



BELEID
INKOOP EN CONTRACTMANAGEMENT
ZOWONEN
2025

Vastgesteld 01-12-2024



1 INLEIDING, MISSIE EN LEIDENDE PRINCIPES.....	5
1.1 Belang van inkoop	5
1.2 Missie van inkoop	6
1.3 Leidende principes van inkoop en contractmanagement	6
1.4 Betrokkenheid van Team Inkoop	7
1.5 Afwijking van het inkoopbeleid.....	7
1.6 Juridische kaders	7
1.7 Aanbestedingsplicht.....	8
1.8 Informatiebeveiliging / Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	8
1.9 Governance Code woningcorporaties	8
2 VERDIEPING LEIDENDE PRINCIPES	9
2.1 Inkopen met focus op onze bewoners	9
2.2 Kostenbewust / Total Cost of Ownership	9
2.3 Professioneel opdrachtgeverschap	9
2.4 Transparant en integer handelen.....	10
2.5 Groei in samenwerking	10
2.6 Beperken van risico's; voldoen aan wet- en regelgeving	11
2.7 Maatschappelijk verantwoord inkopen	11
3 INKOOP- EN CONTRACTMANAGEMENT; HET PROCES.....	13
3.1 Het Inkoopproces.....	13
3.2 Inkoopprocedures	13
3.3 Contractmanagement en leveranciersbeoordeling.....	13
4 DE INKOOPORGANISATIE	14
4.1 Positionering en invulling team Inkoop	14
4.2 Rollen en verantwoordelijkheden.....	14
5 ONTWIKKELING INKOOP	15
5.1 Structuur, eenduidigheid en borging (doorlopen ontwikkeling)	15
5.2 Productgroep management	15
5.3 Spendanalyses	16
5.4 Inkoopjaarplan	16
6 SAMENHANGENDE PROCEDURES EN BELEIDSSTUKKEN	17
6.1 Bevoegdhedenregeling / procuratieregeling	17
6.2 Integriteitscode.....	17
6.3 Inkoopvoorwaarden ZOwonen.....	17
6.4 Indexeringswijze ZOwonen.....	18
7 INKOOPSAMENWERKING	19
BIJLAGE 1 UITWERKING VERSCHILLENDE ROLLEN INKOOPFUNCTIE.....	20
BIJLAGE 2 INKOOPPROCEDURES	22
BIJLAGE 3 IMPACT / VOORBEREIDING AANBESTEDINGSPLICHT	24



1 INLEIDING, MISSIE EN LEIDENDE PRINCIPES

Voor u ligt het Beleid Inkoop en Contractmanagement van ZOwonen. Dit beleid is een afgeleide van het organisatiebeleid en de herijkte koers van ZOwonen welke in 2023 opnieuw zijn vastgesteld. Het beleid wordt jaarlijks herijkt en door de Bestuurder vastgesteld.

Voorliggend stuk beschrijft de wijze waarop we binnen ZOwonen vanuit onze missie en visie tot de beste inkoopstrategie willen komen, welke stakeholders hierbij betrokken moeten worden en welke rolverdeling we in het betreffende inkoopproces gaan hanteren.

De wereld waarbinnen ZOwonen acteert is continue aan verandering onderhevig en het scala aan producten en diensten dat we aantrekken is zeer divers. Daarbij zien we enerzijds dat onze beschikbare middelen onder druk staan als gevolg van rentestijgingen op de kapitaalmarkt en anderzijds dat de prijzen in de markt zich enigszins stabiliseren, echter nog geen forse daling inzetten. Deze ontwikkelingen hebben een forse impact op het realiseren van onze ambities.

Het beleid schrijft geen dwingende methoden of procedures voor die gehanteerd moeten worden bij een inkoopvraagstuk.

Dit voorliggende inkoopbeleid betreft een doorontwikkeling van de versie 2024 en is opgesteld met o.a. input vanuit:

- Onze herijkte koers: "ZO zijn wij... Meer dan ooit"
- De leidraad Inkoop van Aedes

Het voorliggend beleid is vastgesteld door het bestuur van ZOwonen, geldt vanaf 01-01-2025, maar is in principe een dynamisch document. Organisatieontwikkelingen, voortschrijdend inzicht of wijzigingen in wet- of regelgeving kunnen ertoe leiden dat in dit document geformuleerde uitgangspunten worden herzien of gewijzigd. Wijzigingen gelden enkel na bestuurlijke goedkeuring.

1.1 Belang van inkoop

Om onze ambities te kunnen realiseren hebben wij partners / leveranciers nodig die ons voorzien van diensten, producten of werken die we zelf niet kunnen of willen leveren. Deze partijen zijn voor ons onmisbaar gezien de toegevoegde waarde die ze leveren aan onze bewoners. Het belang van deze bewoner staat daarbij voorop, echter dit kunnen we enkel dienen als we daarnaast oprechte aandacht hebben voor zowel de belangen van ZOwonen als onze partners.

De hoeveelheid producten, diensten en werken welke we met inzet van derden aan onze bewoners leveren stijgt steeds verder. Het is daarom van groot belang dat we erin slagen om *die* partijen te selecteren en contracteren die ons het "beste" kunnen helpen in het realiseren van onze ambities. Het "beste" kan hier gelezen worden als de leverancier(s) met de voor onze bewoners en eigen organisatie best passende producten en diensten tegen de juiste voorwaarden (minimaal marktconform en compliant).

Het selecteren van partijen en vastleggen van afspraken begint aan de voorzijde van het inkoopproces, waarbij de behoefte van onze bewoners of organisatie wordt vertaald in een inkoopbehoefte en bijbehorende specificatie. De keuzes die in deze fase worden gemaakt, de partijen die worden geselecteerd en afspraken die worden vastgelegd zijn bepalend voor het succes over een vaak lange periode. Dat onderstreept het belang van het doorlopen van een zorgvuldig inkoopproces!



Professioneel opdrachtgeverschap en een professioneel inkoopbeleid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met een professioneel beleid op het gebied van Inkoop en Contractmanagement kan ZOwonen haar middelen doelmatig en rechtmatig inzetten en een optimale prijs-kwaliteitverhouding realiseren en zodoende een bijdrage leveren aan het realiseren van onze ambities.

1.2 Missie van inkoop

De in 2023 in de herijkte koers geformuleerde missie van ZOwonen luidt als volgt:

"ALS VOLKSHUISVESTER WERKEN WE MEE AAN EEN WERELD WAARIN MENSEN -IN VERBINDING MET ELKAAR- DUURZAAM WONEN, WERKEN EN LEVEN IN EEN OMGEVING WAARIN ZE ZICH GELUKKIG EN GEBORGEN VOELEN. VAN WAARUIT RUST EN RUIMTE ONTSTAAT VOOR IEDERS EIGEN ONTWIKKELING."

Uit bovenstaande organisatie-brede missie hebben we de volgende inkoopmissie geformuleerd:

"ZOWONEN STREEFT NAAR SAMENWERKINGEN DIE EEN WAARDEVOLLE BIJDRAGE LEVEREN AAN HET VERWEZENLIJKEN VAN EEN OMGEVING WAARIN ONZE BEWONERS ZICH GELUKKIG EN GEBORGEN VOELEN. WE FOCUSSEN DAARBIJ OP DUURZAME RELATIES WAARIN DE BELANGEN VAN ONZE BEWONERS ALTIJD VOOROP STAAN EN SPRAKE IS VAN EEN RESPECTVOLLE SAMENWERKING EN EEN OPTIMALE BESTEDING VAN ONZE MAATSCHAPPELIJKE GELDEN."

