij neemt zij in acht dat dit niet ten koste moet gaan van de samenwerking met de contractant. Ook de te hanteren drempelbedragen verschillen niet voor verschillende aanbestedingsproducten (werken, diensten, leveringen). Tot slot geldt dat ook voor aanbesteding van diensten boven de € 12.000, de zichtbare betrokkenheid van de inkoopadviseur (middels het inkoopformulier) verplicht is.

Aanbesteden van leveringen
Voor het aanbesteden van leveringen hanteren we dezelfde doelstellingen en basisprincipes als verwoord in deze bijlage. Ook de te hanteren drempelbedragen verschillen niet voor verschillende aanbestedingsproducten (werken, diensten, leveringen). Tot slot geldt dat ook voor aanbesteding van leveringen boven de € 12.000, de zichtbare betrokkenheid van de inkoopadviseur (middels het inkoopformulier) verplicht is.

Waardebepaling
Voor het gevolg geven aan beleidsregels voor de aanbesteding is het noodzakelijk de grootte van de aanbesteding te bepalen. Voordat een aanbesteding start dient een raming te worden gemaakt van de omvang van de opdracht. Deze raming is een schatting vooraf, een begroting, een krediet of een taxatie van de waarde van de opdracht.

De raming kan op basis van ervaringscijfers, op basis van een marktverkenning of door een extern expertisebureau worden vastgesteld.

De raming dient zo nauwkeurig mogelijk de werkelijkheid te benaderen. Om de totale (geraamde) waarde van een opdracht goed te kunnen bepalen is enige mate van inkoopcoördinatie onvermijdelijk. Alleen op centraal niveau kan inzicht worden verkregen in de omvang van de behoeftestelling van Area en het geven van inkoopadvies. Daarom dienen geplande inkopen boven de € 12.000 incl. btw te worden gemeld bij de inkoopadviseur via het inkoopformulier.

Afwijken van aanbestedingskaders

Afwijkingen van de aanbestedingskaders dienen alleen in uitzonderlijke gevallen te worden toegestaan. In alle gevallen ligt de beslissingsbevoegdheid hierover bij het managementteam.

Uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen, selectie- & gunningscriteria

De regelgeving hanteert het begrip kwalitatieve selectiecriteria. Deze zijn te onderscheiden in twee opeenvolgende categorieën (uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen).

Uitsluitingsgronden

In eerste instantie zal Area moeten vaststellen of de inschrijvers of gegadigden op grond van hun persoonlijke situatie (uitsluitingsgronden) tot de aanbesteding kunnen worden toegelaten. De uitsluitingsgronden zijn te onderscheiden in dwingende en facultatieve uitsluitingsgronden.

Vervolgens vindt er een beoordeling plaats op grond van de geschiktheidseisen:
financiële en economische draagkracht, kennis van zaken, expertise en ervaring. Deze geschiktheidseisen zijn vervolgens te onderscheiden in minimumeisen en relatieve geschiktheidseisen.

Geschiktheidseisen, uitsluitingsgronden en selectiecriteria hebben betrekking op de beoordeling en selectie van gegadigden en inschrijvers. In de praktijk worden deze begrippen nog al eens door elkaar gebruikt, zeker geschiktheidseisen en selectiecriteria.

Uitsluitingsgronden zijn bedoeld om niet integere bedrijven uit te sluiten. Integriteit staat in dit beleid hoog op de agenda. Een bedrijf die bijvoorbeeld zijn belastingen niet betaald heeft, moet van verdere deelname aan de procedure uitgesloten worden. Alle vormen van uitsluitingsgronden moeten in de aanbestedingsstukken opgenomen worden, indien Area de ondernemer op die gronden wil uitsluiten. Daarnaast hanteert Area een Longlist van potentiële leveranciers waaraan een kansenlijst is gekoppeld.

De wettelijke basis voor uitsluiting ligt in de Europese aanbestedingsrichtlijnen die Area wil volgen en omschrijft twee typen uitsluitingsgronden: verplichte en facultatieve uitsluiting.

Verplichte uitsluitingsgronden zijn een onherroepelijk veroordeling van een van de volgende delicten:

- Deelname aan criminele organisaties;
- Valsheid in geschrifte;
- Fraude;
- Omkoping;
- Witwassen.

Area moet in alle gevallen aan de gegadigde of inschrijver vragen of deze onherroepelijk veroordeeld is voor een van deze vergrijpen.

Daarnaast mag Area de facultatieve uitsluitingsgronden toepassen. Het gaat om zeven specifiek benoemde gronden, te weten:

a. faillissement;
b. faillissement aangevraagd;
c. onherroepelijke veroordeeld voor een delict in strijd met beroepsgedragsregels;

d. ernstige beroepsfout;
e. sociale zekerheidsbijdragen niet betaald;
f. belastingen niet betaald;
g. het afgeven van valse verklaringen.

Dit zijn gronden waarop uitsluiting mogelijk is. Indien men deze gronden wil toepassen, dient dit duidelijk in de aanbestedingsstukken te staan.

Area mag geen andere uitsluitingsgronden bedenken of toepassen dan hierboven vermeld staan. Het stelsel van uitsluitingsgronden is gesloten.

Area kan van de gegadigde of inschrijver verlangen dat hij direct bij aanmelding of inschrijving bewijzen meestuurt dat de uitsluitingsgronden niet op hem van toepassing zijn. Het beleid van Area is om eerst een eigen verklaring te vragen. Hierin verklaart de gegadigde of inschrijver dat de toegepaste uitsluitingsgronden niet op hem van toepassing zijn. Pas bij de selectie of gunning vraagt Area binnen zeven dagen naar bewijzen. Voor de verschillende uitsluitingsgronden zijn er verschillende bewijzen, zoals een verklaring van de belastingdienst of van de rechtbank. Voor de verplichte uitsluitings-gronden en de hierboven genoemde facultatieve grond is een belangrijk bewijs de VOG (verklaring omtrent gedrag) verklaring.

Geschiktheidseisen
Met geschiktheidseisen toetst Area vooraf of een gegadigde of inschrijver geschikt is om de opdracht uit te voeren. Er kunnen eisen gesteld worden om het financieel en economisch draagvlak en de technische en beroepsbekwaamheid te toetsen. Een gegadigde of inschrijver moet tenminste voldoen om deel te mogen nemen aan de verdere procedure.

Richtlijnkader: per project worden geschiktheidseisen benoemd en getoetst door de projectmanager. De geschiktheidseisen moeten vooraf worden goedgekeurd door de inkoopadviseur boven een inkoopwaarde van 12.000 euro. Deze toets is geborgd in het inkoopformulier.

Een minimumeis (absolute geschiktheidseis) is een absolute eis, die als ja/nee-vraag dient te worden geformuleerd. Indien een deelnemer niet aan een minimumeis voldoet, volgt uitsluiting. De minimumeisen moeten in de aankondiging aan de potentiële leveranciers worden vermeld. Een verwijzing naar de aanbestedingsdocumenten is niet voldoende.

Wanneer een procedure met voorselectie is uitgeschreven bestaat de mogelijkheid het aantal bedrijven dat voor het uitbrengen van een offerte wordt uitgenodigd, te beperken. Voor de niet-openbare procedure is dat tenminste vijf, voor zover de gegadigden voldoen aan de gestelde minimumeisen. Het beperken van het aantal inschrijvers vindt plaats door middel van geschiktheidseisen waaraan een bepaald gewicht wordt toegekend (relatieve geschiktheidseisen). De eisen dienen concreet en meetbaar te zijn.

