

wonen limburg

## ADDENDUM Inkoopbeleid 2019 - 2024



Wonen Limburg  
Bedrijfsvoering  
Status: Definitief  
Versie: 1.0  
Datum: 4 maart 2020

## Voorwoord

Per juli 2019 hebben wij een nieuw Inkoopbeleid vastgesteld. Dit inkoopbeleid biedt een set uitgangspunten en randvoorwaarden aan die betrekking hebben op onze inkopen, de wijze waarop wij onze inkopen organiseren, onze leveranciers selecteren, onze samenwerking vorm geven en hoe deze bijdragen aan de verwezenlijking van onze (maatschappelijke) doelstellingen. Dit beleid geldt voor de periode 2019 – 2024, echter wel behouden wij de ruimte om nieuwe inzichten en/of verbeteringen in het beleid te verwerken. Deze worden verwerkt in een Addendum en behoren bij het vigerend Inkoopbeleid. In het navolgende stellen wij deze nieuwe inzichten en/of verbeteringen vast.

## Nadere duiding

### 3.7 Inkoopprocedures

Ten aanzien van paragraaf 3.7 van het Inkoopbeleid worden de procedurere Tabellen aangevuld met een nadere duiding (geel gearceerde teksten) van de strekking van de te volgen procedure. Alle bedragen zijn ex. btw.

Werken	Inkoopprocedure (meervoudig ondershands)
≥ € 50.000 ≤ € 250.000	✓ Twee (2) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 250.000 ≤ € 500.000	✓ Drie tot vijf (3 tot 5) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 500.000 ≤ € 1.500.000	✓ Vier tot zes (4 tot 6) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 1.500.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uitgangspunt blijft vier tot zes leveranciers of een ruimer openbaar karakter. De tender kan zowel in een nationale of Europese of internationale context plaats vinden.</li> <li>✓ Procedure in overleg met de inkoopfunctie vast te stellen: o.a. aantal; mate van openbaarheid en uit te nodigen leveranciers.</li> </ul>

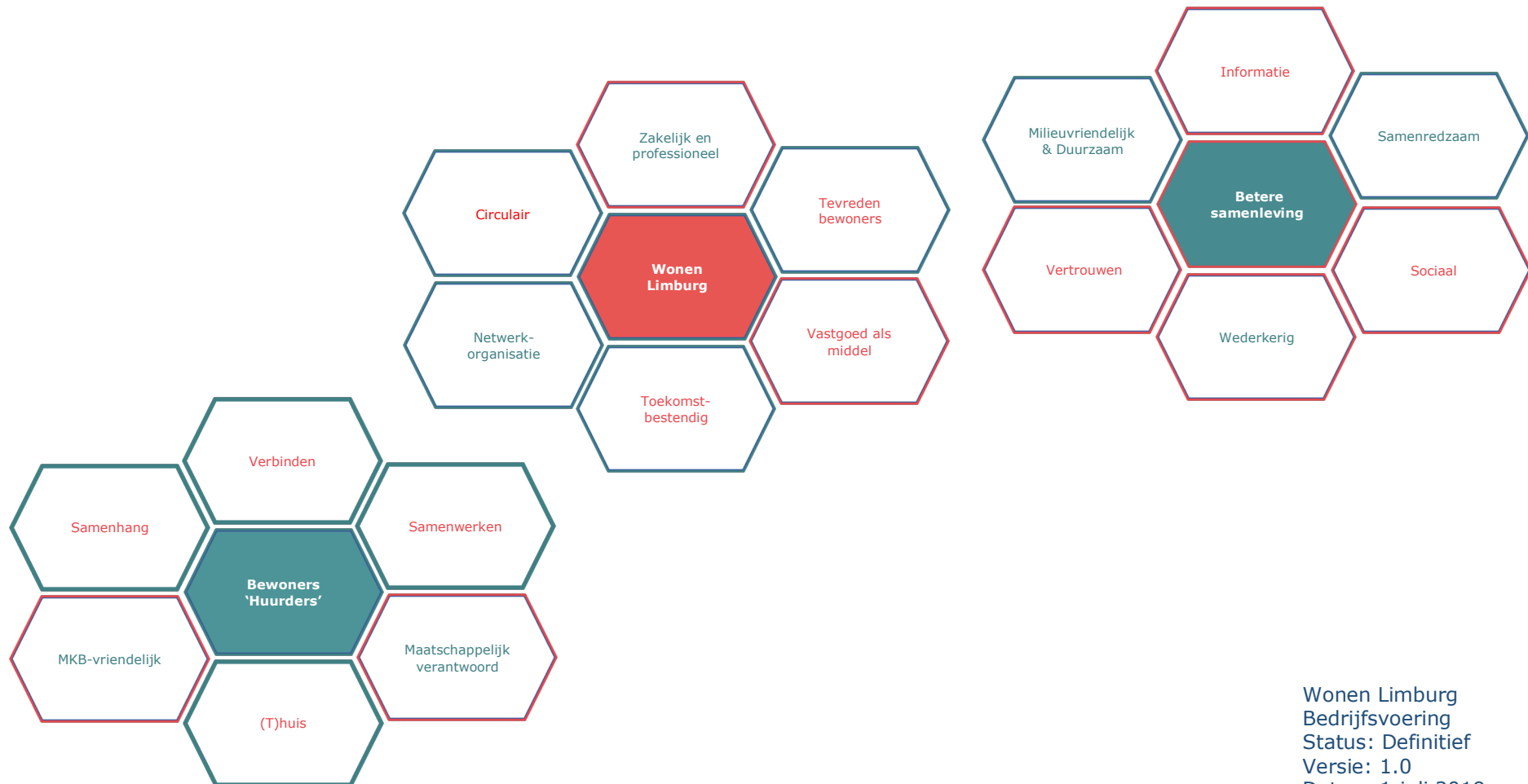
Diensten	Inkoopprocedure (meervoudig ondershands)
≥ € 25.000 ≤ € 75.000	✓ Twee (2) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 75.000 ≤ € 150.000	✓ Drie tot vijf (3 tot 5) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 150.000 ≤ € 200.000	✓ Vier tot zes (4 tot 6) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 200.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uitgangspunt blijft vier tot zes leveranciers of een ruimer openbaar karakter. De tender kan zowel in een nationale of Europese of internationale context plaats vinden.</li> <li>✓ Procedure in overleg met de inkoopfunctie vast te stellen: o.a. aantal; mate van openbaarheid en uit te nodigen leveranciers.</li> </ul>

Leveringen	Inkoopprocedure (meervoudig ondershands)
≥ € 25.000 ≤ € 75.000	✓ Twee (2) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 75.000 ≤ € 150.000	✓ Drie tot vijf (3 tot 5) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 150.000 ≤ € 200.000	✓ Vier tot zes (4 tot 6) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 200.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uitgangspunt blijft vier tot zes leveranciers of een ruimer openbaar karakter. De tender kan zowel in een nationale of Europese of internationale context plaats vinden.</li> <li>✓ Procedure in overleg met de inkoopfunctie vast te stellen: o.a. aantal; mate van openbaarheid en uit te nodigen leveranciers.</li> </ul>



wonen limburg

# Inkoopbeleid 2019 - 2024



Wonen Limburg  
Bedrijfsvoering  
Status: Definitief  
Versie: 1.0  
Datum: 1 juli 2019

## Voorwoord

In 2017 hebben wij onze strategische koers uit 2012 opnieuw tegen het licht gehouden. Niet omdat de vorige uit de tijd was, integendeel, maar wel omdat de wereld zo snel beweegt dat een actuele vinger aan de pols in deze tijden onmisbaar is.

