



Lek en Waard  
Wonen

# Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Versie	September 2024
Goedkeuring RvC	17-09-2024
Vaststelling DB	26-09-2024

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1	Professioneel opdrachtgeverschap	4
1.2	Doelstellingen document	4
1.3	Definitie en reikwijdte	4
1.4	Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop	5
1.5	Looptijd en evaluatie	5
1.6	Vangnet	5
<b>2</b>	<b>Missie, visie en doelstellingen</b>	<b>6</b>
2.1	Missie en visie	6
2.2	Inkoopdoelstellingen van Lek van Waard Wonen	6
2.3	Inkoopjaarplan en verantwoording	7
<b>3</b>	<b>Inrichting en positionering inkoopfunctie</b>	<b>9</b>
3.1	Inkoopvolwassenheid en ambitie	9
3.2	Inkooporganisatie en positionering	9
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke en ethische uitgangspunten</b>	<b>11</b>
4.1	Ethische en ideële uitgangspunten	11
4.2	Integriteit	11
4.3	Goed opdrachtgeverschap	12
<b>5</b>	<b>Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsproces</b>	<b>13</b>
5.1	Inkoop- en aanbestedingsproces	13
5.2	Inkoopstrategie	13
5.3	Inkoopprocessen en procedures	15
5.4	Drempelbedragen	16
5.5	Procuratiereglement	17
5.6	Procedurele uitgangspunten inkoopproces	17
<b>6</b>	<b>Juridische uitgangspunten</b>	<b>18</b>
6.1	Wet- en regelgeving	18
6.2	Algemene beginselen van Aedes leidraad aanbesteden	19
6.3	Inkoopvoorwaarden	19
<b>7</b>	<b>Contract- en leveranciersmanagement</b>	<b>20</b>

7.1	Contractbeheer	20
7.2	Contract- en Leveranciersmanagement	20
<b>8</b>	<b>Inkoopsamenwerking</b>	<b>22</b>

## 1 Inleiding

Lek en Waard Wonen koopt goederen en diensten in en treedt op als opdrachtgever. Een corporatie 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 mandaatreglementen.

### 1.1 Professioneel opdrachtgeverschap

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

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

Lek en Waard Wonen koopt jaarlijks zowel werken (projecten) als diensten in. De werken betreft projecten voor onderhoud, projecten in duurzaamheid, groot onderhoud, sloop en nieuwbouw. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van onder meer automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Kortom: het inkooppakket van de corporatie is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en de inkoopdienstverlening inrichten. Centraal daarbij staat altijd wat de huurder belangrijk vindt.

### 1.2 Doelstellingen document

Doelstelling van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor de inrichting van de inkoopfunctie en de uitvoering van de inkooptaken, waaronder aanbesteden. Het beleid voor inkoop en aanbesteden (professioneel opdrachtgeverschap) is afgestemd op de strategische doelstellingen en organisatiedoelstellingen zoals die staan in het ondernemingsplan van Lek en Waard Wonen.

Professioneel opdrachtgeverschap is in alle fases van een inkooptraject van toepassing. Afhankelijk van de situatie voeren wij regie, sturen bij en faciliteren leveranciers om optimaal te presteren.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid heeft zowel een interne als een externe functie. Het bevat duidelijke kaders en uitgangspunten voor medewerkers die zich met inkoop bezighouden. Daarnaast worden de leveranciers van Lek en Waard Wonen geïnformeerd over onze uitgangspunten en is het beleid een handvat voor professionele samenwerking bij inkooptrajecten.

### 1.3 Definitie en reikwijdte

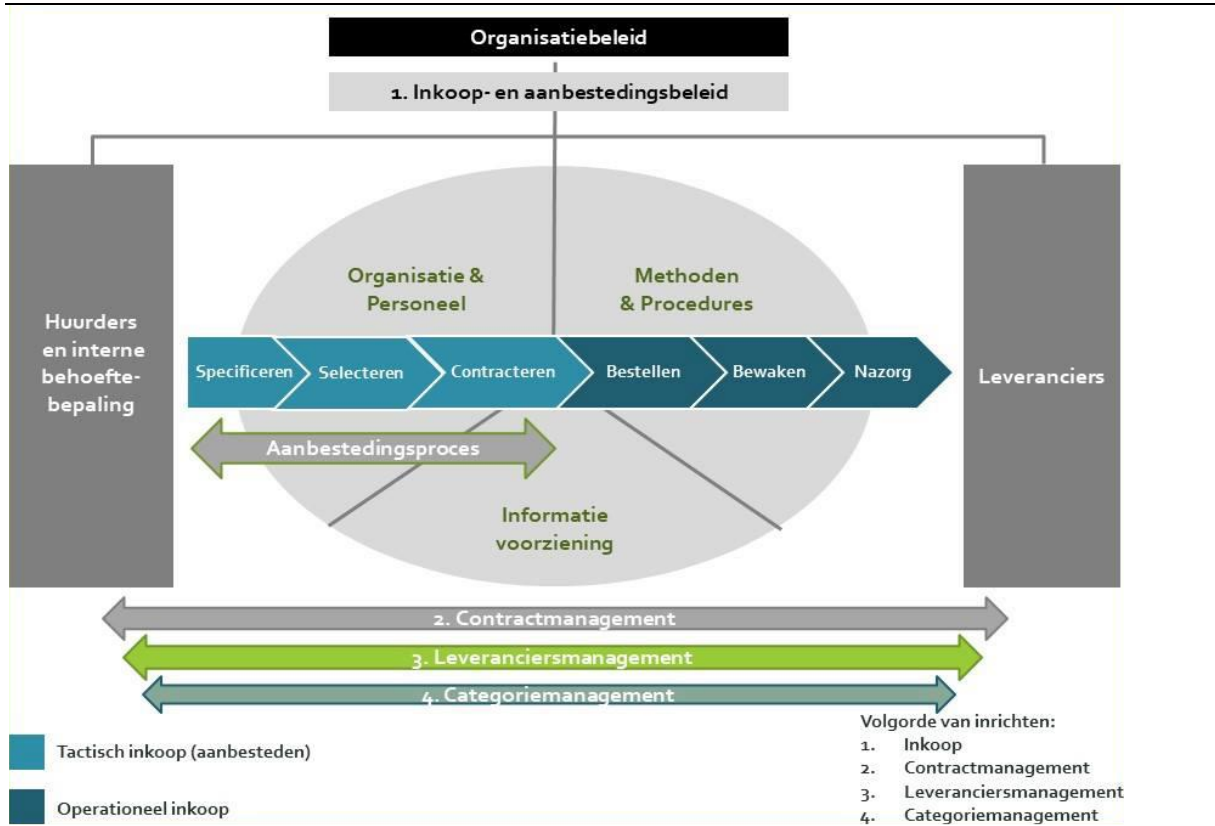
Wij hanteren de volgende definitie voor inkoop: Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Inkoop heeft betrekking op alles waar een factuur tegenover staat.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is van toepassing op alle inkopen van Lek en Waard Wonen. Hieronder valt de inkoop van diensten voor onderhoud, projecten in duurzaamheid, groot onderhoud, sloop en nieuwbouw, en ook alles wat nodig is voor de bedrijfsvoering van de corporatie. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers, waaronder ook aannemers. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen: zowel mantel- of raamovereenkomsten, contracten en afspraken over investeringen.

#### 1.4 Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop

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

Afbeelding 1: Sturingsmodel inkoop (Racewagen-model)



bron: Significant (bewerking Aedes)

#### 1.5 Looptijd en evaluatie

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

#### 1.6 Vangnet

In gevallen waarin het inkoop- en aanbestedingsbeleid niet voorziet, of waarin niet eenduidig is welke richting gevolgd moet worden, leggen medewerkers de beslissing voor aan het bestuur van Lek en Waard Wonen.

## 2 Missie, visie en doelstellingen

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

### 2.1 Missie en visie

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

Het ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. De inkoopstrategie wordt afgeleid van de organisatiestrategie. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om de inkoopstrategie te realiseren. Wij geven uitvoering aan het inkoop- en aanbestedingsbeleid door:

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

Binnen inkoop wordt gestreefd naar: standaardisatie, vereenvoudiging waar dat kan, en inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie. We willen als corporatie meer toe naar 'inkopen op regie', waarbij de expertise vanuit de markt (leveranciers) beter kan worden benut. In onderstaande tabel worden de verschillen tussen traditioneel en inkopen op regie weergegeven.

Tabel 1: Traditioneel inkopen versus inkopen op regie

Traditioneel inkopen	Inkopen op regie (regisserend opdrachtgeverschap)
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en aan de markt de laagste prijs vragen om het te realiseren	Het globaal omschrijven van wat men wil en de markt vragen om met een (ontwerp)oplossing te komen
Het WAT, WAAROM en het HOE wordt allemaal (mede) bepaald door de opdrachtgever	WAT en WAAROM wordt bepaald door de opdrachtgever, het HOE is aan de markt (opdrachtnemer)
Selectie op prijs	Selectie op prijs, kwaliteit en prestaties
Ontwerprisico's liggen vooral bij opdrachtgever, Uitvoeringsrisico's liggen vooral bij opdrachtnemer	Ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de opdrachtnemer

### 2.2 Inkoopdoelstellingen van Lek van Waard Wonen

Als inkoopende partij zorgt Lek en Waard Wonen ervoor dat alle middelen transparant en efficiënt worden ingezet. Daarbij is Lek en Waard Wonen verantwoordelijk voor het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding. Bij elk inkoopissue vragen wij ons af hoe wij kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

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

- Lek en Waard Wonen koopt in tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding door een transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers.

- Wij willen eind 2027 ons huidige inkoopvolwassenheidsniveau van respectievelijk 1,2 en 3 verhogen naar niveau 4.
- Wij borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands aan te besteden en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen.
- Bij belangrijke bedrijfsprocessen die de huurder direct raken, zetten wij waar het kan in op het aangaan van een partnerschap met leveranciers. Intensieve samenwerking leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder.
- Lek en Waard Wonen is een professionele opdrachtgever. Zij borgt integere, transparante en objectieve besluitvorming en vastlegging daarvan door te werken volgens vastgestelde processen.
- Risico's worden beheerst. Indien nodig wordt daarvoor (externe) expertise ingeschakeld.
- Contracten worden geregistreerd, beheerd, geëvalueerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor specifieke medewerkers.
- De expertise van leveranciers wordt optimaal benut voor innovatie.
- Waar mogelijk (en zinvol) gaan wij meer samenwerken met collega-woningbouwcorporaties, met als doel betere inkoopcondities te kunnen bedingen en efficiënter in te kopen.

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

### 2.3 Inkoopjaarplan en verantwoording

Door te werken met onderstaande instrumenten borgt Lek en Waard Wonen het realiseren van de gestelde inkoopdoelstellingen.

#### Inkoopjaarplan/inkoopactieplan

In het inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar beschreven, gericht op het realiseren van de inkoopdoelstellingen uit paragraaf 2.2. De afdeling Inkoop, of iemand met een inkoopfunctie, is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopjaarplan. Het plan wordt vastgesteld door het bestuur, de MT-leden gehoord hebbend. Een spendanalyse, inkoopportfolio-analyse en inkoopkalender zijn vaste onderdelen van het inkoopjaarplan. Wij bespreken ze hieronder.

#### Spendanalyse

De spendanalyse geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de inkoopuitgaven. Hierbij zijn leveranciers ingedeeld op basis van soort inkoopcategorie. De uitkomsten van de analyse geven inzicht in de samenhang tussen de bestedingen van verschillende afdelingen en de noodzaak van het wel of niet aanbesteden van inkooppakketten. Ook is het de basis voor het opstellen van de aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender). Op grond van de resultaten van de spendanalyse verbeteren wij de inkoopprocessen.

De spendanalyse dient minimaal eenmaal per jaar te worden opgesteld en ter informatie aangeboden aan Raad van Commissarissen, bestuur en managementteam. De rapportage wordt gebruikt voor monitoring en bevat conclusies en aanbevelingen voor het komende inkoopjaarplan.

#### Aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender)

Voorafgaand aan elk kalenderjaar wordt in samenspraak met de budgethouders/managementteam/bestuur een inkoopkalender opgesteld, dat onderdeel uitmaakt van de begroting. In deze kalender worden alle geplande inkopen  $\geq 50.000$  euro exclusief btw weergegeven.

### Inkoopportfolio-analyse

De inkoopportfolio-analyse is een analyse die voorafgaat aan het maken van de inkoopstrategie. De verschillende inkoopketteren worden op basis van de invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico in de Kraljic-matrix geplaatst. Deze analyse wordt minimaal eenmaal per jaar uitgevoerd en ter vaststelling aangeboden aan bestuur.

### Voortgangsrapportage

De voortgang van het inkoopjaarplan wordt integraal meegenomen in de rapportage cyclus aan bestuur en RvC. Het borgen van deze cyclus heeft directe invloed op de gestelde ambities wat betreft het Aedes Inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie en de beheersing van de bedrijfslasten van Lek en Waard Wonen.



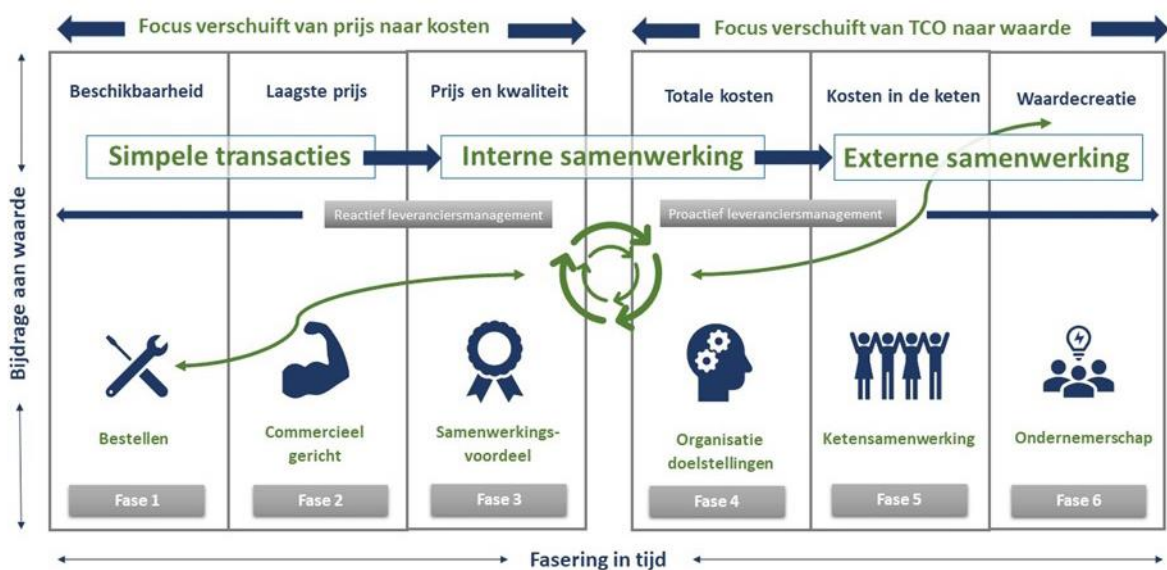
### 3 Inrichting en positionering inkoopfunctie

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting en positionering van inkoop binnen Lek en Waard Wonen. De inkoopvolwassenheid is het vertrekpunt van waaruit we bepalen waar de organisatie naar toe wil groeien. Bij de gewenste inkoopvolwassenheid (ambitie) past vervolgens een bepaalde inkooporganisatie en positionering van de inkoopfunctie.

#### 3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie

De inkoopvolwassenheid (inkoopprofessionaliteit) is het vertrekpunt van waaruit een organisatie bepaalt waar zij, voor wat betreft haar inkoop, naar toe wil groeien. Afhankelijk van de gewenste inkoopvolwassenheid wordt inkoop binnen de organisatie ingericht en gepositioneerd. In onderstaande afbeelding staan de zes fases van inkoopvolwassenheid.

Afbeelding 2: Inkoopgroeimodel Aedes



Afbeelding 2: Inkoopgroeimodel Aedes (Bron: Significant (bewerkt door Aedes en InkoopTarget))

De mate van inkoopvolwassenheid bepalen we aan de hand van een kwalitatieve inkoopanalyse, waarin een groot aantal onderdelen van de inkoopprofessionaliteit worden getoetst. Een organisatie bereikt pas de volgende fase van inkoopvolwassenheid als alle onderdelen minimaal aan dit niveau voldoen. Lek en Waard Wonen bevindt zich in op dit moment door de diversiteit aan inkopen in fase 1, 2 en 3.

Wij hebben de ambitie, zoals vastgelegd in onze inkoopdoelstellingen, om eind 2027 in fase 4 te zitten. In het inkoopjaarplan wordt opgenomen wat het ontwikkel pad hiervoor is.

#### 3.2 Inkooporganisatie en positionering

We onderscheiden drie soorten inkooporganisaties:

- centrale inkooporganisatie
- decentrale inkooporganisatie
- gecoördineerde inkooporganisatie

Lek en Waard Wonen kiest voor de komende beleidsperiode voor het decentrale inkooporganisatie. De basis is dat de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid bij de afdelingen blijft. De eindverantwoordelijkheid voor inkoop-, contract- en leveranciersmanagement liggen decentraal bij de managers van de afdelingen.

## 4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

In dit hoofdstuk geven wij aan welke maatschappelijke en ethische uitgangspunten Lek en Waard Wonen hanteert in haar inkoopprocessen.

### 4.1 Ethische en ideële uitgangspunten

De maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap en het commitment van Lek en Waard Wonen aan de Aedes Governance Code woningcorporaties. Wij willen door goed inkopen een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden. Niet alleen medewerkers en huurders van Lek en Waard Wonen, maar ook leveranciers worden aangemoedigd om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

#### Duurzaamheid

Energiebesparende maatregelen zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van onze woningen en het klimaat. Duurzaamheid is één van de corporatiedoelstellingen.

#### Sociale impact

Onze opdrachtgeversrol geeft ons de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van kansen op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ook mensenrechten, kinderarbeid, discriminatie en social return zijn belangrijke thema's. 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. In onze overeenkomsten met leveranciers zijn afspraken en verplichtingen over *social return* opgenomen.

#### Circulariteit

Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

### 4.2 Integriteit

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

Lek en Waard Wonen past functiescheiding toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangenverstremgeling en niet-integer gedrag te voorkomen. Het procuratiereglement is altijd van toepassing.

Om de integriteit te waarborgen heeft Lek en Waard Wonen integriteitsuitgangspunten vastgesteld (zie gedrag & integriteitscode). Deze zijn een integraal onderdeel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

#### Bescherming informatie van ondernemers

Lek en Waard Wonen gaat zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers. Zij handelt terughoudend in het vrijgeven van commerciële informatie, zoals prijzen en innovatieve oplossingen.

## Governance Code woningcorporaties

Als lid van Aedes heeft Lek en Waard Wonen zich gecommitteerd aan de Governance Code woningcorporaties. Bestuur en Raad van Commissarissen stelt een visie op opdrachtgeverschap op, vooruitlopend is dit inkoop- en aanbestedingsbeleid opgesteld. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden, namelijk: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

### 4.3 Goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft Lek en Waard Wonen met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

- Helderheid over de specifieke (inkoop)doelstellingen.
- Een betrouwbare en integere opdrachtgever zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zoveel mogelijk over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.
- Wij gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven past binnen de vastgestelde begroting. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een product of dienst, maar op de totale levensduurkosten (*total cost of ownership*).

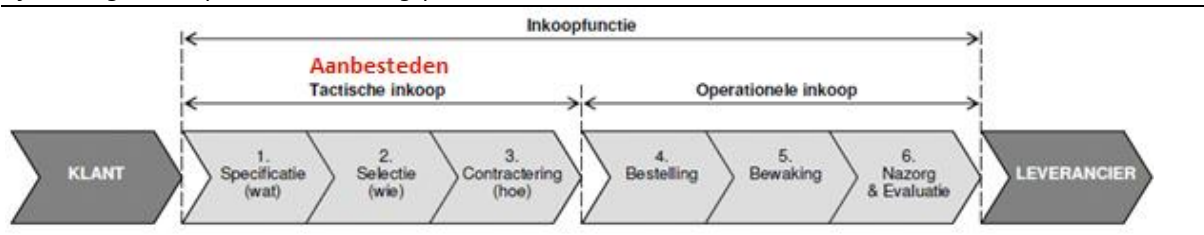
## 5 Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsproces

In dit hoofdstuk staan de uitgangspunten van het inkoop- en aanbestedingsproces van Lek en Waard Wonen. Met deze uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de *Aedes Governancecode woningcorporaties*.

### 5.1 Inkoop- en aanbestedingsproces

Het inkoopproces bestaat uit 6 stappen. Afbeelding 3 laat zien welke dit zijn. Aanbesteden (ook wel: het tactisch inkoopproces) betreft 'slechts' de eerste 3 stappen van het inkoopproces, het totale inkoopproces behelst dus veel meer dan alleen aanbesteden.

Afbeelding 3 Inkoop- en aanbestedingsproces



bron: Van Weele

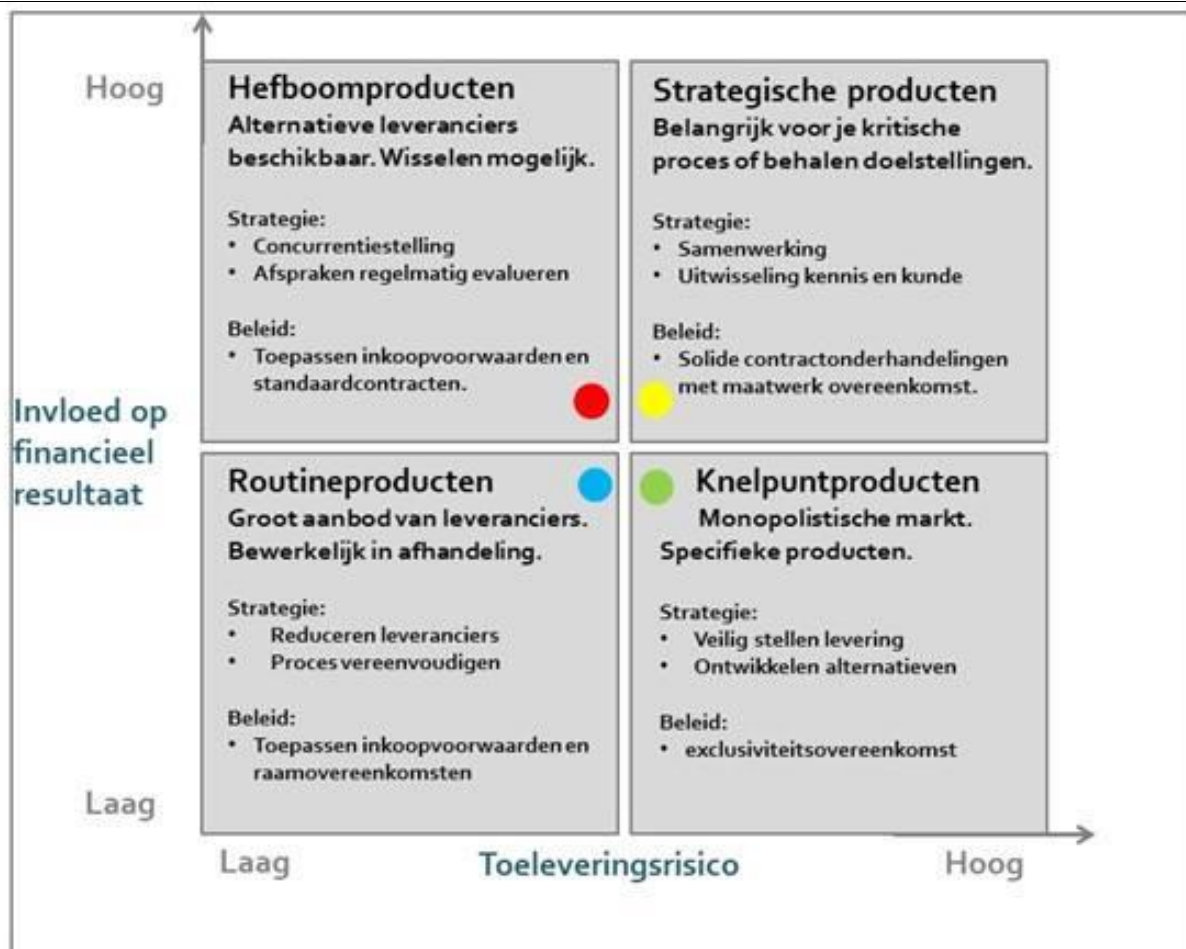
### 5.2 Inkoopstrategie

De inkoopstrategie geeft handvatten voor de selectie van leveranciers, het beoordelen van offertes, het vaststellen van de onderhandelingsstrategie en het contract- en het leveranciersmanagement (bewaking en nazorg).

De inkoopportfolio-analyse is de meest gebruikte methode om de inkoopstrategie van een dienst, levering of werk te bepalen. De verschillende inkoopcategorieën en -pakketten plaatsen we in de Kraljic-matrix (zie afbeelding 4) op basis van hun invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico. De invloed op het financiële bedrijfsresultaat bepalen we door de hoogte van de inkoopuitgaven af te zetten tegen de totale inkoopuitgaven. Deze informatie halen wij uit de spendanalyse die wij jaarlijks uitvoeren (paragraaf 2.3). 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 de levering?
- Schaarste: in welke mate zijn er alternatieve leveringen, diensten, 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 4: Inkoopportfolio



bron: Kraljic

In de jaarlijks op te stellen aanbestedingskalender (paragraaf 2.3) bepalen we per inkooptraject de positie in de inkoopportfolio van Lek en Waard Wonen. Ook geven we hierin aan of een inkoopplan (plan van aanpak) nodig is.

### Uitgangspunten inkoopstrategie

Lek en Waard Wonen hanteert onderstaande uitgangspunten bij het bepalen van de inkoopstrategie:

- We willen een product, dienst of werk dat voldoet aan onze kwaliteitseisen, tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership).
- We beperken het aantal leveranciers, omdat dit beter beheersbaar is. Hierdoor kunnen we efficiënter werken en een duurzamere relatie met de leveranciers aangaan.
- Bij iedere inkoop houden wij rekening met onze ethische en ideële uitgangspunten (zie hoofdstuk 4).
- We laten de wijze van uitvoering van een opdracht (het 'hoe') steeds vaker over aan onze leveranciers. We geven daarbij, waar mogelijk, ruimte aan innovatieve oplossingen.
- In het kader van proportioneel handelen, stelt Lek en Waard Wonen uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.
- Bij de leveranciersselectie (leveranciers die wij uitnodigen voor een aanbesteding) houden wij zoveel mogelijk rekening met de lokale economie en lokale leveranciers. Enerzijds omdat Lek en Waard Wonen een prominente plaats inneemt in de lokale en regionale economie en deze economie wil steunen. Anderzijds omdat lokale en regionale bedrijven eveneens zijn verankerd in de gemeenschap

en onder andere werk verschaffen aan onze huurders. Van dit uitgangspunt kan voor specifieke opdrachten worden afgeweken, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde expertise niet of onvoldoende aanwezig is op lokaal of regionaal niveau.

- We meten periodiek de prestaties van onze belangrijkste leveranciers (kernleveranciers of A-leveranciers).

### 5.3 Inkoopprocessen en procedures

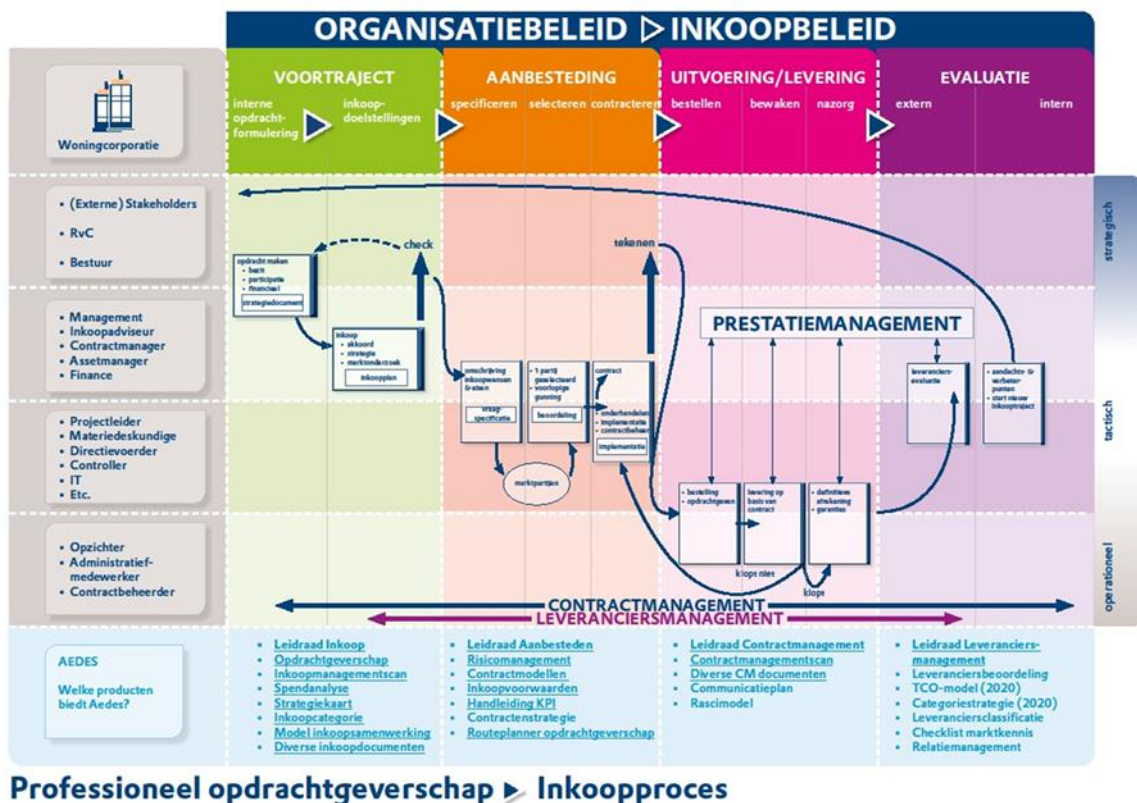
Inkoop is geborgd op de verschillende niveaus van de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel.

Onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen:

- strategische inkoop
- tactisch inkoopproces
- contractmanagementproces
- leveranciersmanagement
- operationele inkoopproces
- de (externe) audit op alle genoemde processen.

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

Afbeelding 5: Praatplaat inkoopproces



bron: Aedes (Gaby van der Peijl)

## 5.4 Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft Lek en Waard Wonen vastgesteld bij welk bedrag wij welke aanbestedingsprocedure volgen. Deze drempelbedragen zijn overgenomen uit de Leidraad Aanbesteden van Aedes. We maken bij de drempelbedragen onderscheid tussen Werken en Levering en Diensten.

### Werken:

waaronder

- Opdrachten in projecten: nieuwbouw , sloop en vervangende nieuwbouw, renovatie, groot-onderhoud en verduurzaming
- Opdrachten planmatig onderhoud, contractonderhoud, mutatie- en reparatieonderhoud

Tabel 2: drempelbedragen Werken (genoemde bedragen zijn per jaar en exclusief BTW)

Inkoopprocedure	Werken	Aantal offertes
Onderhands, enkelvoudig	tot € 50.000	≥ 1 offerte
Onderhands, meervoudig	€ 50.000 tot € 250.000	≥ 2 offertes*
Onderhands, meervoudig	Vanaf € 250.000	≥ 3 offertes

\* Wanneer het om gegronde redenen niet mogelijk is meer dan één offerte te verkrijgen dient een externe kostendeskundige deze te beoordelen op marktconformiteit.

### Leveringen en diensten

waaronder:

- onderhoudswerkzaamheden,
- beheerdiensten
- interne bedrijfsvoering, zoals ICT.

Tabel 3: drempelbedragen Leveringen en Diensten (genoemde bedragen zijn per jaar en exclusief BTW)

Inkoopprocedure	Leveringen en diensten	Aantal offertes
Onderhands, enkelvoudig	Tot € 30.000	≥ 1 offerte
Onderhands, meervoudig	Vanaf € 30.000	≥ 2 offertes*

\* Wanneer het om gegronde redenen niet mogelijk is meer dan één offerte te verkrijgen dient een externe kostendeskundige deze te beoordelen op marktconformiteit.

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de basisstrategie of de marktomstandigheden, is het mogelijk af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor afwijkingen en geeft hierop schriftelijk akkoord. Afwijking is alleen in de volgende situaties toegestaan:

- Dwingende spoed als gevolg van onvoorziene (markt)omstandigheden.
- Opdrachten die om een artistieke, exclusieve, technische of specialistische reden slechts aan één leverancier kunnen worden toevertrouwd.
- Als de keuze voor een andere leverancier onaanvaardbaar hoge kosten of technische moeilijkheden met zich mee zou brengen.

### Uitzondering overkoepelende raamovereenkomsten

Lek en Waard Wonen heeft met verschillende leveranciers een centrale raam- of mantelovereenkomst afgesloten. Hiervoor geldt een uitzondering op de regeling voor drempelbedragen. Deze gecontracteerde partijen staan op een lijst van goedgekeurde leveranciers.



Corporatiemedewerkers kunnen aan deze leveranciers rechtstreeks opdrachten verstrekken. De bevoegdheden op basis van het procuratiereglement zijn voor het verstrekken van deze opdrachten van toepassing. Ook hier geldt dat gemotiveerde afwijkingen worden vastgelegd en vastgesteld door het bestuur.

### 5.5 Procuratiereglement

In het procuratiereglement is vastgelegd wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van Lek en Waard Wonen. De procuratie heeft onder andere betrekking op het aangaan en goedkeuren van financiële verplichtingen, met inbegrip van contracten met leveranciers. Budgethouders en overige door het bestuur gemandateerde medewerkers passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen.

### 5.6 Procedurele uitgangspunten inkoopproces

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

- Wij houden ons aan wet- en regelgeving.
- Wij treden altijd als één entiteit naar buiten.
- Voor het uitvoeren van aanbestedingen hanteren wij de Leidraad Aanbesteden van Aedes als hulpmiddel.
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure en methode worden gemotiveerd en vastgelegd.
- De selectie- en gunningscriteria worden, inclusief onderbouwing, vastgelegd in een inkoopplan.
- Inkoopplannen moeten conform het Investeringsstatuut worden vastgesteld door de Directeur-Bestuurder
- Wij onderbouwen goed waarom een inschrijver de opdracht wel of niet wordt gegund. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen deze uitleg schriftelijk.
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig het geldende procuratiereglement.

Met procedurele uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de *Aedes Governance Code woningcorporaties* van Lek en Waard Wonen.

## 6 Juridische uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven wij de juridische uitgangspunten van Lek en Waard Wonen. Deze hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van Lek en Waard Wonen aan de *Aedes Governance Code woningcorporaties*.

### 6.1 Wet- en regelgeving

De juridische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van Lek en Waard Wonen aan de *Aedes Governance Code woningcorporaties*. Lek en Waard Wonen en opdrachtnemers leven alle relevante wet- en regelgeving en overige kaders na die betrekking hebben op corporaties. Lek en Waard Wonen neemt hiertoe standaard een eis op in haar criteria bij de selectie van leveranciers.

Corporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten (d.d. januari 2024). Lek en Waard Wonen past de Aanbestedingswet niet toe. Op die regel zijn twee uitzonderingen:

- als Lek en Waard Wonen maatschappelijk vastgoed ontwikkelt
- als Lek en Waard Wonen werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbesteding plichtige organisatie zoals een gemeente.

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

De van toepassing zijnde wet- en regelgeving in dit beleid zijn:

- Burgerlijk Wetboek
- de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor het uitvoeren van werken (UAV)
- Bouwbesluit (verzameling bouwtechnische voorschriften)
- Woningwet (kader voor woningcorporaties)
- Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA)
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Arbowetgeving
- Milieuwetgeving
- Algemene Inkoopvoorwaarden Lek en Waard Wonen
- Aanbestedingswet (alleen voor maatschappelijk vastgoed)
- Wet kwaliteitsborging voor gebouwen
- Richtlijn NTA 8800
- Klimaatwet
- Besluit Servicekosten.

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

## 6.2 Algemene beginselen van Aedes leidraad aanbesteden

Lek en Waard Wonen is conform de Europese wet- en regelgeving geen aanbestedende dienst. Lek en Waard Wonen kiest ervoor om - in het kader van risicomanagement en professioneel opdrachtgeverschap - het inkoop aanbestedingsbeleid en de daaruit afgeleide processen zo in te richten dat de algemene beginselen van de Aedes Leidraad Aanbesteden zijn gewaarborgd. Deze beginselen zijn:

- **Objectiviteit:** gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirecte discriminatie is verboden.
- **Gelijke behandeling:** discriminatie op grond van bijvoorbeeld nationaliteit mag niet.
- **Transparantie:** het inkoopproces moet navolgbaar en dus controleerbaar zijn. Dit is een logisch uitvloeisel van het beginsel van gelijke behandeling. Dat betekent dat besluiten worden vastgelegd.
- **Proportionaliteit:** de eisen, voorwaarden en criteria die aan leveranciers worden gesteld, mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot de opdracht. Lek en Waard Wonen past het beginsel van proportionaliteit toe bij de te stellen eisen, voorwaarden en criteria aan leveranciers.

## 6.3 Inkoopvoorwaarden

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

## 7 Contract- en leveranciersmanagement

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We sluiten elk inkooptraject af met een getekende overeenkomst. Daarna begint het contractmanagement en vervolgens starten we met leveranciersmanagement. In dit hoofdstuk staan wij stil bij contractbeheer en vervolgens onze ambities met betrekking tot contract- en leveranciersmanagement.

### 7.1 Contractbeheer

We ronden elk aanbestedingstraject af met het verstrekken van een eenmalige opdracht of het ondertekenen van een (raam)overeenkomst. Tijdens de uitvoering van een opdracht of (raam)overeenkomst sturen we op wat er met de betreffende leverancier is afgesproken. Contractbeheer vormt de eerste stap in het beheersen (managen) van onze contracten. Contractbeheer is het proces van bewaren, vastleggen en actueel houden van contractgegevens, waarbij de juiste gegevens op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar zijn.

Lek en Waard Wonen legt momenteel (raam)overeenkomsten nog niet centraal vast. Onze ambitie is om medio 2024 alle (raam)contracten in een centraal digitaal contractbeheersysteem te registreren.

### 7.2 Contract- en Leveranciersmanagement

Contractmanagement is de basis van leveranciersmanagement. Het doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van grip op de prestaties van leveranciers. Wat hebben we afgesproken in de overeenkomst en krijgen we dit ook geleverd? Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet goed van de grond. Lek en Waard Wonen wil hiervoor het contract management beleggen bij de afdelingsmanagers.

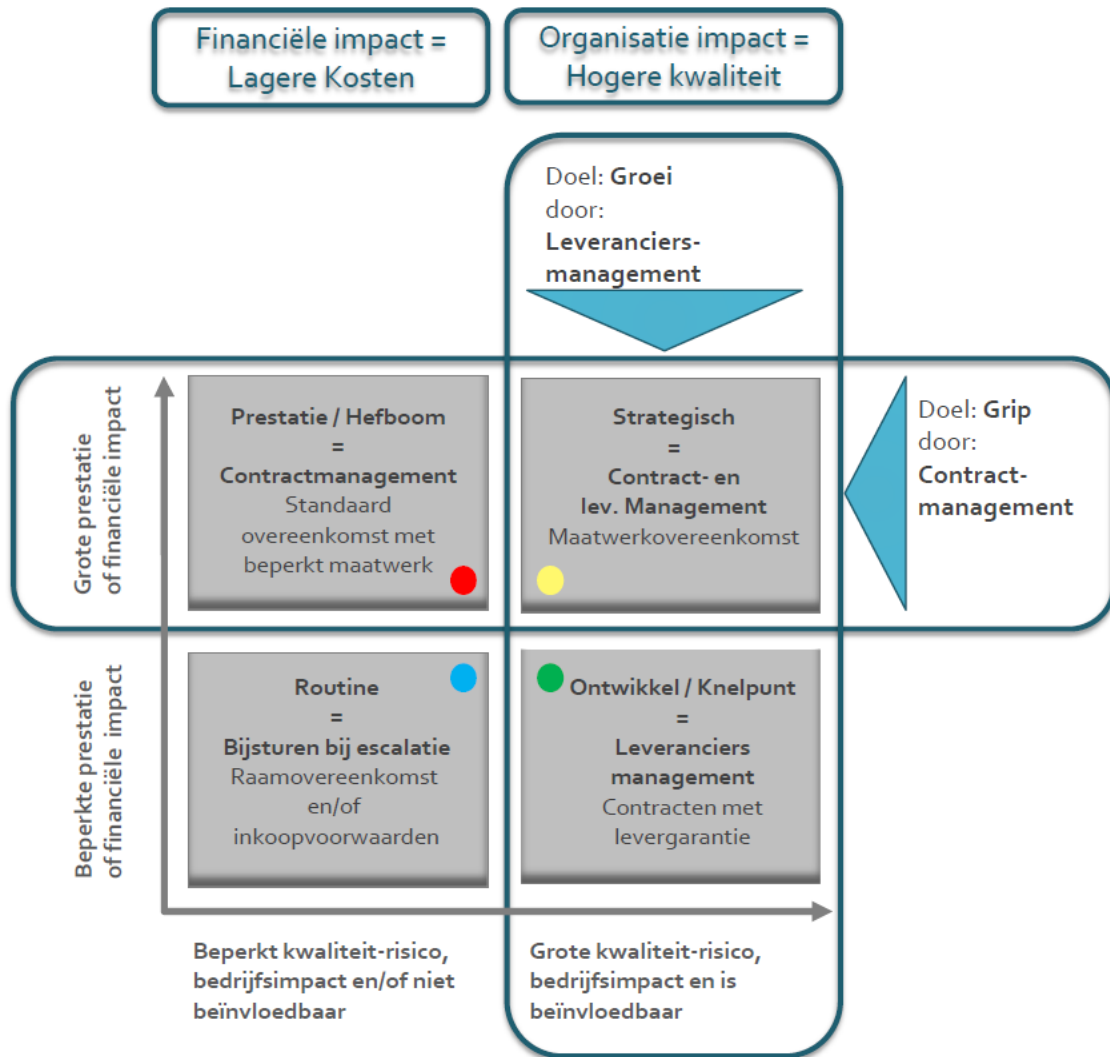
De focus van leveranciersmanagement ligt op het verhogen van de leveranciersprestaties. Het gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je belangrijkste leveranciers (kernleveranciers) te halen. We bepalen onze kernleveranciers met behulp van de inkoopportfolioanalyse. Kernleveranciers scoren 'hoog' op de volgende punten:

- centrale rol in de dienstverlening aan onze huurders
- hoge financiële belangen
- cruciale rol bij risicomanagement
- in staat om Lek en Waard Wonen te helpen bij ontwikkelingen waarin techniek nog niet volledig is uitgewerkt (innovaties), wettelijke kaders een belemmering kunnen vormen en/of de kostenstructuur niet past bij de corporatiedoelstellingen.

Het Grip-en-groeimodel (zie afbeelding 6) maakt duidelijk dat leveranciersmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische leveranciers (kernleveranciers) en knelpuntleveranciers.

Een kernleverancier moet in ieder geval de basis op orde hebben. Als dat niet het geval is, heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van Lek en Waard Wonen. Denk aan betaalbaar, kwalitatief goed wonen en duurzaamheid. Een kernleverancier van Lek en Waard Wonen moet natuurlijk ook deze rol kunnen en willen vervullen. Als een leverancier dit niet op orde heeft, niet kan of wil, dan is er voor ons geen reden om in de relatie te investeren.

Afbeelding 6: Grip-en-groeimodel



bron: Gerco Rietveld (bewerkt door Aedes)

Bij de implementatie van contract- en leveranciersmanagement gebruiken wij onder andere de leidraden die Aedes hiervoor ontwikkeld heeft.

## 8 Inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking kan corporaties helpen om zaken efficiënter en goedkoper 'voor elkaar te krijgen'.  
Want: alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

In de strategie van Lek en Waard Wonen is samenwerken een belangrijk instrument. Dit geldt ook voor inkoop: inkoopsamenwerking is gebaseerd op het basisprincipe dat je gezamenlijk meer voor elkaar krijgt bij leveranciers dan wanneer je hen alleen benadert. Denk daarbij niet alleen aan gezamenlijk inkopen. Het kan ook gaan om informatie over inkoop bundelen of delen.

De belangrijkste doelen die Lek en Waard Wonen heeft in het kader van inkoopsamenwerking zijn:

- kennis uitwisselen
- versnelling in het realiseren van de maatschappelijke opgave
- inkoopmacht vergroten, want door volumes te bundelen krijgen individuele organisaties betere inkoopcondities (prijs, kwaliteit)
- verhogen van de interne efficiëntie, doordat organisaties niet afzonderlijk maar samen inkopen.

Lek en Waard Wonen werkt waar mogelijk en waar het interessant is, samen met de (regionale) corporaties. Daarnaast maken wij gebruik van de inkoopcommunity van Aedes en ons eigen netwerk voor het ophalen en delen van kennis.