Selectiecriteria
Selectiecriteria zijn criteria die betrekking hebben op de aanbieders die voor Area het werk gaan realiseren. Alle aanbieders moeten aan de algemene selectiecriteria voldoen. Daarnaast zijn er ook project specifieke selectiecriteria die door de projectgroep in overleg met de directie worden opgesteld. De toetsing aan deze criteria wordt voorafgaand aan de aanbesteding uitgevoerd.

<u>Algemene selectiecriteria > 500.000 euro</u>
Aan onderstaande algemene selectiecriteria moeten alle aanbieders bij Area voldoen wanneer de waardebepaling boven de 500.000 euro komt:

- Financieel & economische draagkracht: een positief advies van afdeling Financiën op basis van een recente (max 1 maand oude) groene credit rating en acceptabele ontwikkeling van deze rating. Deze toets Graydon wordt uitgevoerd via Graydon.

1 Minimum omzeteis: de verwachte omzet van het project mag ten hoogste 30 % bedragen van de verwachte jaaromzet van de onderneming (beoordeling contractbeheerder).

2 Area afhankelijkheid: de totale (verwachte) jaaromzet van de onderneming gegenereerd door werken van Area mag ten hoogst 50 % bedragen van de totale jaaromzet.

3 Technische- & beroepsbekwaamheid; de afgelopen 3 jaar geen onvoldoende beoordeling vanuit de evaluaties van eerdere werken/leveringen bij Area.

4 Professionele integriteit: nakoming van verplichtingen uit hoofde van fiscale en sociale zekerheidswetgeving, betrouwbaarheid en inschrijving in het handelsregister.

5 Ondernemers die deel hebben uitgemaakt van een criminele organisatie of zich schuldig hebben gemaakt aan fraude, corruptie of het wiswassen van geld worden uitgesloten van deelname aan een aanbesteding.
(Verklaring artikel 45 lid 1 van richtlijn 2004/18 overleggen)

6 Goede communicatie is essentieel voor het slagen van een inkoopproject, moet het personeel op de werken van Area de Nederlandse taal beheersen.

7 Beschikken over de juiste productiemiddelen en voldoende gekwalificeerd personeel.

Aanbieders die niet aan alle bovenstaande criteria voldoen worden niet uitgenodigd voor een inschrijving.

Bij het selecteren van aanbieders hanteren we de principes zoals die omschreven staan in de governance- en integriteitscode. Indien er sprake is van tegenstrijdige belangen (bv. aanbieder is familie van Area-medewerker of verstrengeling van privé en zakelijk belang) dan dient de leidinggevende (conform mandateringsregeling) goedkeuring te geven.

Project specifieke selectiecriteria

Afhankelijk van het inkooptraject worden door de medewerker verantwoordelijk voor de inkoop specifieke projectgebonden criteria opgesteld zoals (niet-limitatief):

1. Technische- & beroepsbekwaamheid: positieve referenties van vergelijkbare werken bij andere opdrachtgevers.

2. Bekendheid en ervaring met de gevraagde bouworganisatievorm.

3. Eventuele aanvullende zekerheidsstellingen zoals afstandsverklaring, BIBOB-verklaring, waarborgverzekering, kwaliteitsborging, garantie.

4. Aanvullende eisen betreffende de vakbekwaamheid van het personeel en de productiemiddelen (bijvoorbeeld indien innovatie of ontzorging wordt gevraagd).

Selectieprocedure

De medewerker verantwoordelijk voor de inkoop maakt een ‘longlist’ met aanbieders die op basis van de selectiecriteria in aanmerking komen voor de aanbesteding. Vervolgens wordt deze longlist in overleg met de projectgroep en het MT teruggebracht tot een ‘shortlist’ van minimaal 3 en maximaal 5 aanbieders. Een

schriftelijke of mondelinge bedrijfspresentatie van de aanbieders aan Area en/of bewoners/gebruikers kan onderdeel uitmaken van de selectieprocedure.

Area hecht waarde aan goed (lang)lopende relaties en neemt deze mee in haar lijst voor selectie. Daarnaast bieden we kansen aan andere partijen op de markt. Bij gelijkwaardige geschiktheid krijgen de goede (lang)lopende relaties voorrang.

Area heeft oog voor kansarmen op de arbeidsmarkt. Aanbieders die maatschappelijk ondernemen op de agenda hebben staan en dat zichtbaar toepassen in de praktijk, genieten bij de selectie de voorkeur.

Aanbestedingskader per inkoopstrategie

Per inkoopstrategie worden de belangrijkste kenmerken van het aanbestedingskader behandeld, waarbij terugkomen:

- hoe wordt geselecteerd;
- hoe wordt marktconformiteit gewaarborgd;
- is de strategie van toepassing op werken, leveringen en/of diensten.

Strategie: concurrentiestelling

De inkoopstrategie concurrentiestelling wordt gehanteerd voor zogenaamde 'hefboomproducten'. Belangrijkste kernmerken zijn dat alternatieve leveranciers beschikbaar zijn en eenvoudig van leverancier gewisseld kan worden. Voorbeelden hiervoor zijn: regulier planmatig onderhoud en conceptuele nieuwbouw.

Afhankelijk van de inkoopwaarde, moeten offertes worden opgevraagd bij leveranciers van de shortlist. Selectie vindt plaats op basis van prijs waarmee marktconformiteit gewaarborgd is. Gunning heeft een eenmalige werkopdracht tot gevolg. Er is geen onderscheid tussen inkoopproducten: werken, diensten of leveringen.

Strategie: procesvereenvoudiging

De inkoopstrategie procesvereenvoudiging wordt gehanteerd voor routinematige producten. Belangrijkste kenmerken zijn dat er groot aanbod is van het in te kopen product, grote diversiteit en bewerkelijkheid binnen het proces. Om bewerkelijkheid tegen te gaan, is schaalvergroting en procesvereenvoudiging van groot belang voor de efficiency binnen Area. Voorbeelden zijn: ICT hardware, bouwmaterialen, contractmatig onderhoud.

Afhankelijk van de inkoopwaarde, moeten offertes worden opgevraagd bij leveranciers van de shortlist. Selectie vindt in eerste instantie plaats op basis van EMVI. Gunning heeft meerjarige contracten met vaste leveranciers tot gevolg. Marktconformiteit wordt geborgd door jaarlijkse toets door een onafhankelijke kostendeskundige. Deze inkoopstrategie wordt enkel gebruikt voor werken en diensten.

Strategie: samenwerking/partnership

De inkoopstrategie procesvereenvoudiging wordt gehanteerd voor strategische producten. Belangrijkste kenmerken zijn dat Area zelf de kennis niet heeft om een hefboomproduct of routineproduct te maken en behoefte bestaat om vanuit een gezamenlijke leer- en ontwikkelbehoefte, samen te werken met een externe partner. Voorbeelden zijn: zo ver mogelijk uitbesteed vraag gestuurd en dagelijks onderhoud, renovatie, nieuwbouw, resultaatgericht gevelonderhoud, etc.

Volgens het principe van de concurrentie gerichte dialoog worden een of meerdere strategische partners geselecteerd uit de shortlist. Selectie vindt in eerste instantie plaats op basis van EMVI. Gunning heeft meerjarige contracten met vaste partners tot gevolg. Marktconformiteit wordt geborgd door jaarlijkse toets door een onafhankelijke kostendeskundige. Deze inkoopstrategie wordt enkel gebruikt voor werken.