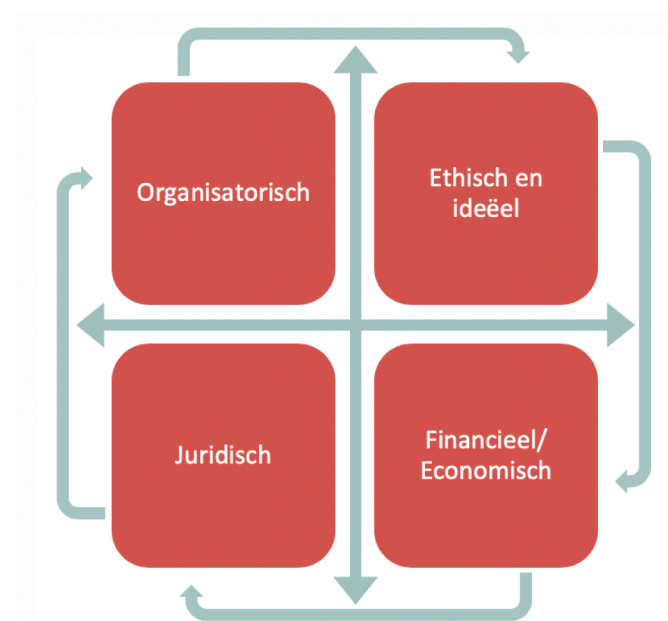
Van een vastgoedgestuurde organisatie heeft Wonen Limburg zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een vraaggestuurde organisatie, waarin de mens centraal staat. Wij bieden daarbij niet alleen een huis, maar een 'thuis'. Waarbij de komende jaren op basis van wederkerigheid in onze relatie met de bewoner, op basis van nieuwe vormen van coöperatief eigenaarschap, maatwerk in onze dienstverlening én het bevorderen van samenredzaamheid tussen bewoners, van iemands huis daadwerkelijk iemands thuis kunnen maken. Een wereld vol veranderingen leidt ertoe dat er steeds meer beroep wordt gedaan op onze organisatie en ons vermogen om mee te bewegen en vorm te geven aan die nieuwe werkelijkheid. Nu en in de toekomst. Belangrijke veranderingen betreffen onder meer:

- ✓ De samenstelling/mix van bewoners in onze wijken en buurten.
- ✓ De financiële draagkracht van onze bewoners.
- ✓ De toenemende zorgvraag van onze bewoners.
- ✓ De vergrijzing van onze bewoners.
- ✓ De veranderende woonbehoefte van onze bewoners.
- ✓ Het sociaal, duurzaam en circulair systeem.
- ✓ De informatisering, digitalisering, automatisering en robotisering.

Dit inkoopbeleid biedt een set uitgangspunten en randvoorwaarden aan die betrekking hebben op onze inkopen, de wijze waarop wij onze inkopen organiseren, onze leveranciers selecteren, onze samenwerking vorm geven en hoe deze bijdragen aan de verwezenlijking van onze (maatschappelijke) doelstellingen.

Dit beleid passen wij toe binnen Stichting Wonen Limburg, Wonen Limburg Accent en geldt in beginsel ook voor onze dochtermaatschappijen en verbonden ondernemingen ( $\geq 50\%$  belang in samenstelling bestuur). Voor verbindingen en nevenstructuren met een kleiner belang wordt dit beleid waar mogelijk als vertrekpunt gebruikt.

De volgende aspecten komen aan bod in dit beleidsdocument:



Inhoudsopgave:

- Hoofdstuk 1: Ambitie Wonen Limburg.
- Hoofdstuk 2: Uitgangspunten en randvoorwaarden.
- Hoofdstuk 3: Inkoopproces.
- Hoofdstuk 4: Inkoopinformatie en rapportage.
- Bijlage 1: Samenhangende documenten.

# Hoofdstuk 1. Ambitie Wonen Limburg

## 1.1 Strategische thema's

Wij hebben in onze strategische koers vijf strategische thema's benoemd. Deze thema's beschrijven onze werkwijze: hóé werken we toe naar de doelen die we onszelf hebben gesteld?

### Thema 1: Wederkerigheid



Wij hebben met al onze bewoners en professionele partners een zakelijke relatie. Bij een gezonde relatie hoort nemen én geven en andersom. Wij streven daarom naar een samenwerking waarin iedereen een steentje bijdraagt en die kan leiden tot een maatschappelijke meerwaarde voor bewoners en hun omgeving.

### Thema 2: Vastgoed als middel



Een huis is niets meer of minder dan lucht met een dak en een muur eromheen. Totdat mensen erin leven, leren en werken. Onze doelstellingen hebben daarom altijd te maken met de mensen die ons vastgoed leven inblazen. Het vastgoed zelf is een middel om die doelstellingen te bereiken.

### Thema 3: Een betere samenleving



Dit thema geeft uitdrukking aan ons verlangen om de wereld (dat deel althans waarin wij werkzaam zijn) net wat mooier en beter te maken. Daarom pakken wij ook brede maatschappelijke opgaven op, van eenzaamheid en armoede tot bevolkingskrimp en milieu. Als maatschappelijke organisatie rekenen we dat nadrukkelijk tot onze taken.

### Thema 4: Tevreden bewoners



Wij zijn een organisatie met een maatschappelijke taak. Ons succes meten wij in eerste instantie af aan het maatschappelijk rendement dat onze inspanningen opleveren. Een belangrijke graadmeter daarvoor is de tevredenheid van onze bewoners in de ruimste zin. Daar is onze dienstverlening dan ook op afgestemd. Wij helpen wanneer het écht nodig is vanuit samenredzaamheid, zonder dat wij de stap naar zelfredzaamheid in de weg staan.

## Thema 5: Zakelijk en professioneel



Onze bedrijfsvoering, onze mensen, en de manier waarop wij omgaan met onze relaties zijn zakelijk en professioneel. Wij zetten onze mensen en middelen maximaal in om onze maatschappelijke doelstellingen te behalen. Het betekent ook dat wij scherpe keuzes moeten maken. Het moet uit de lengte of uit de breedte komen. Daarom zijn wij duidelijk over wat mensen van ons kunnen verwachten en maken die verwachtingen ook waar.

## 1.2 Integrale doelstellingen

In het uitvoeren van onze activiteiten, projecten en inkoop zetten wij ons optimaal in om onze doelstellingen integraal te bereiken, tegen zo laag mogelijke belasting van onze mensen en middelen. Des te beter liggen wij op koers. In lijn met de strategische koers – uitgewerkt in het Portefeuilleplan, de Duurzaamheidsvisie en de Dienstverleningsvisie – zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- ✓ Betaalbaar wonen, daarbij kijken wij naar de totale woonlasten.
- ✓ Binnen een acceptabele termijn kunnen wij huisvesting bieden aan onze doelgroepen.
- ✓ Onze huisvesting sluit (zowel kwantitatief als kwalitatief) aan bij onze doelgroepen.
- ✓ Iedereen voelt zich thuis en ervaart samenredzaamheid.
- ✓ Wij zetten ons in voor een beter perspectief voor onze bewoners.
- ✓ Toegankelijk en dichtbij voor zowel bewoners, netwerk, collega's en zijn wij flexibel en excellent in onze dienstverlening.
- ✓ Wij zetten ons in voor duurzaam samen leven en werken samen aan onze duurzame doelen.
- ✓ Wij hergebruiken al onze materialen en eventuele extra benodigde materialen zijn circulair.
- ✓ Onze impact op water, flora en fauna is positief.
- ✓ Wij, onze partners en bewoners gebruiken hernieuwbare energie en doen dit zo efficiënt mogelijk.
- ✓ Wij en onze partners verplaatsen ons zakelijk zonder CO2 uit te stoten.

### 1.3 Belang inkoopbeleid

In aansluiting op onze strategische koers en integrale doelstellingen, kopen wij op professionele wijze in. Inhoudende dat wij onder meer verantwoord en op zakelijke wijze omgaan met onze financiële middelen, inkoopbehoeften en marktpartijen waarmee wij zakendoen. In dit inkoopbeleid stellen wij vast hoe wij onze inkopen organiseren, waarbij richting wordt gegeven aan onze inkopen, ons inkoopproces en de daarbij te hanteren uitgangspunten en randvoorwaarden. Zodoende onze inkopen:

- ✓ Voldoen aan (en tijdig anticiperen op wijzigingen in) wet- en regelgeving: wij beperken juridische risico's tot een minimum.
- ✓ Rechtmatig plaatsvinden: wij borgen integriteit, transparantie, objectiviteit, niet-discriminatie, proportionaliteit en doelmatigheid in ons inkoopproces.
- ✓ Passen binnen de gestelde financiële kaders: wij kopen niet in zonder (goedgekeurd) budget en onze inkopen voldoen aan ons procuratiereglement.
- ✓ Bijdragen aan het verwezenlijken van onze integrale doelstellingen en het behalen van inkoopvoordelen: wij streven ernaar om onze inkopen te concentreren en in samenhang met onze doelstellingen te realiseren.

