

Inkoopbeleid Area



Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Het belang van professioneel opdrachtgeverschap	3
1.2	Kernwaarden inkoopbeleid	3
1.3	Reikwijdte, looptijd en ontwikkeling van het inkoopbeleid	4
2	Missie, visie en doelstellingen	4
2.1	Missie en visie (Bron: Koersplan 2018)	5
2.2	Inkoopdoelstellingen van Area	5
2.3	Communicatie	6
3.	Inkoopstrategie	6
3.1	Professioneel en regisserend opdrachtgeverschap	6
3.2	Inkooporganisatie	8
3.2.1	Inkoopsamenwerking	8
3.2.2	Inkoopvolwassenheid en ambitie	9
3.3	Methoden en procedures	9
3.3.1	Contractmanagement en -beheer	9
3.3.2	Leveranciersmanagement en -beheer	10
3.4	Maatschappelijk verantwoord inkopen	10
3.4.1	Duurzaamheid	10
3.4.2	Social Return	11
3.4.3	Circulair inkopen	11
4.	Inkoopproces	11
4.1	Verschillende fases, verschillende mogelijkheden	11
4.2	Rollen en verantwoordelijkheden	12
4.3	Inkoopcategorie-indeling	12
4.4	Aanbesteden; middel, geen doel	15
4.5	Procuratieregeling	15
4.6	Inkoopdossier- en ontwikkeling	15
4.7	Inkoopvoorwaarden	15

1 Inleiding

1.1 Het belang van professioneel opdrachtgeverschap

Woningcorporaties besteden jaarlijks miljarden euro's aan hun 2,4 miljoen woningen. Aan nieuwbouw, renovatie, onderhoud, beheer en verduurzaming van de woningvoorraad. Zij zijn daarmee de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector. Ook bij de inkoop van diensten en producten voor ICT & Facility gaat het om grote belangen. Onderzoek van Aedes laat zien dat gemiddeld 70% van de uitgaven van corporaties bestaan uit beïnvloedbare inkoop.

Het werken met maatschappelijk geld geeft ons daarbij een bijzondere verantwoordelijkheid op het gebied van recht- en doelmatigheid; niet voor niets de kernwaarden van professioneel opdrachtgeverschap. In 2015 is het vorige inkoopbeleid voor Area vastgesteld. Er is sinds die tijd hard gewerkt aan het verder professionaliseren van de inkoopfunctie binnen Area. Deze actualisatie wil daarmee vooral voortbouwen op hetgeen is bereikt en een aanzet geven tot verdere verbetering. Maar speelt ook in op de snel veranderende omgeving. De prijs-/kwaliteitverhouding van wat we inkopen staat momenteel behoorlijk onder druk; er is grote schaarste aan vakkundig personeel in de markt en materiaal prijzen stijgen. De financiële druk op corporaties zelf is behoorlijk toegenomen: denk aan het invoeren van de verhuurdersheffing en de Woningwet in 2015. En de energietransitie en aanstaande Klimaatwet vragen bijzondere inspanningen in de driehoek gemeente-corporatie-huurders. Het is ook door dit soort ontwikkelingen dat het professionaliseren van ons opdrachtgeverschap van steeds groter belang wordt.

We zijn trots op wat we hebben bereikt maar nemen daar geen genoegen mee. We zien kansen om een hogere huurderstevredenheid te bereiken en ons vastgoedprogramma sneller, beter en goedkoper te realiseren, zelfs (of beter: juist) nu de markt krap is. Onze interne organisatie, onze marktbenadering en vraag naar de markt raakt steeds beter op elkaar afgestemd. Ons opdrachtgeverschap is steeds minder gekoppeld aan een persoon of afdeling, maar is verankerd in onze organisatie en gekoppeld aan onze strategie. Daarmee heeft dit beleid zowel een interne als een externe functie. Het bevat uitgangspunten en duidelijke kaders voor medewerkers die zich met inkoop bezighouden én informeert marktpartijen en andere stakeholders over onze visie en uitgangspunten.

1.2 Kernwaarden inkoopbeleid

Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat Area deze rol op een rechtmatige en doelmatige wijze vervult, op een zodanige wijze dat we onze risico's goed beheersen en de doelstellingen zoals verwoord in ons koersplan zo goed mogelijk invullen en behalen. Transparant ondernemen en een doelmatige bedrijfsvoering staan daarin centraal.

Bij rechtmatigheid horen de volgende begrippen:

- **Betrouwbaarheid.** Area is een betrouwbare opdrachtgever en werkt in vertrouwen met de markt. Leveranciers krijgen gelijke kansen.
- **Integriteit.** Het werken met maatschappelijk geld in combinatie met ons volume maakt inkoop een stevige risicofactor bij Area. Dit beleid is een belangrijke, zo niet de belangrijkste, aanzet om inkooprisico's te beheersen.

De Autoriteit Woningcorporaties heeft een onderzoek uitgevoerd m.b.t. het waarborgen van integriteit bij opdrachtverstrekking door woningcorporaties. Een groot aantal verplichte maatregelen vloeien voort uit de genoemde Governancecode. Zij geeft 3 aandachtsvelden mee waarop dit beleid ook inspeelt:

- Organisatie; onder andere: functiescheiding procuratieregeling (zie H4.4), gebruik van integriteits- en gedragscodes. Area beschikt over een [integriteitscode](#) en een

gedragscode huurders. Deze zijn opgenomen in alle (vastgoed gerelateerde) contracten en inkoopvoorwaarden. Deze documenten wordt ook gedeeld via de inkooppagina op Find! en onze website.

- Proces: onder andere: functiescheiding, opleiding (zie H3.2.1) en vastlegging (zie H4.6).