De kernwaarden van ZOwonen zijn:

- Eigen kracht "We kennen onze talenten en zetten deze in."
- Eigen mening "We zeggen wat we vinden en wat we voelen."
- Eigenzinnig "We maken het verschil op onze manier."
- Samen creëren "We voegen waarde toe voor en met elkaar."
- Humaan zakelijk "We hebben hart voor elkaar bij het bereiken van onze doelen."

Deze kernwaarden willen wij nadrukkelijk terugzien in het handelen van onze eigen collega's, maar ook bij onze partners. De kernwaarden laten we dan ook terugkomen in onze strategische samenwerkingen en overeenkomsten die hieraan ten grondslag liggen. We zijn daarbij overtuigd dat duurzame samenwerkingen, waarin duidelijke afspraken zijn gemaakt en vertrouwen en transparantie een belangrijke plaats hebben, leiden tot een perspectiefverbetering en meerwaarde voor zowel onze bewoners, ZOwonen zelf als voor haar partners. Het geloof in de samenwerking en een goede uitnutting hiervan zal bijdragen aan het verwezenlijken van de wederzijdse belangen.

1.3 Leidende principes van inkoop en contractmanagement

De visie van ZOwonen luidt als volgt:

"WIJ ZIEN DE SAMENLEVING IN AL Z'N KLEUREN; MENSEN DIE HET OP EIGEN HOIJTJE REDDEN, MAAR OOK DE GROEP DIE ERBUITEN VALT. WONEN IS EEN GRONDRICHT EN PASSENDE HUISVESTING IS DAARVOOR EEN HARDE RANDVOORWAARDE. DAAR ZORGEN WIJ VOOR WIJKEN MAKEN ZICHELVE NIET EN HEBBEN LIEFDE EN AANDACHT NODIG. DAT IS WAT WIJ GEVEN. SCHOUDER AAN SCHOUDER MET BEWONERS EN ANDERE ORGANISATIES OM ONS HEEN."



Om onze missie te kunnen realiseren hebben we voor ons Inkoop- en Contractmanagementproces een aantal leidende principes geformuleerd, die we hanteren binnen de totstandkoming en uitvoering van onze samenwerkingen.

- *Inkopen met focus op onze bewoners*
- *Kostenbewust, Total Cost of Ownership (TCO)*
- *Professioneel opdrachtgeverschap*
- *Transparant en integer handelen*
- *Groei in samenwerking*
- *Beperken van risico's; voldoen aan wet- en regelgeving*
- *Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*

Deze leidende principes worden in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

1.4 Betrokkenheid van Team Inkoop

Team Inkoop dient betrokken te worden bij de totstandkoming en uitvoering van alle samenwerkingen vanaf een contractwaarde van € 10.000 of hoger of met een strategische impact. Met strategische impact doelen we hier op impact die wezenlijk is op financieel gebied, maar tevens andere aspecten die impact hebben op de organisatiedoelen, koers, reputatie en compliance. Dit is noodzakelijk vanuit het oogpunt van risicobeheersing en het kunnen verantwoorden van gemaakte keuzes middels een aantoonbaar zorgvuldig, transparant en objectief proces dat heeft geleid tot de betreffende samenwerking.

Gezamenlijk met de betrokken inkoper zal vanuit de productgroepstrategie een inkoop- en contractmanagementstrategie worden opgesteld en zal het inkoop- en contractmanagementproces door Team Inkoop worden begeleid.

1.5 Afwijking van het inkoopbeleid

Van het inkoopbeleid kan alleen met voorafgaande toestemming worden afgeweken als daar gegronde redenen voor zijn. Voor een afwijkende inkoopbeslissing (lees: het afwijken van de voorgeschreven kaders in het inkoopbeleid) moet de budgethouder vooraf een deugdelijk gemotiveerd afwijkingsvoorstel voorleggen aan het Team Inkoop. Deze zal het voorstel, voorzien van zijn advies, aan de bestuurder voorleggen, wiens goedkeuring vereist is om de afwijking toe te staan.

1.6 Juridische kaders

Het naleven van de wet- en regelgeving is een verplichting en geen keuze. In dit verband geldt een nationaal en internationaal kader en heeft ZOWonen te maken met een aantal wetten, richtlijnen en reglementen, zoals het Burgerlijk Wetboek, de Mededingingswet en de Erecode voor Ondernemers in het Bouwbedrijf. De Aanbestedingswet 2012¹ en het Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW 2016) en de Gids Proportionaliteit zijn voor ZOWonen -vooralsnog- niet van toepassing en derhalve is het inkoopbeleid in beginsel vormvrij. Echter, wanneer in samenwerking met een publiekrechtelijk orgaan wordt aanbesteed en het aan te besteden werk (bijvoorbeeld bij maatschappelijk vastgoed i.h.k.v. de Woningwet) een totale waarde boven de aanbestedingsdrempels ligt dient te worden aanbesteed volgens de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Deze drempelbedragen zijn voor 2024 - 2025 vastgesteld op € 5.538.000,- voor werken, € 750.000,- voor sociale en andere specifieke diensten (SAS) en € 221.000, voor leveringen of diensten.

¹ Alsmede de richtlijn 2004/18/EG van de Europese Commissie, waaruit de Aanbestedingswet en Aanbestedingsrichtlijn Werken voortkomen

1.7 Aanbestedingsplicht

De Europese Commissie is eind 2017 een inbreukprocedure gestart tegen de Nederlandse staat. De Commissie vindt dat woningcorporaties publieksrechtelijke instellingen zijn en dat zij projecten boven de Europese drempelbedragen Europees moeten aanbesteden. De Nederlandse overheid en onze brancheorganisatie Aedes delen deze conclusie niet.

Aedes vindt dat woningcorporaties private organisaties zijn en zodoende niet onder de Europese aanbestedingsregels vallen. De redenatie dat de overheid invloed zou kunnen en willen uitoefenen op corporatieopdrachten lijkt Aedes vergezocht. In de Woningwet is bovendien expliciet vastgelegd dat de Nederlandse overheid geen aanwijzingen kan geven aan woningcorporaties met betrekking tot opdrachtverstrekking. Vooralsnog is er voor ZOwonen nog geen aanbestedingsplicht. In bijlage 3 wordt een toelichting gegeven op de impact en de voorbereiding hierop.

1.8 Informatiebeveiliging / Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

ZOwonen gaat zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers. Zij handelt terughoudend in het vrijgeven van commerciële informatie, zoals prijzen en innovatieve oplossingen. Persoonsgegevens mogen alleen verzameld worden met een daarvoor gerechtvaardigd doel. Dit doel moet wel bepaald zijn en (vooraf) duidelijk zijn omschreven. Het verwerken van persoonsgegevens dient te voldoen aan de geldende AVG. Afhankelijk van de bepaalde impact op het gebied van AVG, wordt vervolgens besloten welke acties en vastleggingen plaats moeten vinden om tijdens de werking van de te sluiten overeenkomst AVG-compliant te zijn.