Tweejaarlijks (of eerder indien noodzakelijk) evalueert de inkoopfunctie het voorliggend beleid op basis van de op opgedane ervaringen uit de inkooppraktijk, onze (maatschappelijke) doelstellingen, financiële en economische omstandigheden en wet- en regelgeving. Eventuele wijzigingen in dit beleid, die voortvloeien uit de evaluatie, worden in een herzien inkoopbeleid ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur.

### 1.4 Ambitie Inkoop

Inkoop streeft ernaar onze inkopen effectief en efficiënt te realiseren. Per inkoop (o.b.v. dit beleid) wegen wij samen met de organisatie/ proceseigenaren af hoe de inkopen bijdragen aan de verwezenlijking van onze doelstellingen. In dit kader hebben wij een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de inkoopuitgave van ca. 100 miljoen euro per jaar zo goed mogelijk daarvoor aan te wenden. Wij zetten ons in om de inkoopfunctie en onze inkooppraktijk duurzaam te professionaliseren, waarbij wij werken naar:

- ✓ De verwezenlijking van onze strategische thema's en integrale doelstellingen.
- ✓ Het optimaal benutten van de markt bij het realiseren van onze doelstellingen.
- ✓ Het verkrijgen van zoveel mogelijk waarde voor onze financiële middelen.
- ✓ Het beperken van versnipperde inkopen en het verbeteren van de samenhang daarvan.
- ✓ Het versterken van onze inkoopkracht, onze positie in de markt, en de condities waartegen wij onze inkopen kunnen verwerven. Door bijvoorbeeld samen te werken met andere woningcorporaties kunnen wij (economische) schaalgroottes realiseren.
- ✓ Proportionele eisen die in verhouding staan tot de aard, omvang en complexiteit van onze inkopen.
- ✓ Het beperken van de administratieve lasten en transactiekosten.
- ✓ Het zakelijk en professioneel managen van onze inkoopcontracten.
- ✓ Het stimuleren van onze leveranciers (lees: ondernemers; leveranciers; dienstverleners en/of aannemers) om (blijvend) de beste prestaties te leveren.

In Hoofdstuk 2 zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden uiteengezet die van toepassing zijn bij het verwezenlijken van onze ambitie.

## Hoofdstuk 2. Uitgangspunten en randvoorwaarden

### 2.1 Organisatorisch

#### Positionering

De inkoopfunctie is belegd binnen Bedrijfsvoering en heeft een faciliterende en adviserende rol in het inkoopproces en opereert zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau:



Op strategisch niveau wordt:

- ✓ Het inkoopbeleid vastgesteld op basis van de strategische thema's, de integrale doelstellingen en de relevante ontwikkelingen binnen het inkoopvakgebied.
- ✓ Geadviseerd over de indeling van onze inkopen in inkoopcategorieën, inkooppakketten en inkoopstrategieën.
- ✓ Geadviseerd over het raamwerk van KPI's/PI's die worden gehanteerd bij onze inkopen.
- ✓ Richting en advies gegeven met betrekking tot het inkoopproces en de inkoopsystemen (applicaties) en samenhangende systemen (zoals het financieel systeem), het contract- en leveranciersmanagement en het contractbeheer.
- ✓ Geadviseerd over het selectieproces t.b.v. offerteaanvragen. Leveranciers worden waar mogelijk (voor)geselecteerd o.b.v. het leveranciersmanagementsysteem, de wensen van de organisatie/proceseigenaren en de ontwikkelingen binnen een specifieke markt.
- ✓ De organisatie/proceseigenaren geadviseerd over eventuele beëindiging, verlenging en/of indexering van contracten.
- ✓ Geadviseerd over nieuwe manieren van samenwerken met andere (woning)corporaties en marktpartijen.
- ✓ Geadviseerd over inkoopontwikkelingen binnen het vakgebied.
- ✓ Het bestuur geadviseerd over de voorstellen om af te wijken van dit beleid.
- ✓ De directie en het bestuur periodiek (per tertiaal) geïnformeerd over de samenstelling van onze inkopen, onze leveranciers en de geleverde prestaties (contractmanagement).

Op tactisch niveau wordt:

- ✓ Het inkoopproces en de inkoopsystemen (applicaties) en samenhangende systemen (zoals het financieel systeem), het contract- en leveranciersmanagement en het contractbeheer ingericht.
- ✓ De organisatie/proceseigenaren voorzien van de te gebruiken inkoopdocumenten (zie bijlage 1).
- ✓ De strategisch inkoper bijgestaan bij de uitvoering van dit inkoopbeleid.
- ✓ De organisatie/proceseigenaren en de staf ondersteund bij het doorlopen van het inkoopproces.
- ✓ De bibliotheek voor inkoopdocumenten, -contracten, -modellen, inkoopontwikkelingen, wet- en regelgeving, kennisbank en contractenbank ingericht.
- ✓ De strategisch inkoper geïnformeerd over de kwalitatieve werking van de inkoopopdrachten/-contracten.
- ✓ De organisatie/proceseigenaren geïnformeerd over eventuele verlenging, indexering en beëindiging van contracten en de daarmee samenhangende administratieve activiteiten.

Op operationeel niveau wordt:

- ✓ Het contractbeheer uitgevoerd: registratie, mutatie en archivering van de contracten in de contractenbank.
- ✓ De organisatie/proceseigenaren ondersteund bij de vastlegging en verwerking van evaluaties/waarderingen van leveranciers (o.b.v. KPI's/PI's) in het leveranciersmanagementsysteem.
- ✓ Het afwijkingsregister bijgehouden: o.a. afwijkingsnotities, adviezen en beslissingen van het bestuur.

## **Inkoopjaarplan & -documenten**

Jaarlijks stelt de inkoopfunctie in samenwerking met de organisatie/proceseigenaren een inkoopjaarplan op. Dit plan bevat onder meer de onderwerpen:

- ✓ Inkoopbeleid en ontwikkelingen.
- ✓ Inkoopactieplan en -kalender.
- ✓ Inkoopcategorieën, -pakketten en -strategieën.
- ✓ Inkoopresultaten, KPI's/PI's, Spend- en ABC-analyses.
- ✓ Contract- en leveranciersmanagement en contractbeheer.
- ✓ Inkoopinformatie en rapportage.

De organisatie/proceseigenaren hanteren de inkoopdocumenten, contracten en modellen die door de inkoopfunctie zijn vrijgegeven. Wij werken met dit beleid aan een verdere stroomlijning van ons inkoopproces, alsmede de verbetering van de kwaliteit van onze inkopen en de borging daarvan.



## 2.2 Ethisch en ideëel

### Integriteit

Onze integriteit stellen wij voorop in ons handelen, wij werken professioneel, betrouwbaar en volgens ons integriteitsbeleid. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke taak en werken dienovereenkomstig. Wij voorkomen verstrengeling van belangen en sluiten alleen contracten met integere leveranciers die zich niet bezigen met criminele of illegale praktijken.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij ondernemen maatschappelijk verantwoord en passen duurzaamheids-aspecten toe bij onze inkopen. Wij beschouwen deze aspecten als een onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Waarbij rekening wordt gehouden met de volgende drie dimensies:

- ✓ Mensen:
- ✓ Planeet:
- ✓ Welvaart.

Wij geven structureel inhoud aan onze maatschappelijke rol door bij al onze inkopen rekening te houden met sociaal-maatschappelijk aspecten, milieu, duurzaamheid en circulariteit.

### Duurzaamheid

Wij streven ernaar om onze inkoopbehoefte duurzaam in te kopen door onze Duurzaamheidsvisie te verweven in ons inkoopproces. Wij passen duurzaamheids-aspecten toe in onze offerteaanvragen. De belangrijke uitgangspunten daarbij zijn onze vijf thema's van impact:

- ✓ Samen Leven.
- ✓ Materialen.
- ✓ Groen.
- ✓ Energie.
- ✓ Mobiliteit.



Hierbij geldt tevens dat onze leveranciers worden gestimuleerd om:

- ✓ Beleid te voeren met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en/of zich aantoonbaar in te spannen om de milieubelasting en de sociale belasting te minimaliseren.
- ✓ Zoveel mogelijk producten, diensten en/of werken in te kopen met een duurzaam karakter.