- Cultuur: het actief stimuleren van bewustwording. De rode draad in ons handelen als professioneel opdrachtgever.

- **Transparantie.** Het aanbestedingsproces vindt plaats via objectieve criteria en offertebeoordeling door meerdere Area medewerkers. Daarbij worden de aanbestedingsprocedure en drempelbedragen als genoemd in het aanbestedingsbeleid van Area als kader gehanteerd. Hierop kan worden getoetst, zowel intern (bedrijfscontroller) als extern (bijv. accountant)

- **Proportionaliteit.** De eisen en voorwaarden die we stellen staan in redelijke verhouding tot de aard en omvang van onze opdracht. We bewaken actief dat onze inkoopomzet op jaarbasis niet meer dan 30% van de omzet van een leverancier (of co-maker) uit maakt.

Bij doelmatigheid horen de volgende begrippen:

- Een lerende organisatie; we vinden niet telkens het wiel opnieuw uit maar pakken door op opgedane ervaringen, zorgen voor feedback en ontwikkelen onze competenties

- we gebruiken de kracht van de markt. We formuleren helder het startpunt en gewenst eindresultaat (het wat) maar laten het proces zoveel mogelijk over aan de markt (het hoe)

- een organisatie die zich realiseert dat we werken met maatschappelijk geld en dat de enige Euro die echt telt, de Euro is die naar onze huurders en/of vastgoed gaat

- een organisatie die, met de huurder voor ogen, kennis en geld zo slim en efficiënt mogelijk gebruikt en haar processen op elkaar afstemt (integrale benadering van ons vastgoed)

- we organiseren op een professionele wijze de toets op marktconformiteit van de door de markt voorgestelde prijzen

- een organisatie die actief inspeelt op nieuwe ontwikkelingen of deze ontwikkelingen stimuleert.

1.3 Reikwijdte, looptijd en ontwikkeling van het inkoopbeleid

Dit inkoopbeleid geldt voor de hele organisatie. Er is bewust voor gekozen om dit keer geen looptijd aan dit plan mee te geven. Tenslotte veranderen Area en haar omgeving voortdurend en is de toekomst moeilijk voorspelbaar. We willen een flexibele en wendbare organisatie zijn die klaar is voor toekomstige vraagstukken zonder met elke wind of marktontwikkeling mee te waaien. Dit plan geldt dan ook zolang het relevant is.

2 Missie, visie en doelstellingen

In het koersplan zijn de missie en visie van Area opgenomen. In dit hoofdstuk worden deze vertaald naar inkoop.

2.1 Missie en visie (Bron: Koersplan 2018)

We zien een blijvende rol voor Area in ons werkgebied. Wonen is een belangrijke basisbehoefte van mensen. Traditionele waarden als betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, zelfredzaamheid en continuïteit koesteren we én geven we nieuwe inhoud die past bij de wereld van nu. We bewegen vooruit naar onze oorspronkelijke bedoeling vanuit een moderne en zelfbewuste blik. Alleen op deze manier kunnen we werken aan een blijvend vertrouwen tussen onze bewoners, onze partners en onze organisatie.

Onze bedoeling:

Wij werken samen aan betaalbaar en duurzaam wonen voor mensen die ons écht nodig hebben.

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.

Het koersplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansredenen en het toekomstbeeld. De inkoopstrategie wordt afgeleid van de organisatiestrategie. Het inkoopbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om de inkoopstrategie te realiseren.

Wij geven uitvoering aan het inkoopbeleid 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.

2.2 Inkoopdoelstellingen van Area

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

Dit beleid is opgezet vanuit de volgende uitgangspunten:

- We werken vanuit een gecoördineerd inkoopmodel: centraal beleid met decentrale uitvoering.
- Area koopt in tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding door een transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers.
- 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 daar 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.
- Area 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 via ons contract- en leveranciersmanagementsysteem (CLM) Negometrix.

- De expertise van leveranciers wordt optimaal benut voor innovatie, bijvoorbeeld door ontwikkelagenda's in samenwerkingsovereenkomsten.
- Onze inkoopstrategie is gebaseerd op het principe van regisserend opdrachtgeverschap¹.

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

2.3 Communicatie

Dit inkoopbeleid is tot stand gekomen door de nodige gesprekken met intern betrokkenen. In diverse afdeling overleggen zal het verder worden toegelicht. Het is belangrijk dat ons inkoopbeleid zichtbaar is, zowel in- als extern; daarom publiceren we dit op de website en introduceren we een inkooppagina op Find met alle belangrijke procedures, instructies, modellen, voorwaarden en andere handige tools.

3. Inkoopstrategie

3.1 Professioneel en regisserend opdrachtgeverschap

Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat je als woningcorporatie de manier waarop je samenwerkt met opdrachtnemers (de marktpartijen) bewust vormgeeft. Die werkwijze moet maximaal bijdragen aan de eigen doelstellingen, de dienstverlening aan onze huurders, de relatie met de stakeholders en het beheersen van risico's. Het maken van deze keuzes gaat verder dan het antwoord geven op de vraag "doen we het zelf of kopen we het in"; het gaat om de keuze die past bij wat we zelf willen zijn (onze kernactiviteit) en waarvoor we beter marktpartijen kunnen inschakelen. Deze inzichten kunnen veranderen; door wetgeving (Woningwet), door eigen keuzes of door ontwikkelingen in de markt. Daarbij moeten we ons realiseren dat een andere marktbenadering "dan we zijn gewend" vraagt om andere processen en systemen en om mensen met de juiste competenties en cultuur, passend bij de gekozen richting. Niet alleen bij ons zelf maar ook bij de marktpartijen met wie we (gaan) samenwerken.