1.9 Governance Code woningcorporaties

Als lid van Aedes heeft ZOwonen zich gecommitteerd aan de Governance Code woningcorporaties. Bestuur en Raad van Commissarissen hebben een visie op opdrachtgeverschap, die is vertaald naar het inkoopbeleid. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden, namelijk: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Onze missie

Als volkshuisvester werken we mee aan een wereld waarin mensen, in verbinding met elkaar, duurzaam wonen, werken en leven in een omgeving waarin ze zich gelukkig en geborgen voelen. Van waaruit rust en ruimte ontstaat voor ieders eigen ontwikkeling.

Onze visie

Wij zien de samenleving in al z'n kleuren: Mensen die het op eigen houtje redden, maar ook de groep die erbuiten valt. Wonen is een grondrecht en passende huisvesting is daarvoor een harde voorwaarde. Daar zorgen wij voor. Wijken maken zichzelf niet en hebben liefde en aandacht nodig. Dat is wat wij geven, schouder aan schouder, met bewoners en andere organisaties om ons heen.



2 VERDIEPING LEIDENDE PRINCIPES

De in paragraaf 1.3 vastgestelde leidende principes worden in dit hoofdstuk nader toegelicht. Tevens wordt aangegeven hoe we deze willen gaan bereiken.

2.1 Inkopen met focus op onze bewoners

Onze bewoners hebben behoefte aan *beschikbare, betaalbare, duurzame, kwalitatief goede* woningen in een leefbare omgeving. Om dit te bereiken gaan we bestendige samenwerkingen met partners aan die ertoe leiden dat we verantwoord invulling kunnen geven aan onze ambities. Omdat we de blik op een langere periode richten kunnen we samen met onze partners beter plannen en vanuit deze planning middelen en capaciteit organiseren die zal leiden tot het bereiken van de gewenste ambities.

Tevens krijgen deze partners door de duur en continuïteit in de samenwerking steeds meer inzicht in en begrip voor de behoeften en uitdagingen van onze bewoners en werken zij steeds meer vanuit dezelfde uitgangspunten (normen en waarden). De komende jaren blijven we in onze samenwerkingen nadrukkelijk insteken op deze factoren teneinde de outcome -het effect dat we daadwerkelijk met onze acties bereiken- van onze werkzaamheden te vergroten.

Eveneens kan bij inkoopvraagstukken, die onze bewoners rechtstreeks raken, ervoor gekozen worden om bewoners (al dan niet vertegenwoordigd via de huurdersorganisaties) een plek te geven in het inkooptraject en derhalve hun behoeften goed te borgen. Dit kan bijvoorbeeld door het duiden van de vraagstelling of als onderdeel van het beoordelingsteam.

2.2 Kostenbewust / Total Cost of Ownership

Niet alleen richting onze bewoners hebben we de plicht om de kosten i.h.k.v. betaalbaarheid laag te houden, dit is ook van groot belang voor een gezonde financiële huishouding binnen onze organisatie. Deze is immers randvoorwaardelijk om ons werk te kunnen blijven doen. Samenwerkingen met leveranciers en hieruit voortvloeiende slimme oplossingen moeten bijdragen aan kostenoptimalisatie. De manier waarop we ons geld uitgeven past binnen onze vastgestelde begrotingen. We focussen ons niet alleen op de aanschaf van een product of dienst, maar ook op de kosten die we tijdens de totale levensduur moeten maken om het product of dienst in een goede staat te houden, oftewel, we hebben aandacht voor de Total Cost of Ownership (TCO), waarbij we kiezen voor de voordeligste oplossing op de lange termijn in relatie tot de kwaliteit. Het thema kosten verdient ook in 2025 onverminderd aandacht!

2.3 Professioneel opdrachtgeverschap

Wij verlangen van onze partners dat ze hun dienstverlening voor ZOwonen op professionele wijze inrichten en uitvoeren. Dit vraagt van onze zijde dat we ons ook als een professioneel opdrachtgever gedragen. Het is voor ZOwonen van groot belang om als een aantrekkelijke, professionele en betrouwbare opdrachtgever te handelen. Partijen moeten met ZOwonen *willen* samenwerken, zeker in tijden van hoogconjunctuur of de huidige tijd waarin de beschikbaarheid en prijsstelling van producten en personele capaciteit sterk onder druk staan.

Vertaald naar Inkoop en Contractmanagement betekent dit dat we duidelijk zijn naar elkaar, zowel in de verwachtingen als in de afspraken die we maken. Tevens vraagt dit om een respectvolle omgang met elkaar, waarin we oog hebben voor elkaars belangen maar ook ruimte aan elkaar bieden om te ontwikkelen en innoveren.

De kernwaarden "Samen creëren" en "Humaan zakelijk" spelen ook in de samenwerking met onze partners een grote rol!



2.4 Transparant en integer handelen

ZOwonen is een organisatie met een maatschappelijke doelstelling en heeft sinds 2019 de status *Organisatie van Openbaar belang* (OOB-status). Onze opgave (en bestaansrecht) is dat we passende huisvesting bieden aan een doelgroep met een krappe beurs. We zijn ons zeer bewust van de verantwoordelijkheid die we daarin dragen en voorbeeldfunctie die we hebben. Dit maakt dat we veel waarde hechten aan integriteit en transparantie in alles wat we doen. Het is dan ook zaak dat we onze wijze van handelen altijd kunnen onderbouwen.

Intern bewaken we bovenstaande door collega's bij indiensttreding de integriteitscode te overhandigen. Daarnaast gaan we regelmatig met medewerkers het gesprek aan om het onderwerp actueel te houden en om lastige situaties waarin we soms onbewust of onbedoeld in terechtkomen te bespreken met elkaar.

De vier grondbeginselen van inkopen zijn *transparantie, objectiviteit, non-discriminatie en proportionaliteit*. ZOwonen wil deze beginselen nastreven in al haar inkopen.

- *Transparantie* betekent in deze het creëren van maximale doorzichtigheid en wel zodanig dat altijd helder is waarom, door wie, wanneer, welke overwegingen zijn gemaakt.
- *Objectiviteit* heeft betrekking op het feit dat in te kopen leveringen, diensten en werken op een meetbare (objectieve) wijze worden beschreven.
- *Non-discriminatie (gelijke behandeling)*. Het uitgangspunt is dat alle potentiële aanbieders in een offertetraject gelijk worden behandeld. Er is geen sprake van voorkeuren en vooroordelen; het verstrekken van informatie aan alle in het offertetraject betrokken marktpartijen vindt gelijkluidend en gelijktijdig plaats.
- *Proportionaliteit*; Keuzes die we maken en eisen en voorwaarden die we stellen dienen in een redelijke verhouding te staan tot de aard en omvang van een te vergeven opdracht.

In de samenwerking met onze partners is het van groot belang om afspraken die we maken en opdrachten die we verstrekken in lijn met het vigerende integriteitsbeleid te laten zijn. We vinden het belangrijk dat onze partners onze integriteitscode onderschrijven en delen en bespreken die bij het aangaan van een samenwerking. Deze code wordt vertaald in een document van uitgangspunten en richtlijnen welke voor de partners van toepassing zijn in de samenwerking. Hier blijven we de komende jaren dan ook nadrukkelijk op sturen en monitoren.