Strategie: veiligstellen levering

De inkoopstrategie veiligstellen levering wordt gehanteerd voor zogenaamde 'knelpunt producten'. Belangrijkste kernmerken zijn een monopolistische markt met mogelijk hoger entreebarrières. Voorbeelden hiervoor zijn

enkele merk gebonden producten, maar in de praktijk zal Area hier maar zeer beperkt afhankelijk van zijn. Als gevolg daarvan, verschil het aanbestedingsproces niet van concurrentiestelling.

Gunningscriteria

De gunningscriteria hebben betrekking op de aanbieding en zullen per project anders zijn. Er bestaan twee manieren om te gunnen bij het aanbesteden van werken:

1. De laagste prijs
2. Waarde; De economisch meest voordelige inschrijving (EMVI)

De inkoper maakt een keuze tussen beide manieren en stelt de gunningscriteria op. De wijze van gunnen en de gestelde criteria (incl. weging) moeten voor de uitnodiging van de inschrijvers bij hen bekend zijn. Voorafgaand aan deze bekendmaking moeten de gunningscriteria en de eventuele wegingsfactoren zijn goedgekeurd door de inkoopadviseur. De feitelijke toetsing aan de gunningscriteria wordt na de aanbesteding uitgevoerd.

De laagste prijs

Vanuit het basisprincipe dat Area niet uitsluitend gunt op laagste prijs maar ook kijkt naar kwaliteit, bewonerstevredenheid en kosten over de totale exploitatie, heeft deze wijze van aanbesteden niet de voorkeur.

Area kiest voor de laagste prijs:
- Indien de keuze van de aanbieder van weinig invloed is op de kwaliteit, bewonerstevredenheid en kosten van de totale exploitatie.

-Voor werken met een geringe opdrachtwaarde omdat de administratieve en organisatorische lasten van een EMVI aanbesteding in proportie moeten blijven tot de opdrachtwaarde.

De Economisch Meest Voordelige Inschrijving

Bij een EMVI-aanbesteding zijn naast de laagste prijs ook aanvullende kwalitatieve gunningscriteria bepalend voor de gunning. Hierdoor kunnen we sturen op thema's die voor Area in een bepaald project belangrijk zijn. Het is daarbij van essentieel belang dat de aanbieders daarbij voldoende invloed kunnen uitoefenen op de plannen en dus in een vroeg stadium betrokken worden. Even zo belangrijk zijn de door Area op te stellen duidelijke kaders, helder gestelde doelen en een functioneel programma van eisen/ ambitie. Per gunningscriteria wordt een wegingsfactor bepaald.

Aanvullende gunningcriteria die Area kan hanteren (niet limitatief):
- Total Cost of Ownersship;
- Kwaliteit;
- Technische waarde;
- Innovatie;
- Duurzaamheid;
- Social Return;
- Visie op opgave en samenwerking;
- Omgeving, overlast;
- Bewonersparticipatie;
- Bewoners- en overige communicatie;
- Competenties uitvoeringsteam (kennis, vaardigheden);
- Esthetische, belevingswaarde en functionele kenmerken;
- Milieukenmerken respectievelijk milieutechnische eigenschappen;
- Energielasten voor onze klant (de bewoner);

Area kiest voor een EMVI-aanbesteding als zij de inschrijvers, door het inbrengen van kennis, in een vroeg stadium invloed wil geven op de wijze waarop we tot het, door Area gewenste, eindresultaat of ambitie komen.

Gunningsprocedure

Bij de uitnodiging van de inschrijvers dient de wijze van gunning bekend te zijn. Voor de start van de uitvoering moet ook bekend zijn welke bescheiden bij de aanbesteding moeten worden aangeleverd. Vanuit het oogpunt van risicobeheersing worden zekerheidstellingen gevraagd. Iedere aannemer moet een bankgarantie, een bedrijfs- en beroepsaansprakelijkheidsverzekering en een G-rekening hebben voor aanvang van het werk. Deze zekerheidsstellingen en de sancties indien er niet aan wordt voldaan, dienen te worden vastgelegd in de contracten.

Bij een EMVI-aanbesteding worden de kwalitatieve gunningscriteria en wegingsfactoren vermeld in een aanbestedingsleidraad. Per gunningscriterium kan worden gescoord en aan iedere score hangt een wegingsfactor. Deze worden vastgelegd en bekend gemaakt aan de inschrijvers. Minder objectieve elementen zoals communicatiewijze, de 'klik', esthetische oplossingen, e.d. kunnen worden beoordeeld door een jury bestaande uit medewerkers van Area, adviseurs en/of de toekomstige bewoners/gebruikers (indien bekend). De samenstelling van de jury zal bij de uitnodiging aan de inschrijvers bekend worden gemaakt.

Bij de aanbesteding zijn altijd minimaal 2 medewerkers van Area betrokken, waarvan 1 medewerker bevoegd is om het werk te gunnen volgens de mandateringsregeling van Area.

Area hecht grote waarde aan de 'klik' tussen aanbieder en Area/bewoners/gebruikers. Daarom kan van de aanbieder gevraagd worden om de aanbieding (door de projectverantwoordelijken) mondeling toe te lichten bij de aanbesteding.

Bij een openbare aanbesteding, ingeval van gezamenlijk indienen en openen van de inschrijving, dient te allen tijde door iedere inschrijver een proces-verbaal van aanbesteding te worden ondertekent. Hierbij is altijd een onafhankelijke functionaris bij betrokken.

Marktconformiteit bij gunning

Stichtingskosten veranderen door marktontwikkelingen. Area beseft als de markt aantrekt dit met mogelijk prijsstijgingen gepaard gaat. We zijn van mening als je enkel op prijs stuurt, dan daalt de kwaliteit. Stuur je op kwaliteit, dan dalen de kosten.

Als professionele opdrachtgever kiezen we voor een reële marktconformiteit benadering tussen een afgestemde prijs en kwaliteitverhouding. We zijn bereid extra te investeren bij partnerships wanneer de voordelen van lange termijn effecten aangetoond worden.

Marktconformiteit kan worden aangetoond door:
- Onafhankelijke adviseurs of kostendeskundige;
- Taxaties;
- Referentieprojecten ;
- Benchmark vergelijking;
- Een reële toelichting op de berekende kosten.

In alle gevallen (niet afhankelijk van het beoogd resultaat), toetsen we de inschrijving aan de financiële kaders van het investeringsstatuut.

BIJLAGE D Overzicht risico's en beheersmaatregelen

Risico's	Beheersmaatregelen
Onvoldoende inzicht in en rekening houden met de behoefte, waardoor te veel wordt ingekocht of onvoldoende afstemming met de corporatiedoelstellingen wordt gerealiseerd.	Vastgestelde begroting (waaronder onderhouds- en investeringsbegroting). Proces voor interne toets op noodzaak en aansluiting begroting.
Te hoog opgestelde budgetten.	Gebruik actuele prijzenbestanden/ directiebegroting uit de branche. Interne toets op de totstandkoming van ramingen.
Leveranciersselectie vindt plaats op basis van subjectieve criteria.	Longlistprocedure met objectieve longlistselectie per inkooptraject. Shortlistselectie in overleg met minimaal één andere medewerker/teamlid.
Vertrouwelijke informatie wordt doorgespeeld aan één of enkele leveranciers.	Afspraken over gelijke behandeling van marktpartijen en interne audit hierop. Functiescheiding.
Bij het afsluiten van de contracten worden voor de woningcorporatie nadelige afspraken overeengekomen.	Hanteren standaard contractsjablonen en standaard bijlagen zoals algemene voorwaarden en SLA. Inrichting werkinstructie zodanig dat contractvoorwaarden en formats vooraf intern worden afgestemd en juridisch getoetst.
Contracten en/of bestellingen worden afgesloten en/of geplaatst door onbevoegde medewerkers.	Procuratieschema met duidelijke vastlegging taken en bevoegdheden. Interne toets (AID) op naleving procuratieschema.
Geen consequenties aan het niet nakomen van contractvoorwaarden door de leverancier.	Bewaking door contractmanager.
Onjuiste facturatie tarieven en/of hoeveelheden/ prestaties.	Controle factuur door zowel medewerker die opdracht heeft verstrekt, als door medewerker die toezicht houdt. Controle factuur op basis van contract en verslagen voortgangscontroles.
Onterecht in rekening brengen meerwerk of niet verrekenen minderwerk.	Meerwerk moet door bevoegde budgethouder vooraf goedgekeurd worden. Vastlegging meer- en minderwerk in weekstaten en notulen (bouw) overleg. Controle verrekening minderwerk door vergelijking weekstaten met daadwerkelijke facturatie.
Onterecht goede beoordeling leveranciers.	Procedure voor beoordeling leveranciers aan de hand van vooraf vastgestelde criteria (KPI's). Beoordeling door meerdere medewerkers Area. Verwerking uitkomsten in E-content (documenten) en resultaten in CLM-systeem.
Vertrouwelijke informatie wordt doorgespeeld.	Integriteitsprotocol als onderdeel van overeenkomsten.
Niet tijdig of te duur inkopen of betalen zonder tegenprestatie, voor zover van toepassing op niet specifieke benoemde processen risicomanagement (bijv. automatisering, advieskosten, kantoorinventaris).	Inkoop organiseren via team Bedrijfsbureau.
Niet binnen opzegtermijn opzeggen van contracten, waardoor deze automatisch, maar ongewild, onder gelijke voorwaarden worden verlengd.	Een beter contractbewakingssysteem, discipline bij invoeren en een betere systeem-implementatie.

70% van de werkzaamheden aan ons vastgoed wordt uitgevoerd door externe partijen (leveranciers). Controle en sturing op de prestatie door deze partijen is daarom van groot belang voor de dienstverlening en andere organisatiedoelen.	Verder uitbreiden van de relatie met leverancier door inkoop- & CLM-professionals.
De markt is sterk aan verandering onderhevig, er is schaarste aan leveranciers, waar partijen eerst klaar stonden, hebben partijen nu ruime keus aan opdrachtgevers.	Verder uitbreiden van de relatie met leverancier door inkoop- & CLM-professionals.
Kans bestaat dat Europa woningcorporaties in Nederland dwingt tot regelgeving rondom Europees aanbesteden.	Met inkoopadviseur en vastgoedjurist procedures belichten en voorbereiden op mogelijk besluit Europa. Contractmanagers hierin opleiden.

BIJLAGE E Rollen, taken en verantwoordelijkheden

Area

Binnen Area wordt onderscheid gemaakt in verschillende rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Inkoopadvies- en control

We creëren een scheiding tussen centrale inkoopregie vanuit de staf en decentrale inkoop op de afdelingen. De rol van inkoopadviseur richt zich op het actueel houden en toetsing van het centrale inkoopbeleid. De inkoopadviseur wordt bij elke aanbesteding >12K vooraf betrokken bij het opstellen van de aanbestedingsprocedure (eerste drie stappen van het tactisch inkoopproces; specificeren – selecteren en gunnen). Vooraf gunning vindt toetsing plaats via het inkoopformulier.

Inkoopcontrol

Inkoopcontrol vindt voornamelijk plaats binnen projecten en nog minder op de business.

In samenwerking met inkoopadviseur en de business controller wordt een controleplan opgesteld met onderdelen als spendanalyses – jaarlijkse interne audits en accountantscontrole. Bijsturing vindt plaats binnen de afdelingsprocessen.

Decentrale inkoop en CLM

Alle inkopen worden door de afdelingen zelf uitgevoerd volgens de kaders en richtlijnen van het centrale inkoopbeleid. De afdelingsmanager is eindverantwoordelijk.

Binnen het bedrijfsbureau is contract- en leveranciersmanagent belegd. De contractbeheerder beheert alle Area contracten. De materiedeskundige (contractmanagers) zijn inhoudelijk verantwoordelijk voor de afdelingscontracten. De inkoopadviseur ondersteunt de contractbeheerder bij de CLM ontwikkeling.

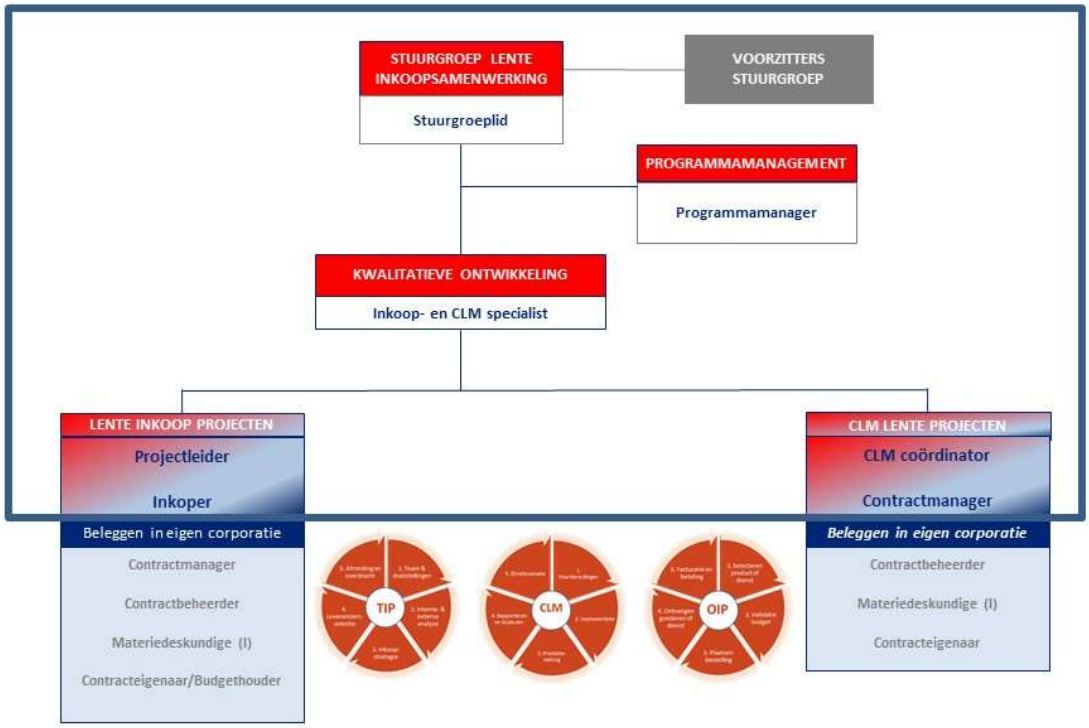
Lente inkoopsamenwerking

De overige rollen, taken en verantwoordelijkheden in deze bijlage (zie link onderaan) hebben betrekking op de personen die deelnemen aan projecten binnen de Lente inkoopsamenwerking. Aan de hand van deze omschrijving kan de Lente inkoopsamenwerking sturen op de juiste afvaardiging van de individuele corporaties.

Naast de vereisten voor deelname aan Lente projecten bevat deze bijlage een omschrijving van de rollen, taken en verantwoordelijkheden die binnen Area belegd moeten worden. In het CLM-systeem wordt per contract vastgelegd wie de contracteigenaar en contractmanager is.

De uitwerking/beter leesbare versie van de rollen taken en verantwoordelijkheden is in E-Content te vinden via deze link.

Inkoop- en CLM-rollen inkoopsamenwerking 'LENTE'



(i) Ter informatie en/of raadpleging

INKOOP & CLM ROLLEN LENTE

ALLEN:

- Stuurgroep lid
- Inkoop- en/of CLM-specialist
- Inkoper *(afhankelijk van deelname inkooptraject)
- Contractmanager * (afhankelijk van deelname CLM-traject)

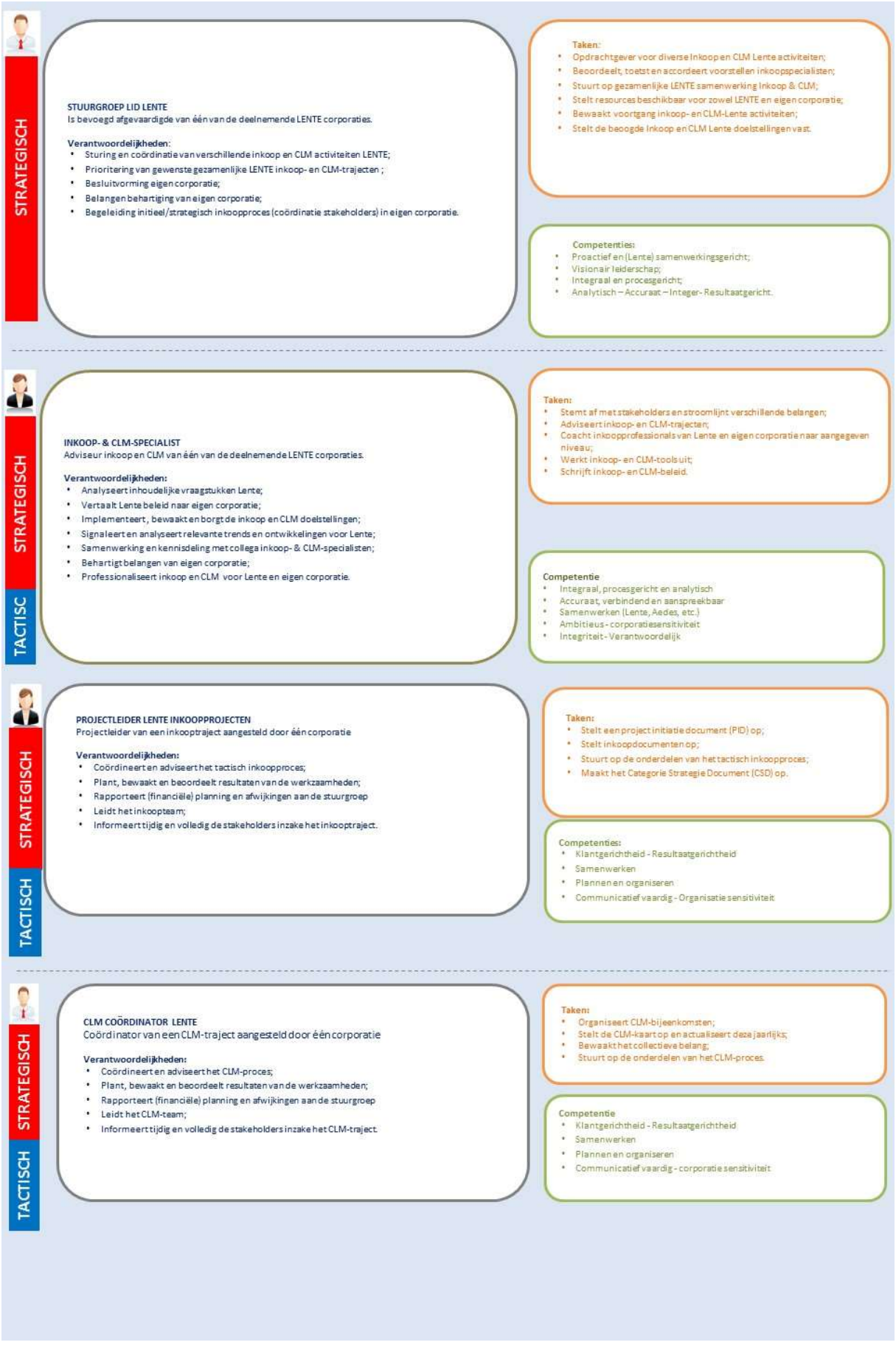
** Beiden rollen worden door budgethouder/contracteigenaar gemandateerd*

DEELNAME AAN INKOOP-/CLM-TRAJECT PER CORPORATIE:

- Projectleider Lente inkoopprojecten
- CLM-coördinator Lente

LENTE INKOOPSAMENWERKING DOOR ÉÉN CORPORATIE:

- Programma manager


STRATEGISCH
STUURGROEP LID LENTE
Is bevoegd afgevaardigde van één van de deelnemende LENTE corporaties.
Verantwoordelijkheden:
• Sturing en coördinatie van verschillende inkoop en CLM activiteiten LENTE;
• Prioritering van gewenste gezamenlijke LENTE inkoop- en CLM-trajecten ;
• Besluitvorming eigen corporatie;
• Belangen behartiging van eigen corporatie;
• Begeleiding initieel/strategisch inkoopproces (coördinatie stakeholders) in eigen corporatie.
Taken:
• Opdrachtgever voor diverse Inkoop en CLM Lente activiteiten;
• Beoordeelt, toetst en accordeert voorstellen inkoopspecialisten;
• Stuurt op gezamenlijke LENTE samenwerking Inkoop & CLM;
• Stelt resources beschikbaar voor zowel LENTE en eigen corporatie;
• Bewaakt voortgang inkoop- en CLM-Lente activiteiten;
• Stelt de beoogde Inkoop en CLM Lente doelstellingen vast.
Competenties:
• Proactief en (Lente) samenwerkingsgericht;
• Visionair leiderschap;
• Integraal en procesgericht;
• Analytisch – Accuraat – Integer- Resultaatgericht.
STRATEGISCH
TACTISC
INKOOP- & CLM-SPECIALIST
Adviseur inkoop en CLM van één van de deelnemende LENTE corporaties.
Verantwoordelijkheden:
• Analyseert inhoudelijke vraagstukken Lente;
• Vertaalt Lente beleid naar eigen corporatie;
• Implementeert, bewaakt en borgt de inkoop en CLM doelstellingen;
• Signaleert en analyseert relevante trends en ontwikkelingen voor Lente;
• Samenwerking en kennisdeling met collega inkoop- & CLM-specialisten;
• Behartigt belangen van eigen corporatie;
• Professionaliseert inkoop en CLM voor Lente en eigen corporatie.
Taken:
• Stemt af met stakeholders en stroomlijnt verschillende belangen;
• Adviseert inkoop- en CLM-trajecten;
• Coacht inkoopprofessionals van Lente en eigen corporatie naar aangegeven niveau;
• Werkt inkoop- en CLM-tools uit;
• Schrijft inkoop- en CLM-beleid.
Competentie
• Integraal, procesgericht en analytisch
• Accuraat, verbindend en aanspreekbaar
• Samenwerken (Lente, Aedes, etc.)
• Ambitieus - corporatiesensitiviteit
• Integriteit - Verantwoordelijk
STRATEGISCH
TACTISCH
PROJECTLEIDER LENTE INKOOPPROJECTEN
Projectleider van een inkooptraject aangesteld door één corporatie
Verantwoordelijkheden:
• Coördineert en adviseert het tactisch inkoopproces;
• Plant, bewaakt en beoordeelt resultaten van de werkzaamheden;
• Rapporteert (financiële) planning en afwijkingen aan de stuurgroep
• Leidt het inkoopteam;
• Informeert tijdig en volledig de stakeholders inzake het inkooptraject.
Taken:
• Stelt een project initiatie document (PID) op;
• Stelt inkoopdocumenten op;
• Stuurt op de onderdelen van het tactisch inkoopproces;
• Maakt het Categorie Strategie Document (CSD) op.
Competenties:
• Klantgerichtheid - Resultaatgerichtheid
• Samenwerken
• Plannen en organiseren
• Communicatief vaardig - Organisatie sensitiviteit
STRATEGISCH
TACTISCH
CLM COÖRDINATOR LENTE
Coördinator van een CLM-traject aangesteld door één corporatie
Verantwoordelijkheden:
• Coördineert en adviseert het CLM-proces;
• Plant, bewaakt en beoordeelt resultaten van de werkzaamheden;
• Rapporteert (financiële) planning en afwijkingen aan de stuurgroep
• Leidt het CLM-team;
• Informeert tijdig en volledig de stakeholders inzake het CLM-traject.
Taken:
• Organiseert CLM-bijeenkomsten;
• Stelt de CLM-kaart op en actualiseert deze jaarlijks;
• Bewaakt het collectieve belang;
• Stuurt op de onderdelen van het CLM-proces.
Competentie
• Klantgerichtheid - Resultaatgerichtheid
• Samenwerken
• Plannen en organiseren
• Communicatief vaardig - corporatie sensitiviteit

STRATEGISCH

TACTISCH

INKOPER
Koopt goederen en diensten in voor eigen corporatie en wordt aangesteld door de corporatie

Verantwoordelijkheden:
- Volgt het inkoop- en CLM beleid en tactisch inkoopproces;
- Bepaalt de inkoopstrategieën;
- Onderzoekt inkoopbehoeften en markverkenning (RFI);
- Beoordeelt en selecteert leveranciers en inkoopdocumenten inkooptraject;
- Ondersteunt implementatie van het contract;
- Behartigt belangen van eigen corporatie;
- Bewaakt tijdige interne besluitvorming eigen corporatie.

Taken:
- Analyseert inkoopopdrachten en stelt PVE op;
- Stemt met inkoopteam tactische aspecten inkoop af;
- Stelt PID, CSD en inkoopdocumenten op;
- Voert het tactisch inkoopproces uit;
- Voert gesprekken met leverancier(s);
- Stelt contract op;
- Voert inkoopopdrachten in ERP-systeem uit;
- Voert evaluaties op afgeronde inkopen uit.

Competenties:
- Klantgerichtheid - Resultaatgerichtheid
- Onderhandelen en overtuigingskracht
- Initiatief -Netwerken
- Communicatief vaardig en organisatie sensitiviteit

STRATEGISCH

TACTISCH

CONTRACTMANAGER
Managet contract(en) voor eigen corporatie en wordt aangesteld door de corporatie

Verantwoordelijkheden:
- Volgt het inkoop- en CLM beleid en CLM-proces;
- Bepaalt de CLM-strategieën;
- Implementeert (CMIP) het contract;
- Bewaakt tijdige interne besluitvorming eigen corporatie.
- Behartigt de belangen van eigen corporatie;
- Levert input leveren bij initiële/tactische inkoopproces;
- Optimale (financiële) uitnutting van het contract en risicomanagement;
- Deelt kennis en houdt trends en ontwikkelingen bij.

Taken:
- Voert benchmarking uit;
- Adviseert contracteigenaren gedurende contractperiode;
- Registeert contracten in een systeem;
- Voert gesprekken met leverancier(s);
- Maakt CLM-documenten voor CLM-proces:
- Monitort en stuurt op en rapporteert over prestaties;
- Sluit contracten af.

Competenties:
- Analytisch – Accuraat - Resultaatgericht
- Communicatief en beinvloeden
- Integriteit
- Samenwerken

STRATEGISCH

TACTISC

PROGRAMMA MANAGER LENTE INKOOPSAMENWERKING
Coördinatie van de inkoopsamenwerking, door één corporatie aangesteld

Verantwoordelijkheden:
- Draagt zorg voor het professionaliseren van de inkoopsamenwerking;
- Realiseert de beoogde inkoop en CLM samenwerking LENTE doelen;
- Coördineert het gezamenlijke inkoop- en CLM-programma LENTE bewaakt en stuurt hierop;
- Zorgt voor aansluiting met actuele thema's andere Lente samenwerkingsgroepen;
- Eerste aanspreekpunt Lente inkoopsamenwerking;

Taken:
- Plant stuurgroep- en inkoop- en CLM-specialisten overleggen;
- Faciliteert medewerkers inkoopsamenwerking;
- Eerste aanspreekpunt voor stuurgroep LENTE;
- Rapporteert en signaleert aan de stuurgroep LENTE;
- Notuleert stuurgroep;
- Organiseert inkoop- en CLM-overleg
- Bewaakt acties inkoopsamenwerking.

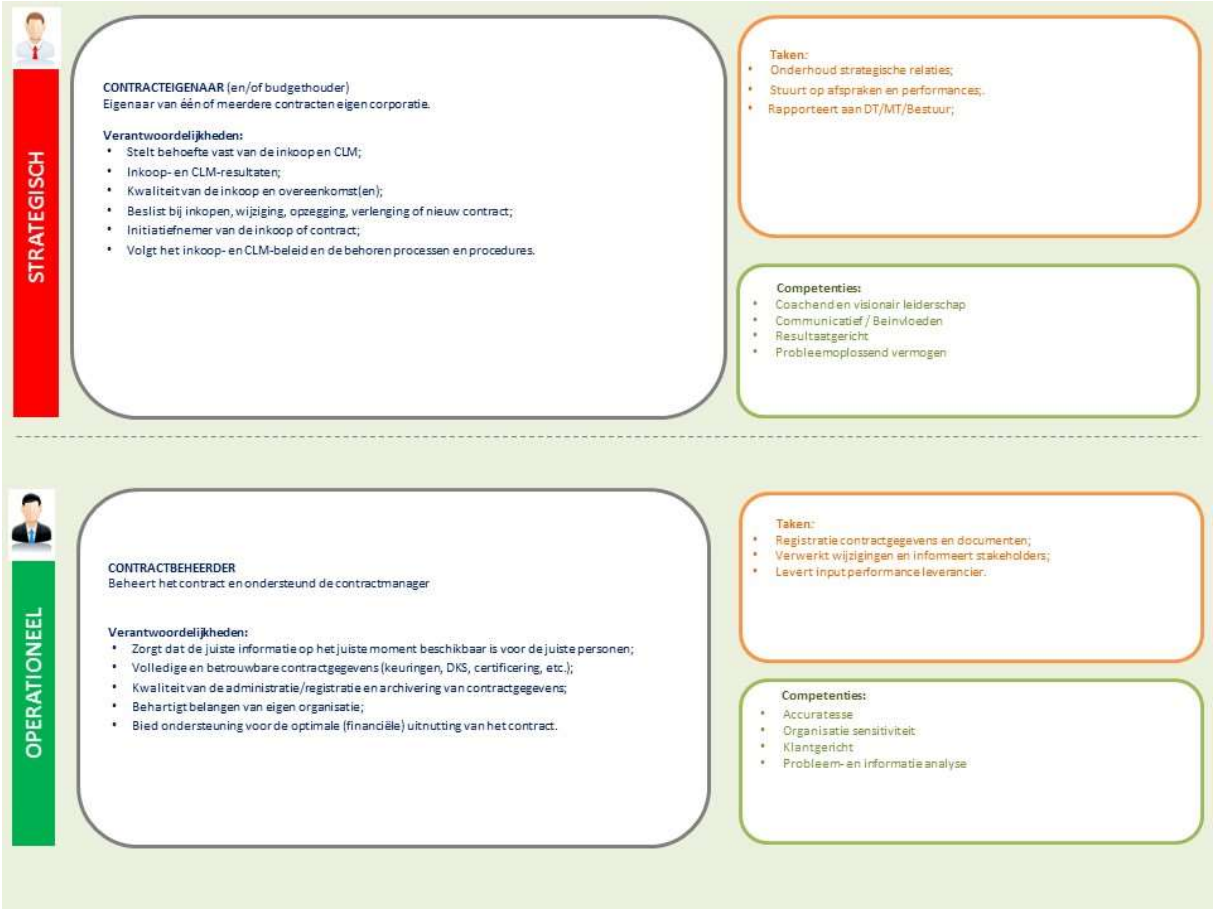
Competenties:
- Communicatief / overtuigingskracht en coachend
- Analytisch - Accuraat - Resultaatgericht
- Samenwerken - organisatiesensitiviteit
- Ambitieus - Integriteit - Betrouwbaar
- Leiderschap - Besluitvaardig

INKOOP & CLM ROLLEN EIGEN CORPORATIE

(ROLLEN BELEGGEN IN EIGEN CORPORATIE)

INKOOP & CLM ROLLEN BELEGGEN IN EIGEN CORPRATIE

- **Contracteigenaar en/of budgethouder**
- **Contractbeheerder**



BIJLAGE F Contractclassificatie

Stichting Area classificeert haar contracten aan de hand van de contractclassificatietool zoals de Lente inkoopsamenwerking deze heeft vastgesteld. Deze tool is te raadplegen/te gebruiken via deze link naar E-Content.

Contractbeheer

Op de contracten met classificatie C & D voert Stichting Area enkel contractbeheer uit. Contractbeheer is binnen onze organisatie centraal georganiseerd. Alle contracten moeten administratief verwerkt worden en voor de relevante functies benaderbaar zijn in het Contract- en Leveranciersmanagement systeem. Doel van het contractbeheer is dat alle informatie over een contract te allen tijde beschikbaar en actueel is.

Contractmanagement

Op de contracten met classificatie A & B voert Stichting Area naast contractbeheer, ook contractmanagement uit. Contractmanagement is binnen onze organisatie decentraal georganiseerd. Iedere medewerker van Stichting Area kan als rol 'contractmanager' toebedeeld krijgen. Om contractmanagement uit te kunnen voeren is goed contractbeheer een voorwaarde.

De werkzaamheden op het gebied van contractmanagement houden minimaal in:

- Contractimplementatie, al dan niet volgens een vastgesteld implementatieplan.
- Prestatiemanagement: meten en indien nodig corrigeren van leverancierspresta ties (bijvoorbeeld op basis van KPI's, tevredenheidsmetingen, evaluaties). De wijze en frequentie van meten is vastgelegd in de overeenkomst.
- Contractuele consequenties verbinden aan leverancierspresta ties (bijvoorbeeld bonus/malus en indexering).
- Minimaal 1 keer per jaar op tactisch en strategisch niveau afstemmen met leverancier.
- Documentatie van alle beoordelingen en gesprekken en de vastlegging hiervan in het contractmanagementdossier in E-Content (dossiervorming). Vanuit het CLM-systeem ligt een link naar het contractdossier in E-Content.
- Contractevaluaties, op basis van deze contractevaluaties wordt besloten of de overeenkomst wordt verlengd, opgezegd en dus opnieuw aanbesteed. De evaluatie zijn een taak voor de contractmanager. Een eventuele nieuwe aanbesteding wordt samen met de inkoopadviseur opgestart.

Leveranciersmanagement

Een voorwaarde voor het uit kunnen voeren van leveranciersmanagement is het op orde hebben van het contractbeheer en contractmanagement. Leveranciersmanagement wordt enkel uitgevoerd op de contracten met classificatie A.

Om de strategie voor de inzet van leveranciersmanagement te kunnen bepalen, is het van belang om naast de contractclassificatie, ook de bedrijfsattractiviteit (gezien vanuit het perspectief van de leverancier) te bepalen. De bedrijfsattractiviteit wordt bepaald op basis van de relatieve waarde van het contract voor de leverancier in relatie tot zijn kosten. Om door middel van leveranciersmanagement de relatie met een leverancier uit te breiden en toegevoegde waarde voor zowel de woningcorporatie als de leverancier te genereren, moet ook de leverancier de basis op orde hebben. Als dat niet het geval is, dan heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. De strategische leveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de organisatiedoelstellingen van de woningcorporatie. Zij hebben hetzelfde DNA en dezelfde visie en waarden. Denk aan betaalbaar en kwalitatief goed wonen, beschikbaarheid en duurzaamheid. De leverancier moet deze rol kunnen en willen uitvoeren. Als de leverancier het niet kan of wil, dan is er geen reden om in de relatie te investeren.

BIJLAGE G Kaders Social Return bij aanbestedingen Area

1. Aanbesteding op prijs! Social return voorschrijven in bestek.
2. Aanbesteding op waarde. Social return als gunningscriteria opnemen.

Voorafgaand het project kunnen drie varianten opgenomen worden in het bestek of programma van eisen.

1. Leverancier moet akkoord gaan met plaatsing van SR voor een bedrag van minimaal 5% van de aanneemsom. (voorschrift bestek)
2. Leverancier doet voorstel, gunningscriterium sociale paragraaf. (Score)
3. Contracteis: Voorstel met ideeën met concrete toeleiding naar werk. (Raamovereenkomst)

Voorbeeld tekst opnemen in bestek. (verplichtingen van de aannemer)

(deze bepaling opnemen bij een geraamde loonsom waarbij mag worden gerekend met het gegeven dat 30% van de geraamde aanneemsom de loonkosten vertegenwoordigen) [2]

11 a. De aannemer verbindt zich ertoe, gedurende de looptijd van de overeenkomst, 5% van de waarde van de loonsom te besteden aan werk(ervarings)plaatsen voor personen uit de doelgroep:

- Wet Werk en Bijstand (WWB) gerechtigden, die langer werkloos zijn dan 12 maanden, 50 jaar of ouder zijn en/of die zonder re-integratieondersteuning of andere begeleiding niet zelfstandig aan werk kunnen komen;
- Werkloosheidswet (WW) gerechtigden, die langer werkloos zijn dan 12 maanden, en/of 50 jaar of ouder zijn, in aansluiting op de premiekorting oudere werknemers;
- Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) gerechtigden;
- Regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) gerechtigden;
- Wet Arbeidsongeschiktheid zelfstandigen (WAZ) gerechtigden;
- Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten (WAJONG) gerechtigden;
- Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte Werkloze werknemers (IOAW) gerechtigden;
- De Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen (IOAZ) gerechtigden;
- Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) geïndiceerden;
- Leer/werkplekken of lonen voor niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden (nuggers);
- Leer/werkplekken of lonen voor vroegtijdig schoolverlaters en jongeren met onvoldoende kwalificaties;
- Leer/werkplekken in het kader van BOL/BBL opleidingen, VSO en/of praktijkscholen.

Als de in dit artikel genoemde wetten vervanging krijgen in nieuwe wetten, dan verwijst dit artikel voortaan naar die nieuwe wetten.

b. De aannemer stuurt aan de opdrachtgever elk kwartaal, uiterlijk 14 kalenderdagen na ommekomst van deze periode, geheel ingevuld en ondertekend verantwoordingsformulier social return toe. Dit verantwoordingsformulier social return is opgenomen als bijlage bij dit bestek.

c. De opdrachtgever controleert op basis van het verantwoordingsformulier social return of de aannemer voldoen aan de verplichting genoemd in lid 11 sub a.

d. Constateert de opdrachtgever op basis van het verantwoordingsformulier social return dat de aannemer gedurende de looptijd van de overeenkomst twee maal achtereen niet het percentage haalt genoemd als verplichting in lid 11 sub a, dan treedt zij met de aannemer in overleg. Op basis van dit overleg:

- stellen de opdrachtgever en de aannemer de oorzaken vast voor het niet behalen van het genoemde percentage door de aannemer. De aannemer wordt niet gehouden aan het percentage als bedoeld in lid 11 sub a voor zover hij aannemelijk maakt dat er geen geschikte kandidaten zijn.
- stellen de opdrachtgever en de aannemer maatregelen vast voor het verbeterd nakomen van de verplichting tot "social return" door de aannemer. Zij nemen deze maatregelen op in de documenten als bedoeld in artikel 23.5, lid 03.

e. Het overleg beschreven in lid 11 sub d laat de mogelijkheid voor de opdrachtgever tot het opleggen van de sanctie genoemd in lid 11 sub f en g onverlet.

f. Als de aannemer de verplichting genoemd in lid 11 sub a niet nakomt, dan kan de opdrachtgever naar rato van de bijdrage SR die de aannemer moest doen, betalingen inhouden of storneren op de waarde van de overeenkomst.

g. De inhouding of stornering genoemd in lid 11 sub f vindt niet plaats als het voldoen aan de verplichting genoemd in lid 11 sub a niet toe te rekenen is aan de aannemer. De aannemer dient dan aannemelijk te maken dat er geen geschikte kandidaten zijn gevonden. De bewijslast rust te allen tijde bij de aannemer.

Voorbeeld Scoringstabel bij gunningscriteria

Score wensen t.a.v. Social Return

punten per eenheid	voorwaarden voor puntentoekenning	leverancier 1	leverancier 2	leverancier 3	leverancier 1	leverancier 2	leverancier 3
	Beoordeeld wordt de manier en mate van de invulling op onderstaande punten.	*aantal*	*aantal*	*aantal*	*score*	*score*	*score*
10	Het aanbieden van een duurzame reguliere arbeidsplaats	1	2	4	10	20	40
6	Het aanbieden van een praktijkplaats bij een leer/werktraject (BBL)	4	2	2	24	12	12
4	Het aanbieden van een beroeps-specifieke opleiding met behoud van uitkering.	0	1	1	0	4	4
2	Het aanbieden van een stageplaats voor de beoogde doelgroep.	0	1	6	0	2	12
2	Het aanbieden van een participatieplaats	2	1	0	4	2	0
1	Categorie overig. Indien een Inschrijver met een voorstel komt dat ook concrete resultaten oplevert, maar niet is meegenomen in de reeds beschreven categorieën dan kunnen daar ook punten voor behaald worden.	4	1	0	4	1	0
					42	**41**	**68**

Definities

1. Werkzoekende: Iemand die minimaal 3 maanden werkzoekend is en die staat ingeschreven bij UWV Werkbedrijf. De werkzoekende heeft een WWB-, een UWV-, een Anw-uitkering of geen uitkering. De werkzoekende wordt ook wel kandidaat genoemd.

2. Leer-werk baan (BBL): Opdrachtnemer/werkgever biedt een betaald dienstverband aan voor vier dagen per week en daarnaast volgt de kandidaat één dag per week een opleiding.

3.Aanneemsom: Totaal overeengekomen bedrag voor af te sluiten opdracht.

4. Raamovereenkomst: een overeenkomst tussen één of meer aanbestedende diensten en één of meer ondernemers met het doel gedurende een bepaalde periode de voorwaarden inzake te gunnen opdrachten vast te leggen.

5. Reguliere vacature (baan): Werkgever zoekt een reguliere werknemer voor minimaal 6 maanden. Werkgever kan gebruik maken van diverse werkgeversarrangementen.

6. Stage: werkzoekende doet met behoud van de (bijstands)uitkering werkervaring op en leert vaardigheden binnen een bepaald vakgebied.

7. Participatieplaats: Soort baan waarbij de werkzoekende werkritme en ervaring in een bedrijf opdoet. Kandidaten worden door opdrachtnemer/werkgever intensief begeleid. De kandidaat nog niet productief. Hierbij zijn er geen loonkosten voor de opdrachtnemer/werkgever. De aangeboden plaats dient boven formatief te zijn.

8. Loonkosten: De brutoloonkosten, plus de directe werkgeverslasten van de werknemer.

9. Vaststellen loonsom: Voor het bepalen van het percentage van de aanneemsom dat door de inzet van werkzoekenden wordt gerealiseerd gelden de volgende uitgangspunten.
- De inschaling van de werkzoekende geschiedt conform de geldende CAO, bij het bedrijf zelf of – indien de werknemer elders wordt geplaatst - bij de andere werkgever.
- Voor leerwerkstages dient de opdrachtnemer voor het kwantificeren van zijn voorstel het loon te nemen volgens de voor het bedrijf geldende CAO als hij/zij wel in loondienst zou zijn.

10. Aantrekken van kandidaten: De leverancier is verantwoordelijk voor het aantrekken van werkzoekenden.

11. Verantwoording: De leverancier dient een kopie van de arbeids- of leer-/werkstageovereenkomst over te leggen met daarin informatie over de looptijd en het aantal te werken uren, alsmede een overzicht van de aan de werkzoekenden betaalde
loonkosten of – in het geval van leerwerkstage – het brutoloon dat de werknemer zou hebben gekregen wanneer er sprake zou zijn geweest van een dienstverband.

12. Beroepspecifieke opleiding: Kandidaat wordt opgeleid voor een specifiek beroep

Bij voorkeur gekoppeld aan een vacature binnen de organisatie.