De doelstellingen als genoemd in H2 worden het best "bediend" door samenwerking met de markt vanuit het principe van regisserend opdrachtgeverschap. In onderstaand overzicht worden de verschillen tussen traditioneel inkopen en op basis van regisserend opdrachtgeverschap in beeld gebracht:

Traditioneel inkopen	Regisserend opdrachtgeverschap
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en de markt vragen dit te realiseren op basis van de laagste prijs	Het globaal omschrijven wat je wilt en de markt uitdagen om met een passende oplossing te komen
het WAT, WAAROM en HOE wordt (grotendeels) bepaald door de opdrachtgever	Het WAT en WAAROM is het domein van de opdrachtgever, het HOE is aan de markt
het ontwerp ligt bij de opdrachtgever, de uitvoering bij de markt	ontwerp en uitvoering in 1 hand: bij de markt
gunning op prijs	gunning op EMVI (kwaliteit, prestaties, prijs)
ontwerprisico's liggen bij de opdrachtgever, uitvoeringsrisico's bij de markt	ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de markt

De stap naar regisserend opdrachtgeverschap is, zeker in het coördinatie model, een zaak van lange adem. Stapsgewijs is deze strategie de afgelopen jaren in elke

¹ Zie <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/53b8ac8239e54d96/original/20130625-op-weg-naar-naar-regisserend-opdrachtgeve-pdf.pdf>

onderhoudsvorm (groot onderhoud, planmatig onderhoud, mutatieonderhoud, dagelijks onderhoud, contractonderhoud) bij en met elke daarbij betrokken afdeling ingezet. Ook bij nieuwbouw richten we ons eerst op reeds ontwikkelde concepten. Dat vraagt veel van de betrokken medewerkers (competenties en cultuur), van processen en van systemen. Waarbij het succes niet alleen wordt bepaald door ons zelf, maar ook van de (na aanbesteding) gekozen marktpartijen. De zwakste schakel bepaalt tenslotte het succes van de hele keten en dat vraagt aandacht en bijsturing waar nodig.

Onze visie en uitgangspunten zijn duidelijk. Wij stellen marktpartijen via duidelijke uitvragen in staat medeverantwoordelijkheid te nemen voor onze doelstellingen: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid, leefbaarheid en huurderstevredenheid. Deze werkwijze heeft ons marktpartijen opgeleverd die aantoonbaar goed presteren en steeds beter in staat zijn deze doelstellingen te realiseren. Door deze partijen nader aan ons te binden en daarmee project overschrijdende samenwerkingen aan te gaan leren we, versnellen we en borgen we ook in krappe tijden als nu, de noodzakelijke capaciteit en kwaliteit. We houden hierbij een scherp oog voor onze kernwaarden, voor andere ontwikkelingen in de markt, professionaliseren onze organisatie op deze ontwikkeling én blijven nieuwe leveranciers kansen geven. Het gevolg hiervan is dat Area een reputatie heeft opgebouwd als vragende partij die niet voorschrijft maar uitdaagt. Die dat heel bewust al deed in de bouw en daarmee een duidelijke en betrouwbare opdrachtgever is. Die heel bewust de stap heeft gemaakt van kortlopende inspanningsverplichting naar project overschrijdende resultaatgerichte samenwerking. We binden die bedrijven (en personen!!) die bij ons passen en van wie en met wie we telkens weer leren en beter worden maar nemen afscheid als meer wordt beloofd dan waargemaakt. We laten niet los maar houden anders vast.

Nu onze opdrachtgeversrol, onze markt- en vraagbenadering voor zowel onszelf als de markt helder is en we op de verschillende onderhoudsvormen geen longlistleveranciers maar co-makers hebben, zijn we toe aan de volgende stap. Door niet alleen per afdeling te werken aan professionalisering en vanuit een duurzame relatie met de beste marktpartijen en hun medewerkers, maar ook door deze activiteiten nader te verbinden. Deze integrale benadering zal meerwaarde bieden in onze ondernemings- en inkoopdoelstellingen en meerwaarde bieden aan onszelf, onze huurders en aan comakers die deze stap willen en kunnen maken. Voor een groot deel van onze vastgoedopgave kiezen we voor project overschrijdende resultaatgerichte samenwerking. Deze keuze betekent niet dat we niet meer volgen wat er buiten ons gefocuste gezichtsveld gebeurt. Integendeel: juist bij het bewust stappen naar samenwerking hoort dat we goed zicht houden op ontwikkelingen in de markt. Dit zie je o.a. terug in onze ontwikkelagenda's. Marktverkenning wordt steeds belangrijker, juist ook voor de inkoopadviseur.

Tenslotte dienen we de voortgang van onze vraag, voor onszelf en onze huurders, te garanderen en moeten we kunnen wisselen van co-maker zodra deze structureel achterblijft in zijn prestaties. Regisserend opdrachtgeverschap en project overschrijdende resultaatgerichte samenwerking maken noodzakelijk dat we competenties bij ons als opdrachtgever verder ontwikkelen. Dat zit in alle fases van het inkoopproces (zie H4.1). Het is van belang dat je weet wat je wilt. Een professionele toets van door marktpartijen opgegeven prijzen is zeker bij project overschrijdend samenwerken een zaak welke wij goed moeten gaan organiseren. Waar deze deskundigheid intern ontbreekt wordt deze ingekocht. In het proces van project overschrijdende samenwerking wordt deze rol uitgebreid naar het opstellen van gestandaardiseerde begrotingsformats en eenheidsprijzen en het opzetten van zogenaamde kostennulpunten op basis waarvan kostenbesparingen aantoonbaar kunnen worden gemaakt. Ook het belang van een objectieve toets op resultaten en beoordelingen neemt verder toe. Zo ondernemen we transparant, beheersen onze risico's en houden we regie over dit proces.