### Prestatieladder Socialer Ondernemen - 'Social Return'

Wij stimuleren onze leveranciers om duurzaam sociaal te groeien op basis van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), zie Besluit invoering PSO-ladder. De PSO maakt meetbaar en zichtbaar welke organisaties zich inzetten om kwetsbare groepen duurzaam aan het werk te krijgen en te houden. De PSO richt zich daarmee specifiek op de pijler arbeidsparticipatie. Voor inkoopopdrachten/-contracten ter waarde van minimaal € 150.000 hanteren wij het Besluit invoering PSO-ladder.

### Dienstverlening

Wij voeren onze dienstverlening uit conform onze Dienstverleningsvisie. Deze visie beschrijft onze rol in de samenredzaamheid; waarbij wij ons richten op een beter perspectief voor onze bewoners. Onder meer door beter samen te werken en het openstellen en verbinden van netwerken van ons en onze (nieuwe) partners.



CIRCULAIR

## 2.3 Financieel/ Economisch

### Raming en financiële budget

Wij kopen niet in zonder financiële middelen (budget). Wij stellen een raming op om de financiële haalbaarheid van onze inkoop te toetsen en om de inkoopprocedure te bepalen. Wij borgen in ons inkoopproces dat wij geen verplichtingen aangaan die wij (financieel) niet kunnen dragen.

### Marktconsultatie & analyse

Wij voeren waar nodig en mogelijk een marktconsultatie en analyse uit om goede afwegingen te kunnen maken in onze inkoopstrategie ten behoeve van de in te kopen werken, diensten en leveringen. Een marktconsultatie en analyse heeft tot doel inzicht te krijgen in de markt en/of producten, bestaande uit o.a.:

- ✓ De aard, omvang en complexiteit van het 'product' en eventuele alternatieven.
- ✓ De status quo van de markt(vorm).
- ✓ Het krachtenveld: machtsverhoudingen (bijv. kopers- of verkopersmarkt).

### Innovatie

Wij moedigen innovatiegericht inkopen aan. Bij innovatiegericht inkopen wordt gezocht naar een innovatieve oplossing. Wij geven ruimte aan de markt om een innovatieve oplossing aan te bieden. Waarbij wij de kennis en de innovatiekracht van de markt optimaal benutten. Het kan bijvoorbeeld gaan om een volledig nieuwe innovatieve oplossing maar ook om de verdere ontwikkeling van de eigenschappen van een bestaand 'product'.

### Eerlijke mededinging en commerciële belangen

Wij bevorderen vrije economische mededinging en stimuleren onze leveranciers om blijvend te werken aan het verbeteren van de prestaties. Wij hanteren in onze inkoop spelregels (criteria) die zorgen voor een gelijk speelveld, waarbij leveranciers in staat worden gesteld zakelijk en professioneel mee te dingen naar onze inkoopopdrachten/-contracten. Deze criteria maken wij vooraf kenbaar in onze offerteaanvragen. De randvoorwaarde hierbij is dat wij van onze leveranciers verwachten dat zij zich hieraan houden en de mededinging niet vervalsen.

### (On)afhankelijkheid, leverancierskeuze en -relatie

In diverse samenwerkingsverbanden werken wij samen met onze leveranciers aan de verwezenlijking van onze maatschappelijke doelstellingen. Deze samenwerkingsrelaties kunnen leiden tot enige mate van onderlinge afhankelijkheid. Wij en onze leveranciers borgen dat tijdens de contractperiode deze onderlinge afhankelijkheid instrumenteel wordt ingezet om onze doelen effectief en efficiënt te realiseren. Eventuele risico's voor de continuïteit van onze organisaties sluiten wij zo goed mogelijk uit.

In beginsel zijn wij vrij in de te maken inkoopkeuzes en de te selecteren leveranciers. Bij het bepalen van onze leveranciersrelatie houden wij rekening met de financiële waarde van de inkoopopdrachten/-contracten, switchkosten, mate van concurrentie in de sector, beschikbaarheid van alternatieve leveranciers, mate van afhankelijkheid en de daarmee gepaarde risico's over en weer.

### Lokale economie/MKB

Wij hebben oog voor onze lokale economie, zonder dat dit tot enigerlei vorm van discriminatie van leveranciers leidt en dit bijdraagt aan de doelmatigheid van onze inkoop. Zie tevens onze Duurzaamheidsvisie. Eventuele kansen op regionaal, nationaal, Europees of mondiaal vlak trachten wij niet onbenut te laten. Met betrekking tot het MKB voeren wij een vriendelijk beleid uit. Het uitgangspunt is hierbij dat leveranciers gelijke kansen krijgen.

### Samenwerkingsverbanden

Wij hanteren als uitgangspunt dat wij samen met onze leveranciers werken aan het vervullen van onze inkoopbehoefte. Het samenwerken geven wij bijvoorbeeld vorm in ketensamenwerkingsverbanden, private-publieke & publieke-private samenwerkingen, allianties, bouwteam-constructies en joint ventures. Dit geldt zowel voor samenwerkingen binnen onze eigen organisatie als voor samenwerkingen met andere woningcorporaties en organisaties. Deze samenwerkingsverbanden kunnen betrekking hebben op onze inkoop, kennisuitwisseling, onderzoek en ontwikkeling, milieu en duurzaamheid en sociaal-maatschappelijk (PSO/social return) aspecten.

## 2.4 Juridisch

### Reikwijdte en ingangsdatum Inkoopbeleid

Het inkoopbeleid treedt in werking op 1 juli 2019 en is van toepassing op Stichting Wonen Limburg, Wonen Limburg Accent en geldt in beginsel ook voor onze andere dochtermaatschappijen en verbonden ondernemingen ( $\geq 50\%$  belang in samenstelling bestuur). Voor verbindingen en nevenstructuren met een kleiner belang wordt dit beleid waar mogelijk als vertrekpunt gebruikt.

Het Inkoopbeleid van oktober 2015, het Aanbestedingsbeleid van december 2015 alsmede het Aanbestedingsreglement van januari 2016 worden met de inwerkingtreding van dit beleid ingetrokken.

### Nationale wet- en regelgeving

Wij verklaren voor al onze inkoopopdrachten/-contracten het Nederlands recht van toepassing.

### Zakendoen met betrouwbare leveranciers

Wij sluiten geen contracten met ondernemingen (leveranciers) die:

- ✘ Deelnemen aan criminele organisatie, omkoping, fraude en/of witwassen.
- ✘ Verkeren in faillissement, vereffening of surséance van betaling, dan wel de onderneming hebben gestaakt.
- ✘ Delict(en) en/of ernstige fout(en) hebben begaan die bijvoorbeeld in strijd zijn met de beroeps gedragsregels.
- ✘ De belastingen en sociale verzekeringsbijdragen niet afdragen.
- ✘ Valse verklaringen, inlichtingen, gegevens of bewijzen af hebben gegeven.
- ✘ De mededinging vervalsen.

### Algemene Inkoopvoorwaarden

Wij verklaren voor al onze inkoopopdrachten/-contracten de Algemene Inkoopvoorwaarden van toepassing. Tenzij specifieke branchevoorwaarden (bijv. in de bouwsector) onvermijdelijk en/of in het belang zijn van Wonen Limburg. Het afwijken hiervan dient deugdelijk te worden gemotiveerd, zie 'Afwijkingsbevoegdheid'.

### Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Bij al onze inkoopopdrachten/-contracten gaan wij na of er sprake is van de verwerking van persoonsgegevens. Persoonsgegevens mogen alleen verzameld worden met een gerechtvaardigd doel. Dat doel moet wel bepaald zijn en vooraf uitdrukkelijk zijn omschreven. De verwerking van persoonsgegevens dient te voldoen aan de AVG.

### Boetebeleid

Wij nemen geen onbeperkte boetebepalingen op in onze inkoopopdrachten/-contracten. Per inkoop wegen wij de hoogte van de maximale boete af ten opzichte van de aard, omvang, complexiteit van de opdracht en het risico voor onze organisatie.

### Aansprakelijkheid

Wij eisen geen onbeperkte aansprakelijkheid van onze contractanten. Per inkoop wegen wij samen met de proceseigenaar de hoogte van de aansprakelijkheid af ten opzichte van de aard, omvang, complexiteit van de inkoopopdrachten/-contracten en het risico voor onze organisatie.

### Verzekering

Wij verlangen van onze contractanten dat zij zich afdoende verzekeren. Per inkoop wegen wij samen met de proceseigenaar de hoogte van de verzekering af ten opzichte van de aard, omvang, complexiteit van de inkoopopdrachten/-contracten en het risico voor onze organisatie.

### Keten- en inleenaansprakelijkheid

Wij stellen onze contractanten verantwoordelijk en aansprakelijk voor alle eventuele schade en kosten (zoals wettelijke rente) die voortvloeien uit de keten- en inleenaansprakelijkheid. Deze verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid behelst die opdrachten van heffingen, premies en belastingen die in het kader van de uitvoering van de desbetreffende inkoopopdrachten/-contracten vereist zijn. Ook bij eventuele inzet van (onder)aannemers, inleners en overige derden.

### **Wet aanpak schijnconstructies**

Wij eisen van onze contractanten dat zij handelen in overeenstemming met de wet aanpak schijnconstructies ofwel deze zich houdt aan de geldende wet- en regelgeving.

### **Onderaanneming**

Wij eisen van onze contractanten dat zij slecht onderaannemers inzetten met onze schriftelijke toestemming.

### **Procuratiereglement/ Rechtsgeldigheid/ Volmacht**

Wij gaan alleen inkoopopdrachten/-contracten aan die voldoen aan ons procuratiereglement en/of volmacht. Zie ook paragraaf 2.3 Financieel/ Economisch, onderdeel 'Raming en financiële budget'.

### **Scheiding van belang**

Wij nemen passende maatregelen om fraude, bevoordeling, corruptie en/of belangenconflicten in ons inkoopproces te vermijden. Wij zetten ons in om vervalsing van de mededinging te voorkomen en leveranciers op gelijke wijze behandelen. Onder meer door in ons inkoopproces te borgen dat wij rechtmatig, integer, transparant, objectief, niet-discriminerend, proportioneel en doelmatig handelen.

### **Afwijkingsbevoegdheid**

Afwijken van dit inkoopbeleid is slechts mogelijk en toegestaan op basis van een afwijkingsnotitie waarin de gronden voor afwijken deugdelijk worden gemotiveerd. De Strategisch Inkoper adviseert het bestuur over het wel of niet honoreren van de afwijking. Het bestuur neemt de afwijking en het advies in overweging en deelt de beslissing schriftelijk mede aan de Strategisch Inkoper. Deze informeert de desbetreffende proces-eigenaar over de inhoud van de beslissing. Alle afwijkingen, adviezen en beslissingen worden verwerkt in het afwijkingsregister van de inkoopfunctie.

In Hoofdstuk 3 zijn de diverse fasen in het inkoopproces uiteengezet en de aspecten die daarmee samenhangen.

# Hoofdstuk 3. Inkoopproces

## 3.1 Toepassingsbereik inkoopbeleid/inkoopproces

Dit inkoopbeleid en dit inkoopproces is van toepassing op inkoopopdrachten/-contracten met een totale (opdracht)waarde (ex. btw) van minimaal:

<b>Werken</b>	Drempelwaarde
	✓ ≥ € 50.000

Werken: Bijv. de realisatie van een nieuwbouw.

<b>Diensten</b>	Drempelwaarde
	✓ ≥ € 25.000

Diensten: Bijv. het verlenen van consultancydiensten, geven van juridisch advies.

<b>Leveringen</b>	Drempelwaarde
	✓ ≥ € 25.000

Leveringen: Bijv. het leveren van laptops.

De inkopende afdeling(en) zijn verplicht de inkoopfunctie te betrekken bij inkoopopdrachten/-contracten die de bovengenoemde drempelwaarden overschrijden. Onder de drempelwaarden kan de inkopende afdeling(en) de inkoopfunctie consulteren. De beginselen uit dit beleid blijven van toepassing.

Ten behoeve van de inkoopopdrachten/-contracten stelt de inkoopfunctie ondersteunende documenten (zoals offerteaanvragen, modelcontracten) beschikbaar aan de inkopende afdeling(en). Deze inkoopdocumenten gelden voor zowel inkoopopdrachten/-contracten boven als onder de gestelde drempelwaarden.

## 3.2 Fasen van het inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit de volgende zeven hoofdfasen:

<b>Fase 1</b>	Vorbereiden
<b>Fase 2</b>	Specificeren
<b>Fase 3</b>	Selecteren
<b>Fase 4</b>	Contracteren
<b>Fase 5</b>	Implementeren & uitvoeren
<b>Fase 6</b>	Monitoren & bijsturen
<b>Fase 7</b>	Afronden, nazorg & (eind)evaluatie

Iedere fase bestaat uit meerdere (van elkaar te onderscheiden) activiteiten, bestaande uit:

<b>Fase 1</b>	Vorbereiden
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bepalen inkoopbehoefte en aanmelden inkoop</li> <li>✓ Bepalen product- en marktaanbod</li> <li>✓ Bepalen inkoopstrategie (zie ook onze doelstellingen)</li> <li>✓ Bepalen type tender</li> <li>✓ Goedkeuring budget en raming</li> </ul>
<b>Fase 2</b>	Specificeren
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Omschrijven inkoop (zie ook onze doelstellingen)</li> <li>✓ Opstellen programma van functionele/technische eisen</li> <li>✓ Opstellen gunningscriteria/wensen</li> <li>✓ Opstellen offerteaanvraag, contract e.d.</li> </ul>

### Fase 3 Selecteren

- ✓ Selectie gegadigden (longlist o.b.v. geschiktheid)
- ✓ Selectie genodigden (shortlist o.b.v. selectie uit longlist)
- ✓ Inrichten inkoopstelsel (tenderplatform)
- ✓ Uitnodigen genodigden o.b.v. een offerteaanvraag
- ✓ Inlichtingenfase (beantwoorden vragen van leveranciers)
- ✓ Offertes: ontvangen, beoordelen en evalueren
- ✓ Gunnen en afwijzen aanbieders
- ✓ Nazorg: klachten/toelichting afwijzing

### Fase 4 Contracteren

- ✓ Ondertekenen (en verzenden) (inkoop)contract
- ✓ Contract registreren/verwerken in contractensysteem
- ✓ Contractdossier opslaan in de contractenbank
- ✓ Beschikbaar stellen contractdossier aan inkoopende afdeling
- ✓ Contractpartner melden bij financiën/financieel systeem

### Fase 5 Implementeren & uitvoeren

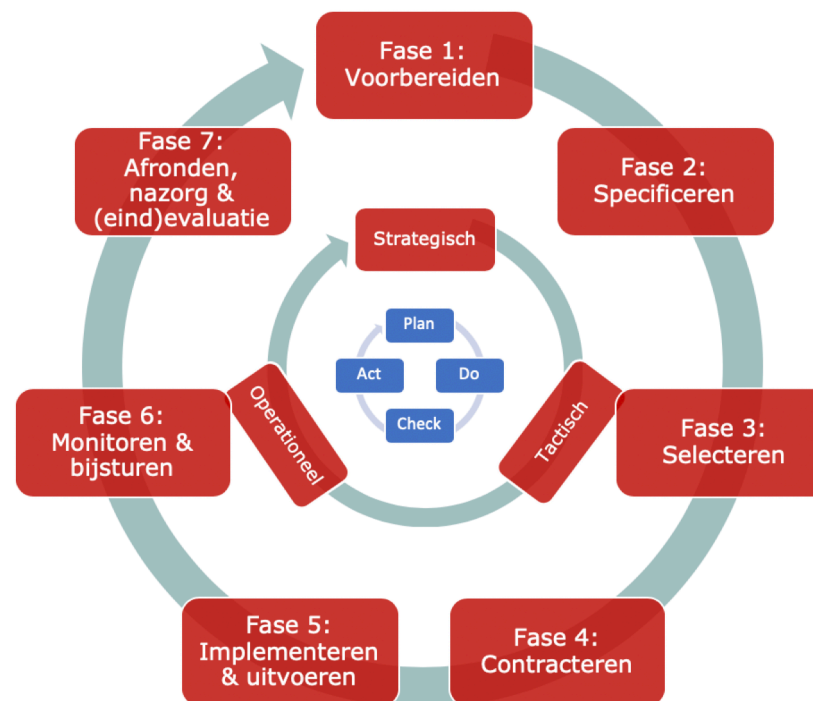
- ✓ Implementeren (inkoop)contract
- ✓ Plaatsen orders/opdrachten
- ✓ Uitvoeren/uitnutten (inkoop)contract

### Fase 6 Monitoren & bijsturen

- ✓ Monitoren (lever)termijnen; prestaties; condities; garanties; prijzen; facturering en betaling
- ✓ Contractmanagement (en -beheer): tussentijds evalueren en bijsturen o.b.v. KPI's/PI's
- ✓ Muteren, verlengen, indexeren en beëindigen (inkoop)contract

### Fase 7 Afronden, nazorg & (eind)evaluatie

- ✓ Eindevaluatie contract en nazorg
- ✓ Evaluatie contractmanagement & -beheer
- ✓ Updaten leveranciersbestand (-management)
- ✓ Eventuele en tijdige voorbereiding inkoopproces (fase 1)



### 3.3 Inkoopcategorieën

Het professionaliseren van onze inkoop begint met het organiseren en (sub)categoriseren van onze inkoop. Het doel hierbij is in eerste aanleg het verbeteren van de kwaliteit van onze inkoopkennis, -informatie en de wijze waarop wij onze inkoop afwegen en uitvoeren. Hierdoor kunnen wij effectiever bijdragen aan een inkoop tegen lagere kosten en/of hogere kwaliteit. Tevens worden wij hierdoor in staat gesteld onze inkoopprestaties (resultaten) te vergelijken met voorgaande jaren en/of andere woningcorporaties/organisaties. De resultaten worden ook als input gebruikt om onze inkoopjaarplannen op te stellen en waar mogelijk te verbeteren. Onze inkoop delen wij uniform in op basis van de volgende (sus)categorieën:

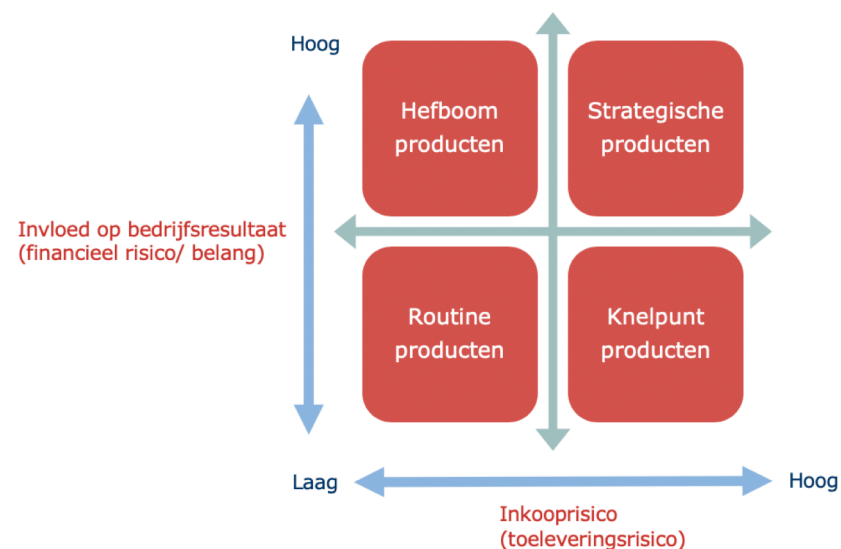
Hoofdcategorie	Omschrijving
	✓ Werken (Bijv. de realisatie van nieuwbouw)
	✓ Diensten (Bijv. consultancydiensten, juridisch advies)
	✓ Leveringen (Bijv. het leveren van laptops)

Subcategorie	Omschrijving
	✓ Adviesdiensten
	✓ Mobiliteit
	✓ Bedrijfskosten
	✓ Beheerdiensten
	✓ Bouwkundig aannemer
	✓ Energiekosten
	✓ Huur onroerend goed
	✓ ICT
	✓ Installatietechniek
	✓ Materiaalkosten
	✓ Opleiding
	✓ Personeelskosten, extern (inhuur)

Subcategorie	Omschrijving
	✓ Projectontwikkelaar
	✓ Verzekering
	✓ Woningbemiddeling
	✓ Marketing/communicatie
	✓ Niet beïnvloedbaar (bijv. gemeentelijke belastingen/heffingen)

### 3.4 Inkoopketten

Op basis van de indeling van onze inkoop in categorieën, zie vorige paragraaf, onderzoeken wij de optimale samenhang van werken, diensten en leveringen. Deze worden daarna georganiseerd in inkoopketten. Per inkooppakket werken wij vervolgens een inkoopstrategie uit op basis van de zogenoemde Kraljic-matrix. Deze matrix bestaat uit de volgende vier kwadranten:



Het organiseren van onze inkoop in inkooppakketten vindt plaats op basis van de volgende twee hoofdcriteria (zie vorige pagina):

- ✓ Invloed op bedrijfsresultaat (financieel risico/belang).
- ✓ Het inkooprisico (toeleveringsrisico): o.a. schaarste (beperkte beschikbaarheid) van de desbetreffende inkoop.

Deze criteria en het strategisch belang van een inkooppakket, vormen de input voor de vast te stellen inkoopstrategie.

### 3.5 Inkoopstrategieën

De volgende stap is het vaststellen van een inkoopstrategie per inkooppakket. Wij onderscheiden vier generieke strategieën en hanteren de volgende richtlijnen bij de uitwerking daarvan:

Strategische producten	Kenmerken
Bedrijfsresultaat:	✓ Hoge impact.
Inkooprisico:	✓ Hoog risicoprofiel.
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiseren lange termijn partnerschappen/samenwerkingsverbanden.</li> <li>✓ Betreft hier hoogwaardige producten, veel vraag en een beperkt aanbod.</li> <li>✓ Afspraken inzake prestaties, garanties, vergoeding, risico's en beheersmaatregelen worden vastgelegd.</li> <li>✓ Evaluatie van de prestaties vindt op periodieke (per tertiaal) basis plaats.</li> <li>✓ De informatievoorziening is gericht op het monitoren, analyseren van behoefte- en productontwikkeling, marktonderzoek, kennisontwikkeling en -deling, risico beperking en aanjagen kansen.</li> </ul>
Inkoopteam:	✓ Multidisciplinair (o.a. samengesteld uit inkoop, technisch-inhoudelijke; juridische en financieel-economische disciplines).
Contracttype:	✓ Maatwerk.
Duur:	✓ 4 – 10 jaar.
Contractmanagement:	✓ Noodzakelijk.

Knelpunt producten	Kenmerken
Bedrijfsresultaat:	✓ Lage impact.
Inkooprisico:	✓ Hoog risicoprofiel.
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garanderen bepaalde inkoopvolume/veiligstellen levering producten.</li> <li>✓ Ontwikkelen alternatieven om de afhankelijkheid te beperken.</li> <li>✓ Prijzen/tarieven zijn van ondergeschikt belang.</li> <li>✓ Betreft hier hoogwaardige/schaarste producten, veel vraag en een beperkt aanbod.</li> <li>✓ Afspraken inzake prestaties, garanties, vergoeding, risico's en beheersmaatregelen worden vastgelegd.</li> <li>✓ Evaluatie van de prestaties vindt op periodieke (per tertiaal) basis plaats.</li> <li>✓ De informatievoorziening is gericht op het monitoren, analyseren van behoefte- en productontwikkeling, marktonderzoek, kennisontwikkeling, risicobeperking en vervangingsproducten (substituten).</li> </ul>
Inkoopteam:	✓ Multidisciplinair (o.a. samengesteld uit inkoop, technisch-inhoudelijke; juridische en financieel-economische disciplines).
Contracttype:	✓ Maatwerk.
Duur:	✓ 2 – 5 jaar.
Contractmanagement:	✓ Noodzakelijk.



Hefboom producten	Kenmerken
Bedrijfsresultaat:	✓ Hoge impact.
Inkooprisico:	✓ Laag risicoprofiel.
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stimuleren van de concurrentie.</li> <li>✓ Betreft hier relatief hoogwaardige producten en veel aanbod.</li> <li>✓ Contractant blijven stimuleren de prijzen/tarieven ofwel kosten en condities (jaarlijks) te reduceren/verlagen.</li> <li>✓ Evaluatie van de prestaties vindt op periodieke (per tertiaal) basis plaats.</li> <li>✓ De informatievoorziening is gericht op accurate facturering en betaling, vergroten van het inkoopvolume en zorgdragen voor betere prijzen en condities.</li> </ul>
Inkoopteam:	✓ Regulier (o.a. samengesteld uit inkoop en inkopende discipline).
Contracttype:	✓ Standaard.
Duur:	✓ 2 – 4 jaar.
Contractmanagement:	✓ Beperkt noodzakelijk.

Routine producten	Kenmerken
Bedrijfsresultaat:	✓ Lage impact.
Inkooprisico:	✓ Laag risicoprofiel.
Strategie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stimuleren verbetering van het proces en verlaging van onze organisatiekosten.</li> <li>✓ Beperken van de omvang het leveranciersbestand.</li> <li>✓ Betreft hier relatief laagwaardige producten en veel aanbod.</li> <li>✓ Prijzen/tarieven en condities zijn gunstig.</li> <li>✓ Lokale leveranciers hebben 1<sup>e</sup> voorkeur.</li> <li>✓ Evaluatie van de prestatie vindt eens per jaar plaats.</li> </ul>
Inkoopteam:	✓ Regulier (o.a. samengesteld uit inkoop en inkopende discipline).
Contracttype:	✓ Standaard.
Duur:	✓ 2 – 4 jaar.
Contractmanagement:	✓ Niet/beperkt noodzakelijk.

### 3.6 Inkoopopdrachten/-contracten

Ten aanzien van het aangaan van inkoopopdrachten/-contracten (verplichtingen) hanteren wij het volgende beleid (ex. btw):

Inkoopwaarde	Toelichting*
≥ € 2.500:	✓ De inkoop dient schriftelijk te worden vastgelegd door Wonen Limburg.
≥ € 10.000:	✓ De inkoop dient schriftelijk te worden vastgelegd en bevoegdelijk ondertekend door Wonen Limburg.
≥ € 25.000:	✓ De inkoop dient schriftelijk te worden vastgelegd conform ons modelcontract en bevoegdelijk ondertekend door Wonen Limburg en de opdrachtnemer.

\*Verplichtingen dienen te voldoen aan het procuratiereglement.

Ten aanzien van het aangaan van inkoopopdrachten/-contracten onderscheiden wij in principe drie type hoofdcontracten:

Type contract	Kenmerken
Vast:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aard, omvang en complexiteit zijn vastgelegd in voornamelijk aannemingscontracten.</li> <li>✓ Conditie zijn vastgelegd.</li> <li>✓ Resultaatsafspraken zijn vastgelegd.</li> <li>✓ Afnameverplichting is aanwezig.</li> <li>✓ Vergoeding is op basis van een vastgestelde prijs.</li> </ul>
Flexibel:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aard, omvang en complexiteit zijn deels of flexibel vastgelegd in voornamelijk raamcontracten.</li> <li>✓ Conditie zijn deels of flexibel vastgelegd.</li> <li>✓ Resultaatsafspraken zijn deels of flexibel vastgelegd.</li> <li>✓ Afnameverplichting is er niet of deels of flexibel.</li> <li>✓ Vergoeding is o.b.v. werkelijk uitgevoerde opdrachten/gerealiseerde prestaties.</li> </ul>
Concessie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uitvoeren van werken/ diensten waarvoor de tegenprestatie bestaat uit: uitsluitend het recht tot een bepaalde exploitatie (met en zonder compensatie).</li> </ul>

### 3.7 Inkoopprocedures

Ten aanzien van het verstrekken van inkoopopdrachten/-contracten, hanteren wij de volgende inkoopprocedures (ex. btw):

Werken	Inkoopprocedure (meervoudig ondershands)
≥ € 50.000 ≤ € 250.000	✓ Twee (2) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 250.000 ≤ € 500.000	✓ Drie tot vijf (3 tot 5) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 500.000 ≤ € 1.500.000	✓ Vier tot zes (4 tot 6) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 1.500.000	✓ Procedure in overleg met de inkoopfunctie vast te stellen: o.a. aantal; mate van openbaarheid en uit te nodigen leveranciers.
Diensten	Inkoopprocedure (meervoudig ondershands)
≥ € 25.000 ≤ € 75.000	✓ Twee (2) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 75.000 ≤ € 150.000	✓ Drie tot vijf (3 tot 5) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 150.000 ≤ € 200.000	✓ Vier tot zes (4 tot 6) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 200.000	✓ Procedure in overleg met de inkoopfunctie vast te stellen: o.a. aantal; mate van openbaarheid en uit te nodigen leveranciers.
Leveringen	Inkoopprocedure (meervoudig ondershands)
≥ € 25.000 ≤ € 75.000	✓ Twee (2) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 75.000 ≤ € 150.000	✓ Drie tot vijf (3 tot 5) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 150.000 ≤ € 200.000	✓ Vier tot zes (4 tot 6) leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen.
≥ € 200.000	✓ Procedure in overleg met de inkoopfunctie vast te stellen: o.a. aantal; mate van openbaarheid en uit te nodigen leveranciers.

### 3.8 Inkooptermijn

Het professionaliseren van onze inkoop vraagt ook dat wij de markt een redelijke termijn geven om tot gedegen offertes te komen. Wat een redelijke termijn is hangt sterk af van de aard, de omvang en de complexiteit van de desbetreffende inkoop. In dit beleid hanteren wij voor meervoudig onderhandse offerteaanvragen in beginsel een minimale doorlooptijd vast van:

Termijn	Toelichting
21 kalenderdagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerekend vanaf de datum van uitnodiging van de leveranciers via ons inkoopstelsel (tenderplatform) tot en met het indienen van de offertes.</li> <li>✓ De minimale termijn geldt voor meervoudig onderhandse inkoopprocedures.</li> </ul>

### 3.9 Gunningsmethodieken

Voor het bepalen van de economisch meest voordelige inschrijving (offerte) hanteren wij een van de volgende gunningsmethodieken (in aflopende volgorde):

Criterium	Toelichting
Beste prijs-kwaliteitverhouding	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deze methodiek waardeert offertes op basis van de prijs en de kwaliteit of de kwaliteit tegen een vastgestelde prijs. De offerte met de beste prijs-kwaliteitverhouding komt voor gunning in aanmerking.</li> </ul>
Laagste totale kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deze methodiek waardeert offertes op basis van de laagste kosten berekend op kosten-effectiviteit, zoals levens-cycluskosten. De offerte met de laagste totale kosten komt voor gunning in aanmerking.</li> </ul>
Laagste prijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deze methodiek waardeert offertes alleen op basis van prijs. De offerte met de laagste prijs komt voor gunning in aanmerking.</li> </ul>

### 3.10 Contractmanagement en -beheer

#### Contractmanagement

Het doel van contractmanagement is ervoor te zorgen dat onze leveranciers zich houden aan de afspraken en zich blijvend inzetten voor ons en onze bewoners, door o.a.:

- ✓ De juiste prestaties te leveren.
- ✓ De juiste kwaliteit te leveren.
- ✓ De juiste hoeveelheden leveren.
- ✓ Op het juiste moment leveren.

De contracten en contractanten worden conform het inkoopproces gemonitord en daar waar nodig bijgestuurd. De prestaties worden periodiek (per tertiaal) geëvalueerd en verwerkt in ons leveranciersbestand.

#### Contractbeheer

Het doel van contractbeheer is primair het actueel houden van inkoop- en contractdossiers, o.a. registreren, muteren en archiveren van contracten. Onze inkoopopdrachten/-contracten, die vallen onder dit inkoopbeleid, worden centraal opgeslagen en actueel gehouden. Tevens worden de prestaties van onze leveranciers centraal verwerkt in ons leveranciersmanagementsysteem. Zie tevens hoofdstuk 2, paragraaf 2.1 'Operationeel niveau'.

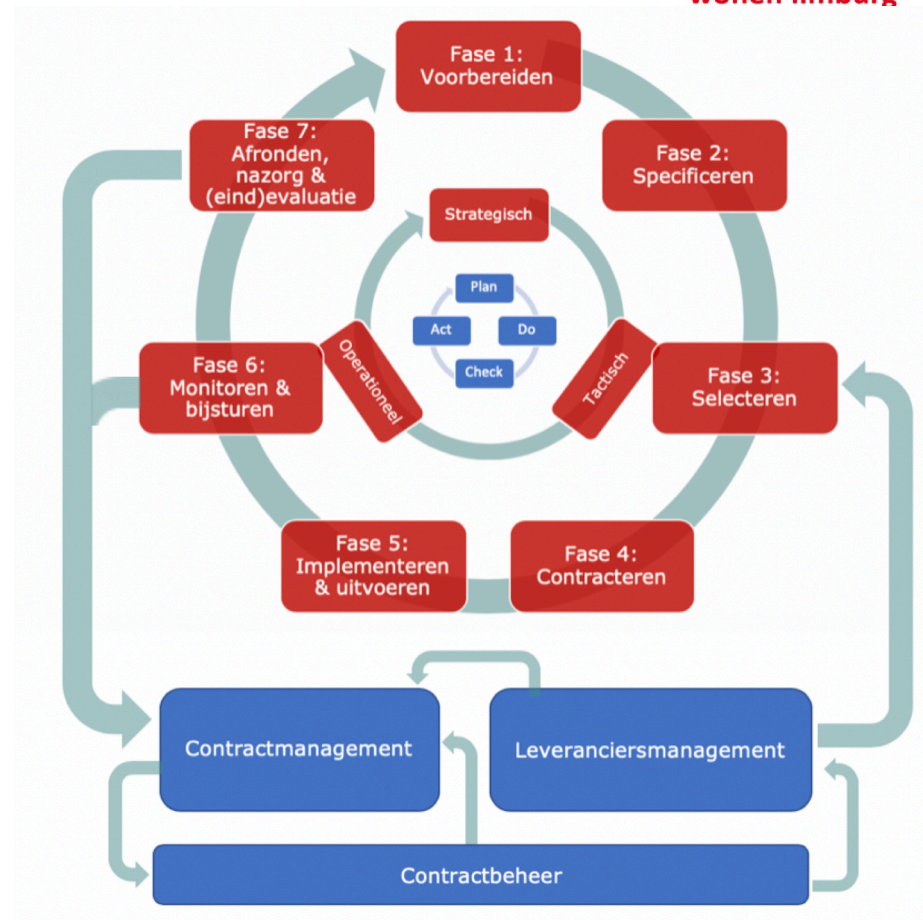
### 3.11 Leveranciersmanagement

Het doel van leveranciersmanagement is, in het verlengde van contractmanagement, ervoor te zorgen dat onze leveranciers zich blijvend houden aan de gemaakte afspraken en zich inzetten voor onze organisatie en onze bewoners. Tevens zichzelf blijven ontwikkelen en verbeteren om concurrerend te blijven. Het leveranciersmanagement bestaat o.a. uit:

- ✓ Het centraal verwerken van de (contract)evaluaties die gebaseerd zijn op de prestaties van onze leveranciers.
- ✓ Het stimuleren van onze leveranciers om te werken aan het verbeteren van de kwaliteit/prestaties.
- ✓ Het objectief selecteren van leveranciers die (eventueel) in aanmerking komen voor ondershandse offertaanvragen.

### 3.12 Systemen

De inkoopfunctie gebruikt (beproeft) inkoopssystemen en/of applicaties ter ondersteuning van het inkoopproces en samenhangende systemen (zoals het financieel systeem). Deze systemen en/of applicaties zijn flexibel, wendbaar en bevatten instrumenten die het voor onze organisatie mogelijk maken om aanbiedingen te verwerven en ons contract- & leveranciersmanagement en contractbeheer ondersteunen. Alsmede de gewenste managementinformatie genereren, zie verder hoofdstuk 4.



## Hoofdstuk 4. Inkoopinformatie en rapportage

### 4.1 Inkoopinformatie en rapportage

De inkoopfunctie (strategisch niveau) verzamelt en genereert inkoopinformatie en rapporteert deze periodiek (per tertiaal) aan het directieteam en het bestuur van onze organisatie. De inkoopinformatie/rapportage kan bestaan uit de volgende onderwerpen:

- ✓ Spendanalyse; ABC-analyse; KPI's/PI's;
- ✓ Contract- leveranciersmanagement en contractbeheer;
- ✓ Werking inkoopbeleid.

### 4.2 Spendanalyse (analyse inkoopuitgaven)

De spendanalyse brengt de inkoopuitgaven in kaart. De kwantitatieve analyse geeft onder andere inzicht in:

- ✓ De inkoopuitgaven per inkoopcategorie en per inkooppakket.
- ✓ De potentie om onze bedrijfsvoering verder te verbeteren.
- ✓ De bedrijfskosten verder te reduceren.
- ✓ De potentie om de inkoopprofessionaliteit verder te optimaliseren m.b.t. inkoopcategorieën/-pakketten, strategieën en contracten.
- ✓ De omvang van het leveranciersbestand, aantal facturen, gemiddeld factuurbedrag en handelingskosten per factuur.

### 4.3 ABC-analyse

De ABC-analyse brengt het aandeel van de verschillende inkoopcategorieën, inkooppakketten en leveranciers in de totale inkoopuitgaven in beeld. Op basis van de ABC-analyse kan bijvoorbeeld de volgende verdeling van onze inkoopuitgaven worden opgemaakt:

- ✓ A-categorie: 20% inkooppakketten = 80% inkoopuitgaven.
- ✓ B-categorie: 30% inkooppakketten = 15% inkoopuitgaven.
- ✓ C-categorie: 50% inkooppakketten = 5% inkoopuitgaven.

De ABC-analyse maakt duidelijk hoeveel geld de organisatie uitgeeft, voor welk organisatieonderdeel dat gebeurt en aan welke contractanten/leveranciers dat wordt uitgegeven. Deze analyse kan ook samengesteld worden op basis van bijv. A/B/C-leveranciers.

### 4.4 Gebruik contracten

Om te borgen dat wij onze inkoop op de juiste wijze, onder de juiste condities en contracten verwerven, analyseren wij onze inkoop op:

- ✓ Aandeel (%) binnen het contract verworven.
- ✓ Aandeel (%) buiten het contract verworven

De verkregen inzichten helpen bij het bijsturen van onze inkoop, inkoopcontracten en inkoopstrategieën.

### 4.5 KPI's/PI's

#### KPI's/PI's Inkoopfunctie

Periodiek (per tertiaal) evalueren wij onze prestaties. Primair streven wij naar verdere professionalisering van de inkoopfunctie; en daarmee beter in staat te zijn om onze (organisatie) doelstellingen te verwezenlijken. Het meten en evalueren vindt bijvoorbeeld plaats op basis van:

- ✓ KPI's/PI's die verbonden zijn aan tijd.
- ✓ KPI's/PI's die verbonden zijn (interne) klanttevredenheid.

#### KPI's/PI's contracten/leveranciers

Periodiek (per tertiaal) meten en evalueren wij de prestaties van onze contractanten/leveranciers. Dit ten behoeve van mogelijke verlenging, indexering of beëindiging van contracten, nakoming van contracten, verbeteren van prestaties en toekomstige selectie van leveranciers. Het meten en evalueren vindt plaats op basis van KPI's, zoals:

- ✓ Tijdigheid: op tijd geleverd/gerealiseerd.
- ✓ Kosten: binnen de gestelde prijsafspraken.
- ✓ Kwaliteit: volgens de kwaliteitsafspraken.
- ✓ Klant- en/of bewonerstevredenheid: bijv. geen defecten/klachten.
- ✓ Zakelijke prestaties: efficiënt, direct goed, beperkt administratieve last.
- ✓ Innovatie: toegepaste innovatie en mate van succes.
- ✓ Veiligheid, gezondheid: geen ongevallen en geen zieken.
- ✓ Milieu & Duurzaamheid: CO2-neutraal transport; beperken gebruik; stimuleren hergebruik van materialen.

## Bijlage 1. Samenhangende documenten

Dit inkoopbeleid is opgesteld op basis van en in samenhang met de volgende documenten:

- ✓ Strategische Koers 2017 - 2021.
- ✓ Kadernota 2019.
- ✓ Dienstverleningsvisie 2018.
- ✓ Integraal visiedocument Duurzaamheid 2018.
- ✓ Portefeuilleplan 2018 – 2030.
- ✓ Besluit invoering PSO-ladder 2019.
- ✓ Algemene Inkoopvoorwaarden 2019.

En heeft raakvlakken met de volgende documenten:

- ✓ Integriteitsbeleid & regeling melding wangedrag.
- ✓ Procuratiereglement.

Voor het uitvoeren van dit inkoopbeleid worden ondersteunende documenten beschikbaar gesteld door de inkoopfunctie, waaronder:

- ✓ Nadere uitwerking inkoopfasen en inkoopprocedures.
- ✓ Inkoopdocumenten (zoals inkoopaanvraagformulier(en), -nummers en offerte-aanvragen met bijlagen).
- ✓ Contracten (zoals modelcontracten voor werken, diensten en leveringen).
- ✓ Modellen (zoals beoordelings-, gunnings- en evaluatiemodellen).