Bij nieuwe inkooptrajecten, maar ook in contractmanagementgesprekken, besteden we aandacht aan het vastleggen van de bepaalde inkoopstrategie, rollen en personen die hierbij betrokken zijn en gemaakte keuzes in het proces. Dit om de zuiverheid in het proces te bewaken en de reproduceerbaarheid te vergroten. Actuele, correcte en volledige dossiervorming is dan ook prioriteit binnen het team Inkoop!

2.5 Groei in samenwerking

Tijdens de fase van behoeftebepaling (specificeren) en het selecteren en contracteren van een partner wordt uitgebreid stilgestaan bij zowel hetgeen ZOwonen verwacht in een samenwerking als hetgeen een partner ons kan leveren. Deze zaken worden vervolgens in een overeenkomst gegoten en vandaar uit start de samenwerking. Dit is echter pas het begin.

In de inleiding is beschreven dat onze partners van groot belang zijn voor het kunnen realiseren van onze organisatie-doelstellingen. We streven (waar relevant) dan ook naar professionele, waardevolle, waar mogelijk langdurige, samenwerkingen waarin respectvol met elkaar wordt omgegaan en met oog voor de wederzijdse belangen wordt geacteerd.



In de samenwerking moet ruimte zijn voor het optimaal inzetten en benutten van elkaars expertise. Het streven is daarbij om steeds beter met elkaar te gaan presteren, zowel qua outcome (datgene wat je daadwerkelijk bereikt met je acties) als benodigde inzet (middelen). We dagen onze bestaande samenwerkingspartners uit om met vernieuwende oplossingen te komen. Tevens kijken we actief naar de markt welke nieuwe / vernieuwende ontwikkelingen of organisaties een bijdrage kunnen leveren aan onze doelstellingen.

Deze groei in de samenwerking bevorderen we door het actief inzetten op contractmanagement. Enerzijds is dit om te meten en evalueren of de gemaakte afspraken worden nagekomen (uitnutting van contracten). Anderzijds om actief met onze intern betrokken collega's en externe partijen op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden (PDCA). Altijd met respect voor de wederzijdse belangen.

2.6 Beperken van risico's; voldoen aan wet- en regelgeving

ZOwonen, maar ook onze partners, lopen risico's in haar bedrijfsvoering. Deze risico's kunnen divers van aard zijn, waarbij o.a. te denken valt aan risico's op het gebied van financiën, continuïteit, imago / reputatie, compliancy, aansprakelijkheid, etc.

Om deze risico's in nieuwe samenwerkingen vroegtijdig in beeld te krijgen wordt al tijdens het vaststellen van de behoefte van de organisatie aandacht besteed aan de risico's die wij zelf zien ten aanzien van een bepaald onderwerp of inkoopvraagstuk. Deze risico's worden in de inkoopstrategie opgenomen en ook in de uitvraag aan potentiële partners meegegeven. Tevens wordt in een uitvraag meegenomen welke risico's de partijen zelf zien en welke beheersmaatregelen ze nemen om deze te mitigeren of weg te nemen.

In een bestaande situatie wordt tijdens de contractmanagement besprekingen (tactisch overleg) structureel aandacht besteed aan risico's die zich voor kunnen doen en welke beheersmaatregelen genomen kunnen worden. Risicomanagement is een vast onderdeel van het contractmanagement.

Tevens hanteren we in het kader van risicobeheersing een aantal uitsluitingscriteria die ertoe kunnen leiden dat een partij niet in aanmerking komt voor het uitbrengen van een aanbieding / een samenwerking met ZOwonen. Hierbij valt te denken aan:

- Partijen met een slechte reputatie / imago (check middels google-toets)
- Partijen die financieel instabiel zijn (toets middels kredietcheck)
- Leveranciersafhankelijkheid; partijen die naar aanleiding van een samenwerking met ZOwonen te zeer afhankelijk kunnen worden van de omzet die ze bij ons genereren. We hanteren daarbij de stelregel dat de omzet die een partij bij ons genereert in een bepaalde periode maximaal 25% van de totale omzet van die partij in die periode mag bedragen.

2.7 Maatschappelijk verantwoord inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen raakt enerzijds het thema duurzaamheid in de traditionele zin van het woord, waarbij gedacht kan worden aan energiebesparende maatregelen, toepassing van duurzame werkmethoden en -materialen, etc. Dit maakt momenteel al structureel deel uit van onze samenwerking met onze partners Nieuwbouw, Renovatie en Duurzaamheid.

Anderzijds voelen en nemen we vanuit onze visie en missie de verantwoordelijkheid om onze bewoners zelf ook echt een kans te bieden om hun perspectief te verbeteren middels het bieden van kansen op de arbeidsmarkt. Dit zetten we vanaf 2023 actief op in middels het project #oepenbenen. Bewoners krijgen de kans om bij partners van ZOwonen een kijkje in de keuken

te nemen en indien er vanuit beide zijden mogelijkheden worden gezien om een dienstverband aan te gaan. Daarmee leveren we een bijdrage aan de perspectiefverbetering van de bewoner en bieden we onze partners een mogelijke bijdrage in het vraagstuk rondom krapte op de arbeidsmarkt.

Eveneens hoort hier de aandacht bij ten aanzien van verantwoorde productieprocessen
Maatschappelijk verantwoord inkopen is een onderdeel dat zowel binnen een productgroep strategie als bij een inkoopstrategie nader wordt afgewogen.

We onderzoeken in 2025 of en hoe we PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) onderdeel laten uit maken van het inkoopproces.



3 INKOOP- EN CONTRACTMANAGEMENT ; HET PROCES

3.1 Het Inkoopproces

Op het moment dat binnen de organisatie een behoefte aan producten, diensten of werken bestaat die ZOwonen niet zelf wil of kan invullen wordt door de behoeftesteller samen met de betrokken inkoop- en contractmanager het inkoopproces opgestart. Dit inkoopproces is opgedeeld in een aantal processtappen. Hierbij zijn de aard, omvang, complexiteit en impact van het inkooptraject factoren die de mate en diepgang waarmee deze stappen doorlopen worden beïnvloeden. Het inkoopproces onderscheidt de volgende processtappen:



Een nadere uitwerking van deze processtappen is terug te vinden in de uitgebreide procesomschrijving.

3.2 Inkoopprocedures

Onderdeel van de inkoop- en contractstrategie is een uitwerking van het type inkoopprocedure dat gehanteerd gaat worden. Op basis van de productgroepstrategie kan de voor het specifieke thema best passende inkoopprocedure worden gekozen. Zie bijlage 2 voor enkele voorbeelden van inkoopprocedures. De keuze voor de inkoopprocedure is, net als de inkoop- en contractmanagementstrategie, maatwerk. Er is geen vast uitgangspunt dat een bepaalde procedure in situaties dwingend voorschrijft.

3.3 Contractmanagement en leveranciersbeoordeling

Het proces van contractmanagement en leveranciersbeoordeling zit opgesloten in het hierboven geschetste inkoopproces en wel in de stappen “Contracteren”, “Managen” en “Evalueren”. Het doel van contractmanagement is om enerzijds te monitoren of de gemaakte afspraken door betrokken partijen worden nagekomen en overeenkomsten goed worden uitgenut. Anderzijds is het doel om middels contractmanagement samenwerkingen te laten groeien, met betere resultaten voor beide partijen tot gevolg.

Per overeenkomst of samenwerking die is aangegaan wordt op basis van een aantal factoren, waaronder kosten, impact op bewoner, complexiteit en risico's, door Team Inkoop in overleg met de contracteigenaar bepaald hoe het contractmanagement op de betreffende overeenkomst of samenwerking wordt ingericht. Gezamenlijk bepalen zij de verschillende rollen (zie 4.2), frequentie van overleg en wijze van evaluatie en beoordeling van de samenwerking. Het overzicht van deze zaken is in het contractmanagementsysteem Corpomanager opgenomen, evenals de kerngegevens van de overeenkomst.

Van elk contractmanagement overleg wordt een verslag en / of actiepuntenoverzicht gemaakt. Daarnaast wordt periodiek een leveranciersbeoordeling opgemaakt waarbij wordt bekeken en beoordeeld in welke mate de leverancier heeft voldaan aan de gemaakte afspraken en het bereiken van de gestelde doelen. Deze beoordeling wordt opgesteld door alle direct betrokkenen in de samenwerking. De bevindingen en uitkomsten uit de periodieke overleggen en de jaarlijkse leveranciersbeoordeling bepalen of we met een partij verder willen gaan, er andere of aanvullende afspraken nodig zijn, of dat we afscheid gaan nemen. Jaarlijks zullen de resultaten van de leveranciersbeoordelingen aan het DT gepresenteerd worden.

4 DE INKOOPORGANISATIE

4.1 Positionering en invulling team Inkoop

Binnen ZOWonen is het team Inkoop centraal gepositioneerd binnen de stuurlijn Vastgoed en Inkoop. De medewerkers die werkzaam zijn in dit team hebben de rol Regisseur Inkoop & Contractmanagement.

Er is bewust voor gekozen om de activiteiten van het *Inkopen van producten / diensten / werken* en het *Managen van contracten* bij dezelfde personen te leggen.

We kiezen hiervoor omdat:

- Door deze combinatie tijdens het inkooptraject nadrukkelijker wordt gekeken naar de periode na implementatie. Er is minder prikkel / belang om een korte termijn winst te boeken. Dit sluit aan bij de doelstelling van kostenbewustzijn door focus op de Total Cost of Ownership.
- De contractmanager van een samenwerking op de hoogte is van de doorlopen procedures en gemaakte afspraken in het inkooptraject. Hij / zij is daar immers bij betrokken geweest. Dit maakt dat de implementatie van een product of dienst beter zal verlopen en er meer oog is voor de risico's en ontwikkelpunten van beide partijen die in het inkoopproces zijn gedetecteerd.
- Partijen / personen zijn bekend en raken vertrouwd met elkaar, dit maakt de kans op een succesvolle implementatie en verdergaande ontwikkeling tijdens de duur van de samenwerking groter.

4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Tijdens het inkoopproces, maar ook tijdens de looptijd van een samenwerking onderkennen we enkele rollen, die elk hun eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Dit betreft de contracteigenaar, de contractmanager en de contractbeheerder.

Contracteigenaar

De contracteigenaar is verantwoordelijk voor het resultaat van de overeenkomst of samenwerking. In de meeste gevallen is dit tevens de behoeftesteller en budgetverantwoordelijke binnen de organisatie en vanuit zijn / haar lijnverantwoordelijkheid degene die belang heeft bij de in te kopen producten, diensten of werken.

Contractmanager

De contractmanager is de medewerker van team inkoop die betrokken is bij het inkoopproces en tijdens de duur van de samenwerking vanuit zijn expertise kijkt naar de werking van de overeenkomst en prestaties die over en weer geleverd worden. Hij werkt daarbij adviserend en ondersteunend aan de overige rollen. Tevens vervult deze persoon de rol van contractregistrator, dat wil zeggen dat hij / zij verantwoordelijk is voor het juist registreren en beheren van de contractgegevens.

Contractbeheerder

De contractbeheerder is degene die dagdagelijks betrokken is bij de producten of dienstverlening die afgenomen worden. De contractbeheerder is ook het eerste aanspreekpunt (zowel intern als extern) op de inhoud van het contract. Vaak is hij werkzaam binnen de lijn of het team van de contracteigenaar. De contractbeheerder werkt nauw samen met de partners, verstrekt opdrachten binnen de kaders van de overeenkomst en de procuratieregeling, signaleert zaken, draagt verbeteringen aan en rapporteert zijn bevindingen richting Contracteigenaar en manager. Een uitgebreide beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is in bijlage 1 opgenomen.



5 ONTWIKKELING INKOOP

Onze organisatie is continue in beweging en het team Inkoop zal op de zich ontwikkelende behoeften blijven inspelen. Enerzijds doen we dat door te kijken naar de business en onze dienstverlening daar continue op af te stemmen. Anderzijds doen we dat door ons te focussen op onze eigen ontwikkeling.

5.1 Structuur, eenduidigheid en borging (doorlopen ontwikkeling)

We zien binnen ZOwonen dat Team Inkoop een waardevolle bijdrage levert aan zowel (grote) inkoopvraagstukken als overige (deel)projecten binnen de organisatie. Inkoop staat definitief op de kaart, wordt gevonden binnen ZOwonen en is een vaste stabiele basis, die flexibel inspeelt op de behoeftes van de organisatie. Ook zijn er diverse externe samenwerkingen waar inkoop gezien wordt als een waardevolle speler. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de C8 samenwerking “kraamkamers”.

Binnen team inkoop staan professionaliteit, eenduidigheid en structuur hoog in het vaandel. Hier wordt dan ook permanent op gestuurd en verder aan gebouwd.

In 2024 is veel aandacht uitgegaan naar het optimaliseren van het contractmanagementsysteem Corpomanager, welke het contractbeheer- en management ondersteunt binnen inkoop. Het systeem draagt bij middels de structuur, het eenduidig doorlopen van de processen en de borging van de gemaakte keuzes en bijbehorende documentatie. Aanvullend hebben we, als voorbereiding op de mogelijke aanbestedingsplicht, de inkoopmodule geïmplementeerd en operationeel. In 2024 zijn de eerste inkooptrajecten succesvol uitgevoerd waardoor we ervoor kiezen om dit als standaard in te gaan zetten bij nieuwe inkooptrajecten. We onderzoeken de mogelijkheden om deze inkoopmodule ook in te zetten bij contractverlengingen.

Het inkoopproces, de verschillende rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de inrichting en uitwerking van contractmanagement worden in standaarddocumenten vastgelegd. Dit zal leiden tot een verbeterde dossiervorming (actueel, juist en volledig) en toenemende transparantie en reproduceerbaarheid.

Voorbeelden van deze standaarden zijn:

- De productgroepstrategie, waarin een aantal thema's aan de orde komen, zoals een spend-analyse, een SWOT-analyse en het startdocument welk gebruikt wordt om de inkoopstrategie vast te stellen;
- Modeldocumenten die gebruikt worden voor overeenkomsten (offerte-aanvragen, bouwteam- en aannemingsovereenkomst, raamovereenkomst);
- In Corpomanager worden alle samenwerkingen eenduidig vastgelegd;
- In Corpomanager worden alle inkooptrajecten eenduidig doorlopen en vastgelegd;
- Standaardsjablonen voor contractmanagementgesprekken, waaronder verslaglegging / actiepuntenlijsten en beoordelingen;
- Leidraad opdrachtverstrekking.

5.2 Productgroep management

Inspelend op repeterende en vooruitlopend op toekomstige inkoopbehoeften wordt vervolg gegeven aan de professionalisering van productgroepmanagement. De in te kopen producten en / of dienstverlening worden hierbij onderverdeeld in productgroepen. Voorbeelden van productgroepen zijn o.a. CV-onderhoud, gevelonderhoud, schilderwerkzaamheden of IT-dienstverlening. We hanteren hierbij de productgroepeindeling van Aedes.



Per productgroep wordt geanalyseerd wat de bestaande uitgaven, leveranciers en lopende contracten zijn. De positie in de Kraljic-matrix wordt bepaald en tevens wordt een SWOT-analyse gemaakt, waarvoor input wordt opgehaald bij intern en extern betrokkenen.

Vervolgens wordt, in overleg met de betrokken budgethouders en behoeftestellers, binnen een productgroep een strategie geformuleerd hoe inkopen binnen deze productgroep op korte en middellange termijn georganiseerd zullen worden.

Deze productgroepstrategie is o.a. afhankelijk van het type product of dienst, de beschikbaarheid (aantal aanbieders), complexiteit van het product of dienst, impact op de huurder, toeleveringsrisico's, etc. Zo ligt het voor de hand om voor een activiteit als schilderwerkzaamheden (lage complexiteit, groot volume, veel lokale aanbieders) meerdere partijen van opdrachten te voorzien. Terwijl voor de levering van bijvoorbeeld het ERP (IT-dienstverlening) bewust voor één partij gekozen wordt.

De productgroepstrategie zal op bestuurlijk niveau worden vastgesteld. De productgroepstrategie geeft in basis invulling aan de te hanteren inkoopstrategie bij een actuele inkoopbehoefte binnen de productgroep of kan aanleiding zijn om een nieuw inkooptraject te starten.

5.3 Spendanalyses

Inkoop voert periodiek spendanalyses uit. Deze analyses maken inzichtelijk hoeveel financiële middelen we uitgeven aan de samenwerkingen die we binnen ZOwonen kennen. Op basis van deze inzichten kunnen vervolgens acties uitgezet worden om deze uitgaven / spend waar nodig of gewenst gericht aan te pakken. Deze spendanalyses maken integraal onderdeel van een productgroepstrategie.

5.4 Inkoopjaarplan

Jaarlijks wordt een inkoopjaarplan opgemaakt, waarin de concrete doelstellingen en acties voor het daaropvolgende jaar worden beschreven. In dit jaarplan komen enerzijds zaken aan bod die leiden tot een verdere verbetering van de inkoopfunctie. De eerder benoemde zaken uniformering, uitvoeren van productgroep management en spendanalyses zijn daar voorbeelden van.

Anderzijds wordt aan het einde van een jaar (periode november-december) binnen de organisatie een inventarisatie gemaakt van inkooptrajecten die in het navolgende jaar zullen gaan spelen en waarbij de inzet van Team Inkoop gewenst is. Vanuit deze behoefte wordt een planning opgesteld.



6 SAMENHANGENDE PROCEDURES EN BELEIDSSTUKKEN

ZOWonen beschikt over een aantal beleidsstukken en documenten die nauw samenhangen met het voorliggend beleid Inkoop- en Contractmanagement.

6.1 Bevoegdhedenregeling / procuratieregeling

De bevoegdhedenregeling en de daaraan gekoppelde procuratieregeling beschrijft de bevoegdheid van functionarissen van ZOWonen tot het aangaan van verbintenissen en / of het verrichten van rechtshandelingen namens ZOWonen. In deze regeling is onder andere vastgelegd welke bevoegdheid een medewerker heeft ten aanzien van het verstrekken van een opdracht, het aangaan van een overeenkomst en het tekenen van correspondentie.

De toegekende externe procuratie is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel.

6.2 Integriteitscode

De integriteitscode beschrijft hoe wij omgaan met integriteit in de breedste zin van het woord. Zowel in ons gedrag richting onze bewoners, collega's, partners / stakeholders, als in houding ten opzichte van het verstrekken van woningen, het aangaan van relaties en samenwerkingen, het maken van kosten en het uitvoeren van nevenactiviteiten.

Elke medewerker van ZOWonen ontvangt de integriteitscode bij indiensttreding.

Van deze integriteitscode is een vertaalslag gemaakt voor partners / leveranciers waar wij mee samenwerken. Dit document wordt besproken voorafgaand aan de samenwerking en onderdeel gemaakt van de contractstukken.

6.3 Inkoopvoorwaarden ZOWonen

Bij elke inkoop (> € 5.000,-) worden in beginsel de Algemene Inkoopvoorwaarden 2024 van ZOWonen van toepassing verklaard en/of wordt door ZOWonen een (concept)contract opgesteld. De algemene voorwaarden van een leverancier worden door ZOWonen uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Daarnaast zijn er landelijk ontwikkelde algemene voorwaarden voor werken, zoals de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering voor werken 2012 (UAV 2012) en de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contracten 2005 (UAV-GC 2005). Deze voorwaarden zullen, indien van toepassing, integraal worden toegepast bij offerteaanvragen van werken.

In afwijking van bovenstaande kan besloten worden om in te stemmen met de in de branche gebruikelijke algemene voorwaarden, mits deze redelijk zijn. Voor specifieke inkooptrajecten is maatwerk vereist en zijn algemene inkoopvoorwaarden minder goed bruikbaar. In beide situaties dient eerst afstemming plaats te vinden met team Inkoop.



6.4 Indexeringswijze ZOwonen

Het werkveld waarin ZOwonen acteert is continu aan verandering onderhevig. Een aantal ontwikkelingen zijn enigszins voorspelbaar (jaarlijkse inflatiecijfers) en bepaalde ontwikkelingen zijn minder goed in te schatten (forse stijging op energie en materiaal- en loonkosten) als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen. Daarom is het voor ZOwonen van groot belang om grip te krijgen en te houden op de ontwikkeling in kosten. Daarbij willen we enerzijds scherp aan de wind varen maar kunnen we de ogen ook niet sluiten voor de ontwikkelingen in de markt. Om hier zo duidelijk en rechtvaardig mogelijk te kunnen acteren streven we naar uniformiteit in de indexeringsmethodiek.

ZOwonen hanteert daartoe een uniforme indexeringsmethodiek per productgroep. De methodiek wordt vastgesteld aan de hand van de meest gehanteerde indexeringsmethode in de markt voor de betreffende productgroep. Per productgroep wordt de methodiek toegelicht en vastgesteld inclusief bron, berekenwijze, te hanteren format en de te hanteren datum en periode voor het vaststellen van de jaarlijkse indexering.