3.2 Inkooporganisatie

De inkoop bij Area is ingericht volgens het coördinatiemodel. De inkoopadviseur maakt, samen met de contract coördinator, deel uit van de afdeling Wijkontwikkeling. Zij geven vorm aan de inkoopstrategie (waaronder dit beleid) en ondersteunen op verschillende manieren de inkoopende organisatie. De wijze waarop is sterk afhankelijk van de inkoopprofessionaliteit van de betreffende afdeling. Alle inkopen boven de 12K worden voorzien van een inkoopformulier. Hierin legt de inkoper de genomen inkoopprocesstappen vast. De inkoopadviseur toetst achteraf of daaraan voldaan is. Zowel inkoopadviseur en budgethouder (afdelingsmanager) geven goedkeuring door ondertekening van het inkoopformulier. Zonder goedgekeurd inkoopformulier kan er geen opdracht worden verstrekt.

De inkoopadviseur dient bij inkopen boven de 50K altijd vooraf te worden betrokken, samen met de inkoper wordt de gewenste inkoopprocedure vastgesteld. De inkoopprocedure beschrijft de specificatie-, selectie en contracteringsfase en dient goedgekeurd te worden door de afdelingsmanager alvorens de aanbesteding in de markt wordt gezet.

De rollen van de inkoopadviseur en contract coördinator zijn beschreven in de verschillende processen. De functiescheiding in deze processen, gekoppeld aan de drempelbedragen rondom aanbestedingen borgt de integriteit van onze inkoopbeslissingen. De centrale positie in de organisatie zorgt ervoor dat de inkoopadviseur zowel de strategie per inkoopsegment als de onderlinge samenhang bewaakt en oog houdt voor zowel in- als externe ontwikkelingen welke van invloed kunnen zijn op deze strategie. Door het uitvoeren van kwantitatieve en kwalitatieve analyses, het inrichten en actueel houden van een inkooppagina met standaardmodellen en instructies wordt ons opdrachtgeverschap steeds beter en professioneler en herkent "de buitenwereld" steeds meer waar Area qua inkoop voor staat.

3.2.1 Inkoopsamenwerking

Area is met andere woningcorporaties op het gebied van inkoop op twee niveaus met inkoopsamenwerking bezig:

1. *Inkoopplatform*. Dit is een Aedes netwerk van met inkoop belaste functionarissen van woningcorporaties. Op dit moment zijn zo'n zestig corporaties hier actief mee bezig. Het inkoopplatform komt driemaal per jaar bij elkaar om van gedachten te wisselen over vooral inkoop strategische onderwerpen en ontwikkelingen. De onderwerpen worden door de leden zelf naar voren gebracht. Doel van het inkoopplatform is het uitwisselen van kennis en ervaring op ontwikkelingen in de corporatiesector en de leveranciersmarkt (voornamelijk vastgoed gerelateerd), het voorzien in opleidingen in inkoop, leveranciers- en contractmanagement en het bouwen en onderhouden van een netwerk van (strategisch) inkoopmedewerkers binnen corporaties. Op deze wijze wordt een versnelling van de professionalisering van ons opdrachtgeverschap vanuit Aedes ondersteund.

Leden van het netwerk zijn c.q. worden ook betrokken bij de verschillende initiatieven van de Aedes vernieuwingsagenda¹⁵

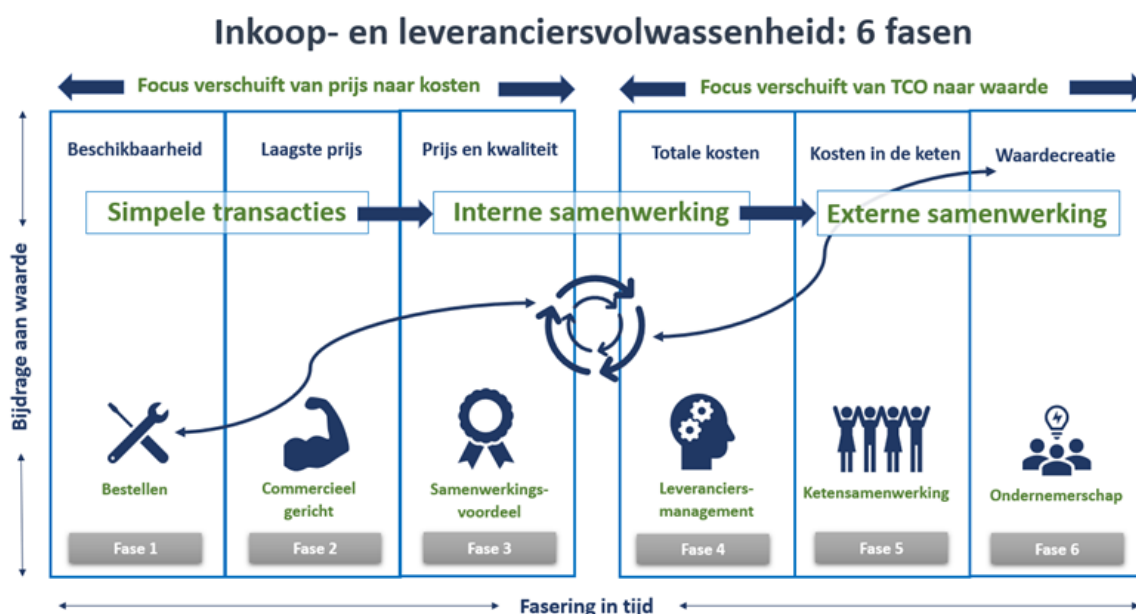
2. *Lenteverband*. Area is aangesloten bij de inkoopsamenwerking van Lentecorporaties, dit is een netwerk van acht woningcorporaties uit Brabant. Door het opstellen van één gezamenlijke inkoopstrategie kunnen de Lentecorporaties inkoopvoordelen behalen, kennis delen en gezamenlijk contract- en leveranciersmanagement voeren. Iedere Lentecorporatie neemt deel aan geïnitieerde gezamenlijke inkooptrajecten tenzij er geïntegreerde argumenten zijn om niet deel te nemen.

3.2.2 Inkoopvolwassenheid en ambitie

Onderstaand model laat zien hoe in de tijd stappen kunnen worden gemaakt qua inkoopvolwassenheid. Elke stap heeft gevolgen voor de eigen inkoopende organisatie en de rol van de adviseur inkoop. Wij bevinden ons momenteel in fase 3 en stappen (gelijktijdig) via de fases 4 en 5 naar fase 6. Overigens is het succes van elke stap niet alleen afhankelijk van onze eigen ontwikkeling maar ook van de mate waarop marktpartijen hier invulling aan kunnen geven. Als opdrachtgever hebben wij hierin wel een duidelijke sturende en initiërende rol.

Ons opdrachtgeverschap verschuift van een persoons- of afdelingsvraagstuk naar een organisatievraagstuk en van een projectmatige invulling naar een cyclisch proces. De cross-functionele focus uit onderstaand model komt terug in de stappen die Area momenteel zet naar resultaatverantwoordelijke teams, het (nog voorgenomen) besluit tot integraal onderhoud en de verbinding van investeringen en onderhoud in ons vastgoed.

Het succes van inkoopontwikkeling en -professionalisering wordt voor een groot deel bepaald door de competenties van de betreffende medewerkers (cultuur, houding, vaardigheden en kennis). Die horen niet alleen te passen bij de fase waarin we ons bevinden maar horen ook actief ontwikkeld te worden als we stappen (willen) maken in



onze inkoopvolwassenheid.

Afbeelding 2 Fases inkoop- en leveranciersvolwassenheid

Bron: Van Weele en Rozemeijer (bewerking Aedes)

3.3 Methoden en procedures

3.3.1 Contractmanagement en -beheer

Met de stap naar resultaatgericht samenwerken wordt het sturen op resultaatgebieden steeds belangrijker. Tenslotte tellen resultaten pas als ze worden waargemaakt. Door het aanstellen van een contract coördinator bij het Bedrijfsbureau en de verdere samenwerking met de contractbeheerders in de operationele afdelingen, wordt ook hier nader invulling gegeven aan professioneel opdrachtgeverschap.

In de nieuwe opzet is de contract coördinator ook verantwoordelijk voor het ondersteunen en ontzorgen van de operationele organisatie, de (interne) communicatie

en de relatie met de leverancier. De contractbeheerders zijn de operationele eigenaren van het contract en zijn verantwoordelijk voor de mutaties en de administratieve processen ter ondersteuning van het contractmanagement.

Ter ondersteuning aan de ontwikkeling van professioneel contractmanagement- en beheer is er een nieuw portaal (Negometrix) aangeschaft wat vastlegging en beheer van contracten effectiever en efficiënter maakt. De contracten worden hierin geclassificeerd waardoor we de leveranciersrelatie op de juiste wijze kunnen monitoren en onderhouden. Inmiddels staan er zo'n 150 (niet projectmatige) contracten in dit systeem.

3.3.2 Leveranciersmanagement en –beheer

Van longlistleverancier naar co-maker; meer dan een verandering in naam.

Area werkt al enige jaren met een zogenaamde longlist. Een longlistleverancier is een leverancier welke na aanbesteding een project naar aantoonbare tevredenheid heeft afgerond. Een longlist is niet statisch. Het is niet alleen afhankelijk van gehouden aanbestedingen en leveranciersbeoordelingen, maar ook van zich ontwikkelende strategische visies.

Longlistleveranciers welke goed scoren qua beoordeling komen in aanmerking voor de stap naar co-maker. Een co-maker is een longlistleverancier met wie we project overschrijdend resultaatgericht samenwerken. De spelregels hoe longlistleveranciers comakers worden (en andersom) moeten nader worden vastgesteld. Een aanbesteding kan ook direct gericht zijn op het vormen van co-makership. Van een co-maker wordt verwacht dat deze meer doet dan waar het direct voor wordt uitgedaagd.

Actief beheer van zowel longlistbedrijven als comakers is essentieel. Het vormt de basis bij onze kernwaarden en de wijze waarop we aanbesteden. Het ondersteunt op transparante en uitlegbare wijze onze (verantwoordbare) keuzes rondom uitnodigingen voor aanbestedingen en directe bouwteambeslissingen binnen de gestelde kaders. Het overzicht van longlistbedrijven wordt actief beheerd door de inkoopadviseur en is real time te benaderen via Viewpoint.

Elke nieuwe leverancier wordt standaard bij aanvraag maar in elk geval voor definitieve gunning via Graydon getoetst op kredietwaardigheid en eventuele onregelmatigheden in het relatienetwerk. Dit om te vermijden dat we zaken gaan doen met niet solvabele of niet bonafide bedrijven. Waar nodig kan het onderzoek via team Finance worden uitgebreid.

3.4 Maatschappelijk verantwoord inkopen

3.4.1 Duurzaamheid

Energiebesparende maatregelen in ons vastgoed zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van ons woningen en het klimaat. Duurzaamheid is dan ook een speerpunt in ons algemene beleid en komt ook terug in verschillende gesprekken en prestatieafspraken met onze stakeholders.