Team Inkoop stelt voor elke productgroep vast volgens welke indexeringswijze (voorbeelden BDB / ACBID) met welke tabellen er wordt geïndexeerd. Hierbij wordt tevens vastgelegd welke tijdsperiode er in betreffende tabellen wordt genomen voor de percentage-berekening. (bijv. januari-januari of oktober-oktober).

Bij lopende contracten prevaleren de initieel gemaakte contractafspraken. Bij contractverlenging en het aangaan van nieuwe overeenkomsten wordt de indexeringswijze zoals hierboven beschreven gehanteerd.



7 INKOOPSAMENWERKING

Samenwerking met andere corporaties is geen doel op zich, maar een middel om zaken efficiënter en mogelijk goedkoper 'voor elkaar te krijgen'. Het credo luidt: alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Daarbij zal continue aandacht dienen uit te gaan naar de daadwerkelijke toegevoegde waarde van die samenwerkingen. Deze kunnen ook divers van aard zijn, waarbij dit varieert van het uitwisselen van informatie tot het gezamenlijk doorlopen van inkooptrajecten.

ZOwonen is aangesloten en actief betrokken bij diverse werkgroepen binnen de C8 (vb. Kraamkamers). Daarnaast maken wij gebruik van de inkoop community van Aedes in ons eigen netwerk voor het ophalen en delen van kennis.



BIJLAGE 1 UITWERKING VERSCHILLENDE ROLLEN INKOOPFUNCTIE

Zoals beschreven kennen we 3 verschillende rollen in het traject waarin we een product of dienst gaan inkopen en vervolgens gaan gebruiken. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per rol worden in deze bijlage verder toegelicht.

Contracteigenaar (CE)

Tijdens inkooptraject	Fase contractmanagement
<ul style="list-style-type: none"> - Signaleert behoefte aan in te kopen producten, diensten of werken en meldt dit bij team Inkoop. - Stelt samen met de CM de behoefte-specificatie en inkoopstrategie op. - Organiseert budget en bewaakt de financiële realisatie binnen de overeenkomst. (is meestal de budgetverantwoordelijke). - Maakt deel uit van het team dat het inkooptraject doorloopt en indien mogelijk / van toepassing van het beoordelaarteam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Behoeftesteller en eindverantwoordelijk voor het contract (van begin tot einde). - Verantwoordelijk voor implementatie van contractafspraken binnen het proces. - Eindverantwoordelijk voor het resultaat van de uitvoering van het contract of de samenwerking. - Verantwoordelijk voor besluitvorming t.a.v. een lopende overeenkomst / samenwerking (opstarten, wijzigen of beëindigen). - Verantwoordelijk voor het functioneren van de CB; sparringpartner voor de CB o.h.g.v. operationele vraagstukken. - Mede verantwoordelijk voor de evaluatie van de overeenkomst of samenwerking.

Contractbeheerder (CB)

Tijdens inkooptraject	Fase contractmanagement
<ul style="list-style-type: none"> - Levert input tijdens de specificatiefase (wat willen we bereiken). Heeft hiervoor ook de benodigde marktkennis. - Is onderdeel van het beoordelingsteam van offertes 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor de dagdagelijkse uitvoering van het contract; waaronder alle activiteiten t.b.v. proces van orderverstrekking en facturatie. - Borgt de implementatie van gemaakte contractafspraken op operationeel niveau. Draagt zorg voor de vastlegging van werkafspraken met de leverancier - Eerstelijns aanspreekpunt voor contractpartners en is verantwoordelijk voor de afhandeling van operationele vraagstukken (intern en extern). - Signaleert behoeftes vanuit de praktijk. - Levert input voor de contractbeoordeling. - Is verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie t.b.v. de begroting.



Inkoop en Contractmanager (CM)

Tijdens inkooptraject	Fase contractmanagement
<ul style="list-style-type: none"> - Is werkzaam binnen team inkoop. - Verantwoordelijk voor opstellen en onderhouden inkoopdossier - Ondersteunt de CE bij de behoefte specificatie en vaststelling van de inkoopstrategie. - Heeft de lead in het inkooptraject; van behoeftespecificatie t/m het ondertekenen van de overeenkomst. - Voert tijdens het inkoopproces de contacten met de partijen die hier een rol in spelen. - Controle op opdrachtverstrekking (juist, volledig en getekende documentatie aanwezig?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor vaststelling van wijze van contractmanagement en uitvoering hiervan, bestaande uit plannen, voeren en vastleggen van overleggen waarin voortgang, prestaties en verbetermogelijkheden besproken worden. - Ondersteuning CE bij implementatie van het contract - Sparringpartner voor CE en CB t.a.v. de overeenkomst en samenwerking. Ondersteuning in analyse en forecast. - Bewaken dat de benodigde contractgegevens zijn opgenomen in het contract. - Coaching en begeleiding van betrokkenen t.a.v. contractafspraken - Registreren en archiveren van contractafspraken (contractgegevens) in het contractbeheersysteem. Tevens het verwerken van contractwijzigingen in registratie - Monitoring op naleving en realisatie van de gemaakte contractafspraken. Signaleren van risico's en kansen richting de betrokkenen - Bewaken en signaleren van expiratedata. Controle en vaststelling van indexering. - Evalueren van contractprestaties met CE en CB. Bespreken van prestaties met partijen waarmee samengewerkt wordt.



BIJLAGE 2 INKOOPPROCEDURES

Onderstaand voorbeelden van mogelijke inkoopprocedures die gevolgd kunnen worden. Tevens wordt vermeld in welke gevallen deze geschikt / toepasbaar zijn. De uiteindelijke keuze voor welke inkoopprocedure gevolgd gaat worden komt echter altijd voort uit de opgestelde inkoopstrategie die omschrijft welke specifieke factoren en omstandigheden een rol spelen in het inkoopvraagstuk, die van invloed kunnen zijn op de uiteindelijke keuze van procedure.

Tegenwoordig kiezen we in de meeste gevallen voor een meervoudige procedure, met voorselectie de. Daarbij hanteren we de beoordelingsmethodiek "gunnen op waarde".

Type procedure	Beschrijving	Geschiktheid	Kenmerken
Enkelvoudige procedure	Slechts met één leverancier wordt een offertetraject doorlopen.	<p>Kleine opdrachten (< €5000,-) waarbij een uitgebreid meervoudig offertetraject niet opweegt tegen een de mogelijke omzet voor de leverancier.</p> <p>Opdrachten waarbij specialistische kennis slechts bij één geschikte partij aanwezig is.</p> <p>Vervolgopdrachten waarbij voortzetting door de huidige leverancier van belang is.</p>	<p>Korte doorlooptijd</p> <p>Geen concurrentie</p>
Meervoudige procedure, met voorselectie	Twee of meer leveranciers worden verzocht informatie aan te leveren op basis waarvan een voorselectie van de meest geschikte leveranciers wordt gemaakt. Vervolgens worden twee of meer leveranciers uitgenodigd voor een offertetraject.	<p>Bij grote opdrachten waar concurrentiestelling gewenst is.</p> <p>Bij opdrachten waarbij de kwaliteit van de organisatie (referenties, financiële draagkracht) een filter is voor de geschiktheid van een leverancier te bepalen.</p> <p>Bij een markt waar veel leveranciers actief zijn.</p> <p>Waarbij van een longlist naar een shortlist gewerkt dient te worden.</p>	<p>Langere doorlooptijd (3-5 maanden)</p>



Meervoudige procedure, zonder voorselectie	Twee of meer leveranciers worden uitgenodigd voor een offertetraject. Er vindt geen voorselectie plaats.	Bij grote opdrachten waar concurrentiestelling gewenst is. Bij opdrachten waar aan de voorkant geen uitgebreide voorselectie noodzakelijk is.	Gemiddelde doorlooptijd 2-4 maanden.
Leverancierspool	Een pool met diverse leveranciers, welke voldoen aan minimale eisen, ontvangen regelmatig offerteaanvragen.	Bij productgroepen waar regelmatig een behoefte is en waarbij de grote marktwerking een positief effect heeft. (bijvoorbeeld inhuur van personeel)	Zeer korte doorlooptijd



BIJLAGE 3 IMPACT / VOORBEREIDING AANBESTEDINGSPLICHT

De Europese Commissie is eind 2017 een inbreukprocedure gestart tegen de Nederlandse staat. De Commissie vindt dat woningcorporaties publieksrechtelijke instellingen zijn en dat zij projecten boven de Europese drempelbedragen Europees moeten aanbesteden. De Nederlandse overheid en onze brancheorganisatie Aedes delen deze conclusie niet.

Aedes is van mening dat woningcorporaties private organisaties zijn en zodoende niet onder de Europese aanbestedingsregels vallen. De redenatie dat de overheid invloed zou kunnen en willen uitoefenen op corporatieopdrachten lijkt Aedes vergezocht. In de Woningwet is bovendien expliciet vastgelegd dat de Nederlandse overheid geen aanwijzingen kan geven aan woningcorporaties met betrekking tot opdrachtverstrekking. Vooralsnog is er voor ZOwonen nog geen aanbestedingsplicht.

Een inbreukprocedure begint met een ingebrekestelling van de Europese Commissie. Hierin verzoekt de Commissie een lidstaat om meer informatie. Als de Commissie vervolgens tot de conclusie komt dat het land niet voldoet aan zijn wettelijke verplichtingen, kan zij een met redenen omkleed advies sturen: een formeel verzoek om aan het EU-recht te voldoen. Als een lidstaat daar nog steeds geen gevolg aan geeft, kan de Commissie de zaak aanhangig maken bij het Hof van Justitie.

In de inbreukprocedure rondom het al dan niet aanbestedingsplichtig zijn van woningcorporaties, heeft de Commissie tweemaal een ingebrekestelling verstuurd (eind 2017 en begin 2019). Op beide ingebrekestellingen heeft de Nederlandse overheid gereageerd dat woningcorporaties private organisaties en niet aanbestedingsplichtig zijn.

Het is nu aan de Europese Commissie om te besluiten of zij een met redenen omkleed advies gaat versturen. Dit is een besluit waar het college van Eurocommissarissen mee moet instemmen.

Algemene impact aanbestedingsplicht

Europees aanbesteden betekent dat we, als aanbestedende dienst, gehouden zijn aan enkele spelregels (richtlijn) als het gaat om het verstrekken van opdrachten. Kort de algemene impact voor ZOwonen:

- We zijn vanaf bepaalde drempelbedragen niet meer vrij om zelf de inkoopprocedure te bepalen. Dus verplicht openbare aanbesteding (publiceren van de behoefte) om alle marktpartijen een kans te geven.
- De termijn voor de doorlooptijd van de inkoopprocedure staat vast en bepalen we niet meer zelf.
- Bij bepaalde type contracten is de maximale contractduur begrenst
- Dit kan consequenties hebben voor bepaalde type samenwerkingen.
- Marktpartijen kunnen bezwaar maken tegen gemaakte besluiten die we nemen (op grond van vier basisprincipes objectief, transparant, non-discriminatoire en proportioneel alsmede over de beoordeling van zaken binnen de procedure)
- Het vraagt een goede voorbereiding en strategie voorafgaand om output/outcome te realiseren. Eenmaal bezig met de procedure kunnen we geen spelregels veranderen. Dit is reeds verankerd in ons inkoopbeleid.

Indien corporaties gezien worden als aanbestedende dienst is de verwachting dat een overgangperiode van toepassing zal zijn.



Vorbereiding aanbestedingsplicht

Vooralsnog blijft dus onduidelijk hoe de inbreukprocedure zal eindigen. Aedes is in overleg met de Nederlandse overheid en de Europese Commissie over de inbreukprocedure. Als een met redenen omkleed advies wordt verstuurd, gaat Aedes na welke instrumenten zij kan inzetten om de sector voor te bereiden op een eventuele aanbestedingsplicht. Een deel kan dus worden gefaciliteerd door Aedes in deze. We hoeven echter niet stil te zitten en kunnen ons nader voorbereiden. Echter zien we dat Europees aanbesteden vooral professioneel inkopen vraagt en dat hebben we de afgelopen jaren reeds weten te organiseren.

Het is wel raadzaam om alvast kritisch te kijken naar onze inkoopprocedures aan de hand van bijvoorbeeld de Aedes leidraad aanbesteden. Deze leidraad, waaraan ZOwonen ook een bijdrage heeft geleverd, wijkt in beperkte mate af van ons eigen beleid. Belangrijk verschil is dat wij niet spreken over aanbesteden zolang dit niet van toepassing is en dus ook niet deze procedures volgen, maar een procedure die aansluit bij het te behalen resultaat.

Door de vier basisprincipes (objectief, transparant, non-discriminatoir en proportioneel), die ook opgenomen zijn in de Aanbestedingswet 2012, zullen we indien we aanbestedingsplichtig worden niet echt te maken krijgen met zwaardere beoordelingsprocedures of vraagspecificaties gedurende het aanbestedingsproces. Dit doen we reeds. ZOwonen zal te maken krijgen met inschrijvers die we verplicht zijn toe te laten in de procedure en opdrachtwaardes die gedurende de looptijd van een overeenkomst niet sterk mogen afwijken. Het clusteren van werkzaamheden dient gemotiveerd te worden en dit geldt ook voor het wel/niet gebruiken van percelen. Ook de keuze van deelnemers aan een meervoudig onderhandse aanbesteding dient gemotiveerd te worden.

Dossiervorming van de inkooptrajecten is essentieel om bij vragen eenvoudig stukken te kunnen overdragen en zorg te dragen voor de vereiste transparantie. Aanbestedingssoftware kan helpen bij een goede dossiervorming van de aanbesteding en zorgt, als het zover komt, voor een eenvoudige koppeling met TenderNed (platform waarop inkoopbehoeften gepubliceerd dienen te worden). Ook hier hebben we inmiddels de nodige stappen in gezet met de implementatie van Corpomanager.

Bij eventuele verlenging of nieuwe contracten kiest ZOwonen voor een korte(re) contractduur. Om zodoende flexibeler contracten te kunnen beëindigen en vervolgens Europees aan te besteden. ZOwonen neemt bij het verlengen of nieuwe contracten een bepaling op waarin staat dat de gesloten overeenkomst ontbonden kan worden als woningcorporaties toch aanbestedingsplichtig blijken te zijn.