Juist duurzaamheid leent zich goed voor onze inkoopstrategie van uitdagen en niet voorschrijven. Het krijgt dan ook in onze aanbestedingen en (aansluitend) resultaatgerichte samenwerkingen volop aandacht. Daarbij staan beschikbaarheid en betaalbaarheid voor ons en onze huurders centraal. We stimuleren innovatie en schaalvergroting. We delen in resultaatgerichte samenwerkingen "best practices" en komen op die manier tot een versnelling van onze verduurzamingsopgave. Maar ook op andere manieren zijn we actief met verduurzaming. Zo werken we in onze onderhoudscontracten zoveel mogelijk gebieds- of wijkgericht en vermijden daarmee onnodige verkeersbewegingen in ons bezit (en tevens onnodige kosten). Ook hebben we ons wagenpark verduurzaamd naar elektrische deelauto's. We participeren hierbij in de coöperatie Uden duurzaam op weg met IBN en gemeente Uden. Door integraal naar bevoorrading, inhoud, materialen en inrichting van de bussen te kijken, worden ook de materialen en logistieke bevoorrading scherp in gekocht.

3.4.2 Social Return

Onze opdrachtgeversrol geeft ons ook de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de kansen op arbeidsparticipatie aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om op die manier te werken aan zowel onze eigen doelstellingen als die van onze stakeholders, de gemeenten Uden en Meierijstad. We nemen dit initiatief ook omdat we ons realiseren dat zowel de continuïteit in de dienstverlening als de prijs-/kwaliteitverhouding in de bouw- en onderhoudssector steeds verder onder druk staat.

In onze inkoopdocumenten zijn Social Return afspraken en verplichtingen opgenomen en op de inkooppagina van ons intranet is een instructie geschreven voor alle inkoopmedewerkers genaamd: "hoe schrijf ik Social Return voor?".

We merken dat project overschrijdend samenwerken het voor marktpartijen eenvoudiger maakt om invulling te geven aan onze eisen op dit gebied.

3.4.3 Circulair inkopen

We realiseren ons dat grondstoffen steeds schaarser worden en daarmee duurder. Dat maakt hergebruik van bestaande materialen ook in dit opzicht steeds interessanter. Het toepassen van materialen in ons vastgoed op een zodanige wijze dat deze bij sloop t.z.t. makkelijker te "oogsten" zijn is een aandachtspunt bij nieuwbouw en renovatie. We hebben al ervaring opgedaan (en kostenneutraal) met hergebruik van FSC-hout, circulair slopen, samenwerking gebruiktebouwmaterialen.com en delen ook deze ervaringen weer met onze comakers, het Aedes inkoopplatform en in Lente-verband.

4. Inkoopproces

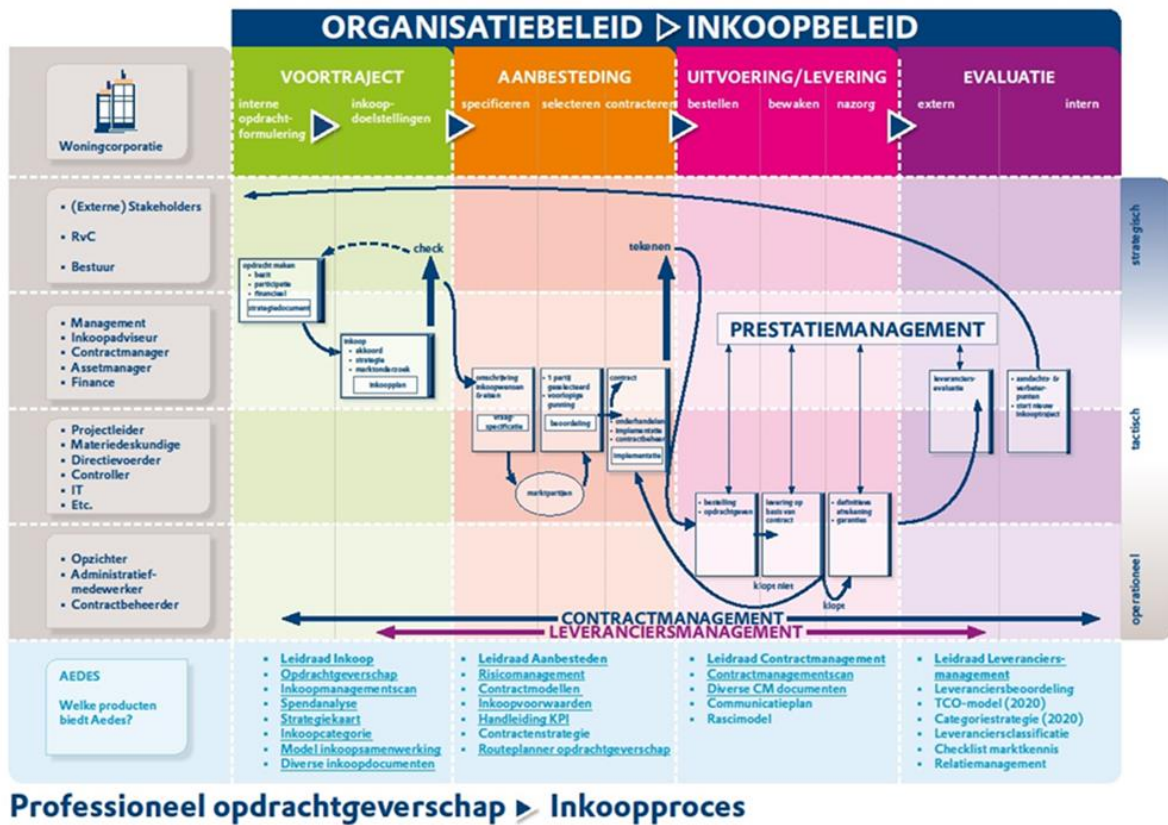
4.1 Verschillende fases, verschillende mogelijkheden

Elke fase kent zijn eigen mogelijkheden en kansen. In zijn algemeenheid geldt dat in de beginfases de meeste invloed kan worden uitgeoefend op het resultaat (kostenreductie, kwaliteit, risicobeheersing). De advies- en ondersteuningsfunctie van de inkoopadviseur en contract coördinator zie je dan ook terug in (vooral het begin van) onze processen. Een doordachte start van elk inkoopproces is belangrijk. Vinden namelijk gedurende het proces nog wijzigingen plaats dan is dat niet alleen funest voor het proces (in rechtmatig- en doelmatigheid) maar ook voor de beoogde resultaten

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.



4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen het inkoopproces zijn verschillende rollen en verantwoordelijkheden te onderscheiden. Deze zijn afhankelijk van het gekozen inkooporganisatiemodel en zijn verder (waar van toepassing) beschreven in onze processen. Bij het aanbesteden (tussen selecteren en contracteren) hanteren we de kaders als beschreven in paragraaf 4.4.

In de contracteringsfase worden verplichtingen aangegaan. De procuratie- en mandateringsregeling¹ zoals opgesteld door onze adviseur Finance vormt de basis voor de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel lijnmanagers als directie, ook op dit gebied. De regeling is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

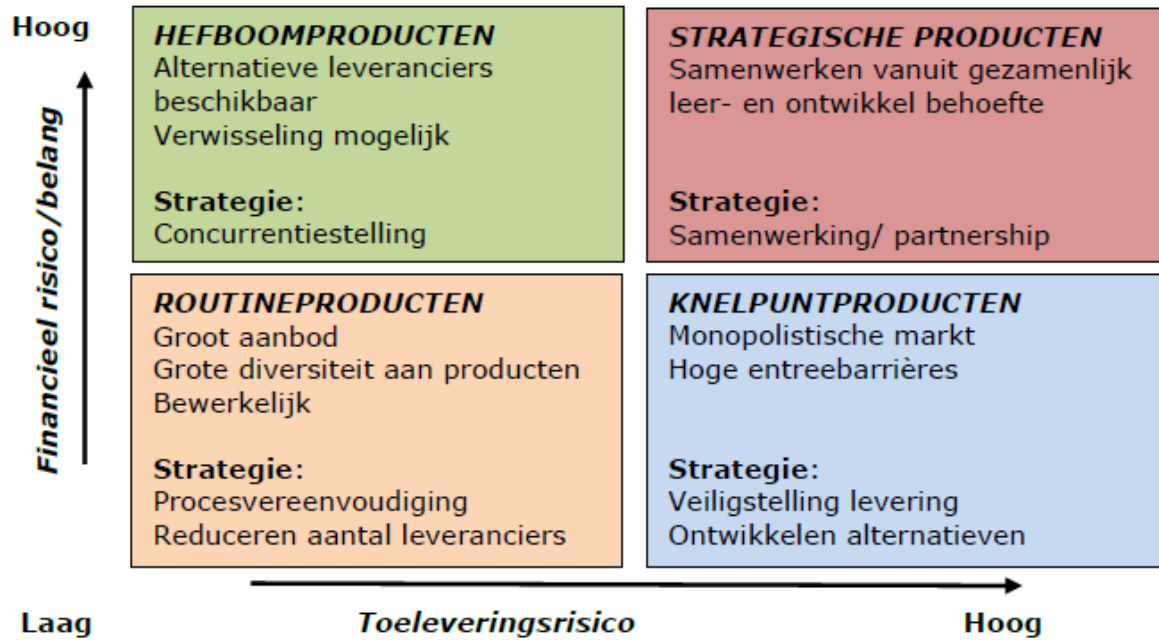
4.3 Inkoopcategorie-indeling

De inkoopcategorie-indeling is een analyse die vooraf gaat aan het maken van de inkoopstrategie. De verschillende inkooppakketten worden op basis van de invloed op het financiële risico/belang en het toeleveringsrisico in de Kraljic-matrix geplaatst.

De producten die in de matrix worden onderscheiden zijn:

1. routineproducten;
2. hefboomproducten;
3. knelpuntproducten;
4. strategische producten.

Deze benadering is vertaald in een portfolio die op onderstaande figuur is weergegeven.



Routineproducten

Routineproducten leveren inkooptechnisch weinig problemen op. Ze hebben per eenheid een geringe waarde en er zijn over het algemeen vele alternatieven voor handen (bijvoorbeeld drukwerk, kantoorartikelen, schoonmaakmiddelen, abonnementen, etc.). De handeling is vaak duurder dan de waarde van de producten. Efficiency is erg belangrijk.

De strategie bij routineproducten is vereenvoudiging van het inkoopproces en reductie van de inkoopinspanningen. De tactiek is reduceren van leveranciersbestand en streven naar zoveel mogelijk concurrentie. De te ondernemen acties zijn:

- het reduceren van leveranciersbestand;
- de prijs is belangrijk;
- het benutten van marktwerking;
- het creëren van volume door bundeling;
- het vereenvoudigen van de bestelprocedures, waaronder het inkopen/bestellen via internet (indien mogelijk);
- het uitbreiden/vergroten van de rol van de leverancier;
- het reduceren van aantal facturen;

Hefboomproducten

Hefboomproducten zijn producten die door verschillende leveranciers kunnen worden geleverd en relatief duur zijn. De prijsontwikkeling werkt relatief sterk door in de kostprijs (bijvoorbeeld: planmatig onderhoud, ICT softwarepakketten, conceptueel nieuwbouw etc.). Tussen de leveranciers bestaat veel concurrentie, het toeleveringsrisico is daarom laag.

De strategie is volledige benutting van het commerciële voordeel. De tactiek is de concentratie van inkoopomzet, volume bundeling en zo veel mogelijk concurrentie. De te ondernemen acties zijn:

- het optimaliseren van marktwerking;
- het creëren van volume door bundeling;
- het gebruiken van open standaards;
- het uitvoeren van inkoopmarktonderzoek;

Knelpuntproducten

Knelpuntproducten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde, maar kunnen slechts van één of enkele leveranciers worden betrokken (bijvoorbeeld: patentproducten zoals Apple, providers). De leverancier is de dominante partij. Dit kan zich uiten in relatief hoge prijzen, en langere levertijden.

De strategie is het verzekeren van de levering. De tactiek is reduceren en vermijden van 'unieke' (lees monopolistische) leveranciers. De te ondernemen acties zijn:

- het verruimen van specificaties;
- het ontwikkelen van en/of aandacht voor alternatieven;
- het creëren van competitie, marktwerking;
- het standaardiseren.

Strategische producten

Strategische producten hebben een relatief hoge waarde en worden geleverd door één of enkele leveranciers (bijvoorbeeld: water, gas, herstructurerings- nieuwbouwprojecten, architecten). De hoge waarde vraagt om aandacht voor de prijsontwikkelingen, oog voor onderhandelingen en een wederzijds vertrouwen. Het product is veelal maatwerk en wordt op basis van specificatie van de opdrachtgever gemaakt. De toelevering is op korte of lange termijn niet altijd gegarandeerd.

De strategie is veel meer gericht op een vorm van samenwerking met betreffende leveranciers. De tactiek is de geselecteerde leveranciers zowel in de offertefase als de uitvoeringsfase zoveel mogelijk te betrekken. De te ondernemen acties zijn:

- het gebruiken van functionele specificaties;
- het analyseren van de marktmogelijkheden;
- het vergroten van de betrokkenheid van de leverancier, eventueel in de vorm van (keten)samenwerking;

- het zorgen voor een solide en diepgaande afstemming en onderhandeling.

4.4 Aanbesteden; middel, geen doel

Een aanbesteding is de procedure waarbij een opdrachtgever bekend maakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en bedrijven vraagt om een offerte in te dienen. Het heeft als doel om een bepaalde behoefte die we niet zelf willen uitvoeren via een duidelijke procedure, passend bij onze kernwaarden, in de markt uit te zetten. Het is dus een middel, geen doel op zichzelf.

De stap van projectmatig naar project overschrijdend als beschreven in H3 (inkoopstrategie en -visie) heeft ook gevolgen voor onze aanbestedingen. Het aantal aanbestedingen zal afnemen, het belang neemt toe. Bij de project overschrijdende resultaatgerichte uitvragen is de inkoopadviseur betrokken als adviseur, in het gunningsteam en/of (als initiator) in opzet en uitwerking van de aanbesteding.

Een corporatie is (vooralsnog) niet aanbesteding plichtig. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft desgevraagd onlangs opnieuw aan de Europese Commissie aangegeven dat corporaties in de zin van de Aanbestedingswet, geen publiekrechtelijke instellingen zijn. De inkoopadviseur is actief betrokken bij deze discussie en volgt deze op de voet. Ons [aanbestedingsbeleid](#) is dan ook gebaseerd op onze eigen principes, strategie en organisatie. Zo (uiteindelijk) anders wordt beslist, zal het inkoopbeleid worden aangepast. Uitzondering hierop zijn investeringen in maatschappelijk vastgoed; deze vallen wel onder de aanbestedingswet. Bij twijfel: afstemming met de inkoopadviseur.

In wat we inkopen maken we een onderscheid tussen Werken, Diensten en Leveringen (we volgen hier gemakshalve wel de definities van de Aanbestedingswet). Een Werk is bijv. al ons bouwkundige werk als sloop/nieuwbouw en al het onderhoud, in welke vorm dan ook. Een Levering omvat koop, lease of huur van een fysiek product niet zijnde Werken. Denk hierbij bijv. aan kantoorartikelen of leaseauto's. Een Dienst is alles wat niet onder een Werk of Levering valt; denk aan het inhuren van uren zonder dat er iets fysieks ontstaat, zoals bij ICT of facilitaire dienstverlening. Het grootste gedeelte van onze inkoopomzet betreft Werken.

4.5 Procuratieregeling

Uit de procuratieregeling volgt wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van Area. Deze bevoegdheid is vastgelegd in de [procuratieregeling van Area](#). 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. De procuratieregeling van zowel Area als de leverancier is vastgelegd in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

4.6 Inkoopdossier- en ontwikkeling

Een inkoopdossier speelt een belangrijke rol bij de verantwoording achteraf. Dossievorming is de taak en verantwoordelijkheid van degene die vanuit Area de verplichting aan gaat. De afdeling bedrijfsvoering kan vanuit een kwalitatieve spendanalyse maar ook de accountant kunnen in deze tot nadere aanbevelingen komen.

Op dit moment ontwikkelt Area samen met vier ander corporaties en ITRIS een SIG (verplichtingen administratie) module. Het doel hiervan is om alle inkopen (waar een factuur tegenover staat) via deze module te registreren en te bewaken. Hiermee wordt het volledige inkoopproces ontsloten in ons primaire systeem Viewpoint.

4.7 Inkoopvoorwaarden

De [Algemene Inkoopvoorwaarden Area](#) worden van toepassing verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de

hand gewezen. Area hanteert de Inkoopvoorwaarden zoals opgesteld door Aedes, deze zijn gepubliceerd op onze website en gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel.