



**deltaWonen**

# Inkoop en Aanbestedingsbeleid niet vastgoed gerelateerd

Versie : Definitief  
Datum : 31 oktober 2022

Auteur : Agnes Ellerman tot 01-2024 vanaf 01-2024 Erik van de Spek  
Aanpassing : algemene inkoopvoorwaarden Aedes vastgesteld januari 2024

# Inhoudsopgave

Context.....	3
1. Inleiding .....	4
2. DeltaWonen uitgangspunten en randvoorwaarden .....	5
2.1 Visie inkoop- en aanbesteding met inkoopprocedures .....	6
2.2. Nadere eisen .....	6
3. Categoriemanagement.....	7
4. Inkoop en aanbestedingsvormen .....	9
5. Rollen en verantwoordelijkheden .....	10

## Context

In de Visie op inkoop- en aanbesteding van 24 september 2021 geeft deltaWonen haar visie en uitgangspunten op opdrachtgeverschap en aanbestedingen. De visie is integraal en proces overstijgend. De uitgangspunten hebben betrekking op elke vorm van inkoop-en aanbesteding, van nieuwbouw, renovatie, en beheercontracten tot inkoop voor de interne organisatie.

De Visie op inkoop- en aanbesteding van 24 september 2021 is op d.d. 7 september door het MT en op d.d. 8 oktober 2021 door de RvC goedgekeurd. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Naar aanleiding van deze visie is het beleid voor niet vastgoed gerelateerde inkoop opgesteld. Uitgangspunt hierbij is dat zoveel mogelijk aangesloten wordt bij het inkoop en aanbestedingsbeleid voor Vastgoed. Bij het opstellen van het inkoop en aanbestedingsbeleid niet vastgoed gerelateerd is dan ook zoveel mogelijk gebruik gemaakt van betreffend beleidsdocument.

Dit inkoopbeleid is 2 jaar geldig tot 1 november 2024 en zal indien nodig tussentijds herijkt worden. De adviseur inkoop is verantwoordelijk voor het opstellen/herijken van de inhoud. De manager Bedrijfsbeheer is hiervoor opdrachtgever en eindverantwoordelijk. Het inkoopbeleid wordt vastgesteld door het MT.

Het inkoopbeleid dient als een richtlijn. Er kan in uitzonderlijke gevallen hiervan worden afgeweken, bijvoorbeeld ten aanzien van de gestelde drempelbedragen en aanbestedingsvormen. Dit kan voorkomen wanneer de aard van de opdracht zo specifiek is en er niet voldoende gegadigden zijn. Afwijkingen worden goed onderbouwd en ter goedkeuring aan betreffend MT-lid voorgelegd, eventueel voorzien van een advies van de adviseur inkoop, welke wordt vastgelegd in het inkoopdossier. Dit in het kader van het waarborgen van de integriteitscode van deltaWonen.

# 1. Inleiding

## Aanleiding

Ruimte voor Geluk is de koers van deltaWonen waarin we aangeven waarom we wat op welke manier doen. We willen dat onze huurders zich thuis voelen. In de uitvoering van de werkzaamheden om onze huurders zich thuis te laten voelen wordt jaarlijks veel geld uitgegeven, waarbij grotendeels gebruik wordt gemaakt van externe opdrachtnemers. Hun prestaties zijn bepalend voor het behalen van onze doelen. Via inkopen kan daar het beste invloed op worden uitgeoefend. Dit document is opgesteld om aan te geven hoe we inkopen en welke kaders we hierbij hanteren.

Dit document vervangt de specifieke paragraaf uit het inkoopbeleid uit 2008, bestaande uit een staffel met bedragen en hoeveel verschillende offertes opgevraagd moeten worden. Deze werd beschouwd als het algemene inkoopbeleid voor deltaWonen.

## Doelstellingen deltaWonen en de inkoopdoelen

DeltaWonen is zo ingericht dat we ook in de toekomst in staat zijn om onze dienstverlening professioneel aan te kunnen bieden, ook bij veranderende behoeften van onze huurders en vraag in de markt. We blijven mogelijkheden zien om onszelf en de leefwereld van onze huurders continu te verbeteren. Binnen de 5 strategische doelen (klant voorop, thuis in de buurt, CO<sub>2</sub> neutraal, medewerkerschap en fit en financieel gezond) kunnen wij het verschil maken voor onze huurders en de lokale samenleving.

### KLANT VOOROP

Wij verhuren, beheren en bouwen huizen voor onze klanten. Onze huizen zijn beschikbaar, betaalbaar en van goede kwaliteit. Onze klanten staan voorop bij alles wat wij doen. Daarom hebben onze klanten zeggenschap bij belangrijke beslissingen.

### THUIS IN DE BUURT

Wij gaan samen met de huurders voortdurend voorop in het creëren van sterke en duurzame buurten waar mensen zich thuis voelen en gelukkig samen leven

### CO<sub>2</sub> NEUTRAAL

In 2050 is deltaWonen CO<sub>2</sub> neutraal. Wij reduceren 70% in de CO<sub>2</sub>-uitstoot in ons bezit. De overige 30% behalen we door CO<sub>2</sub>-neutraal opgewekte energie te gebruiken.

### MEDEWERKERSCHAP

Wij investeren in zingeving, voldoening en plezier. Vanuit ons medewerkerschap dragen wij bij, groeien wij mee en investeren we voortdurend in onze kwaliteiten en talent. Daar worden wij én onze klanten gelukkig van.

### FIT EN FINANCIËEL GEZOND

Wij verbeteren continu, werken doelmatig en zijn voortdurend op zoek naar het beste businessmodel. Zo kunnen wij onze ambities realiseren en blijven wij ook de lange termijn fit en financieel gezond.

deltaWonen, Onze nieuwe Koers: Groei en Geluk (2018)



Juist via inkopen kunnen we een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van deze strategische doelstellingen van deltaWonen. Dit betekent dat onze inkoopdoelen altijd afgeleid zijn van deze doelstellingen.

## 2. DeltaWonen uitgangspunten en randvoorwaarden

Dit hoofdstuk beschrijft uitgangspunten en randvoorwaarden welke gehanteerd worden bij inkopen.

### Procuratieregeling

Vanuit de procuratieregeling volgt wie bevoegd zijn tot handelen uit naam van deltaWonen. Deze bevoegdheid is vastgelegd in de procuratieregeling deltaWonen. Deze procuratie heeft onder andere betrekking op het aangaan en goedkeuren van financiële verplichtingen met inbegrip van contracten richting derden. Budgethouders (en overige door het bestuur gemandateerden) passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen.

### Inkoopvoorwaarden

Op alle offerte-aanvragen, aanbiedingen, bestellingen en (koop-)overeenkomsten aangaande leveringen en diensten is het Model Algemene Inkoopvoorwaarden Aedes | Aedes (staan op de website van deltaWonen) van toepassing.

### Wet- en regelgeving

De Aanbestedingswet en het Aanbestedingsbesluit, waarin onder andere de Gids Proportionaliteit en het ARW 2016 worden aangewezen zijn van toepassing op aanbestedende diensten. Bij de invoering van de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 heeft de Minister aangegeven dat woningcorporatie géén aanbestedende dienst zijn. Een woningcorporatie dient gekwalificeerd te worden als private instelling en daarmee als private aanbesteder. Echter kunnen zich situaties (overheidsopdrachten) voordoen waarin wel volgens de genoemde wet en besluit gewerkt dient te worden. Wanneer aanbesteed moet worden conform Europese wet- en regelgeving wordt er externe begeleiding ingeschakeld.

Bovenstaande staat ter discussie. Corporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten en zijn niet verplicht de Aanbestedingswet toe te passen. Ten aanzien van de Aanbestedingsplicht voor corporaties geldt dat er een discussie is tussen Europa en Nederland over de aanbestedingsplicht van corporaties. De Europese Commissie vindt dat corporaties aanbesteding plichtig zijn, de Nederlandse overheid heeft dat steeds ontkend.

Deze discussie loopt nog. De verwachting is dat als de Europese Commissie gelijk krijgt de corporaties met terugwerkende kracht moeten aanbesteden en dat de lopende contracten met terugwerkende kracht worden aanbesteding plichtig zijn. Hierop wordt vanaf 2022 geanticipeerd door in de nog af te sluiten contracten artikelen ter ontbinding op te nemen.

### Risicomanagement

Onderhands aanbesteden kent een aantal belangrijke risico's, waarvan de transparantie van het aanbestedingsproces en de integriteit van de uiteindelijke leverancierskeuze de belangrijkste zijn. Om dit te waarborgen moet het aanbestedingsproces minimaal aan de volgende algemene voorwaarden voldoen:

- Het gebruiken van de aanwezige en/of in te huren kostendeskundigheid om marktconformiteit te kunnen toetsen;
- Toets op het uitgangspunt van deltaWonen om niet meer dan 40% van de jaaromzet van een leverancier dat jaar in opdracht te geven;
- We werken uitsluitend met partijen die financieel gezond zijn en waar geen twijfel is over de financiële draagkracht. In ieder geval doen we vóór opdrachtverstrekking een financiële check van de leverancier (krediettoets) met een positief advies van de afdeling Control bij een contractwaarde van meer dan € 100.000, - excl. btw.

Aan enkelvoudig aanbesteden dienen naast de algemene voorwaarden nog een aantal harde specifieke voorwaarden te worden verbonden:

- Op basis van een open en transparantie aanbidding;
- Verplichte toets op marktconformiteit.

## 2.1 Visie inkoop- en aanbesteding met inkoopprocedures

Er zijn algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop en aanbesteding opgesteld, die door de organisatie zijn vastgesteld en die door de medewerkers in al hun beslissingen moeten worden meegenomen. DeltaWonen heeft in het "Visie op inkoop- en aanbesteding d.d. 24 september 2021" de volgende vijf speerpunten geformaliseerd:

### Gelijke behandeling

Indien we inkopen en of aanbesteden zorgen we voor gelijke kansen en gelijke behandeling voor alle partijen die meedoen bij inkoop en of aanbesteding.

### Objectiviteit

Ons optreden moet niet alleen transparant maar ook objectief en (op de inhoudelijke merites) controleerbaar zijn. We kiezen op basis van objectieve gronden een inkoop of aanbestedingsprocedure en selecteren partij(en). We kunnen onze keuzes (op verzoek) schriftelijk motiveren.

### Transparantie

We zijn duidelijk en precies in het formuleren van de vraag/opdracht.

### Proportionaliteit

Per opdracht bekijken we welke procedure geschikt en proportioneel is. We stellen redelijke eisen in verhouding tot aard en omvang van de opdracht.

### Integriteit

Naast deze hoofdbeginselen hebben we integriteit hoog in het vaandel.

We houden ons aan de richtlijnen die we opgenomen hebben in onze integriteitscode.

## 2.2. Nadere eisen

DeltaWonen kent een aantal aanvullende eisen die uitgangspunt zijn bij inkopen.

### Markconformiteit

Ten allen tijden moet gegarandeerd kunnen worden dat er onder marktconforme condities wordt ingekocht. De inkoopprijs van de uiteindelijke leverancier moet hierbij vergeleken kunnen worden met de 'marktprijs'. De 'marktprijs' moet op een onafhankelijke manier tot stand zijn gekomen of zijn getoetst.

### Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI); Circulariteit en Inclusiviteit

Voor deltaWonen zijn circulariteit en inclusiviteit leidende principes. Hiervoor heeft deltaWonen KDI's (Keuzelijst Duurzame Inkoopcriteria) opgesteld. Niet alleen omdat het moet (Wet- en regelgeving), maar ook omdat het hoort en past bij deltaWonen haar maatschappelijke rol (moreel/sociaal/ecologisch) en omdat het loont (imago, risico's, kosten). Bij de selectie, aansturing en ontwikkeling van leveranciers zal deltaWonen als opdrachtgever MVI dan ook een belangrijke plaats geven. DeltaWonen wil als opdrachtgever een actieve rol spelen in het stimuleren van circulariteit en inclusiviteit bij haar leveranciers. Een van de speerpunten met betrekking tot inclusiviteit is de aanpak van laaggeletterdheid. Ook van onze leveranciers verwachten wij een actieve bijdrage hieraan.

### Stimuleren regionale economie

Vanuit onze doelstellingen vinden wij het belangrijk om de lokale en regionale economie en werkgelegenheid te stimuleren en te bevorderen dat de CO2 uitstoot beperkt wordt. Om deze redenen worden opdrachten bij voorkeur gegund aan leveranciers die gevestigd zijn binnen een straal van 50 km rondom de gemeente Zwolle. Met lokaal worden de gemeentes Zwolle, Kampen en Oldebroek (werkgebied deltaWonen) bedoeld, en regionaal is het gebied van 50 km rondom Zwolle. Dit draagt ook bij aan de doelstelling om CO2-neutraal te worden omdat hiermee het reizen van medewerkers van de opdrachtnemers beperkt wordt.

### Risicodeling en risicospreiding

Een kernonderdeel van goed opdrachtgeverschap is risicomanagement. Het is van essentieel belang dat deltaWonen als professionele en grote opdrachtgever zicht heeft op de potentiële risico's, deze adequaat probeert te beheren en te beheersen en de risico's op een reële manier verdeelt tussen de eigen organisatie en de marktpartijen, en risico's open en transparant bespreekt met de markt.

### 3. Categoriemanagement

Voor de niet vastgoed gerelateerde inkoop hanteren we het proces en de werkwijze van categoriemanagement op iedere categorie waarbinnen jaarlijks meer dan € 100.000, - excl. btw wordt uitgegeven.

Een categorie bestaat uit een geheel van onderling logisch samenhangende leveringen en/of diensten dat zich leent om als geheel te worden gemanaged en als zodanig (formeel) is benoemd. Voorbeelden zijn schoonmaak onderhoud, groen onderhoud, software, mobiliteit en verzekeringen.

Categoriemanagement is een wijze van organiseren van inkoop waarin naast inkoop ook aandacht voor integraliteit, voorbereiding en het managen van het contract is geborgd (PDCA).

Categoriemanagement is een integraal proces en vertaalt de organisatiedoelstellingen van deltaWonen in één strategie per categorie. Voor iedere categorie waarbinnen jaarlijks meer dan € 100.000, - excl. btw wordt uitgegeven worden een aantal fasen doorlopen.

Afhankelijk van de behoefte en verbeterpotentieel in een categorie wordt bepaald in welke fase gestart wordt. Als een categorie in z'n geheel wordt aangepakt, zijn de fases: QuickScan, Startdocument, Categorieplan, Inkoopstrategie, Gunningsadvies, Contractkaart en KPI Update. Per fase worden de opties uitgewerkt en onderbouwd in een categoriedossier. Op basis hiervan kan voor iedere fase een besluit worden genomen en vastgelegd.

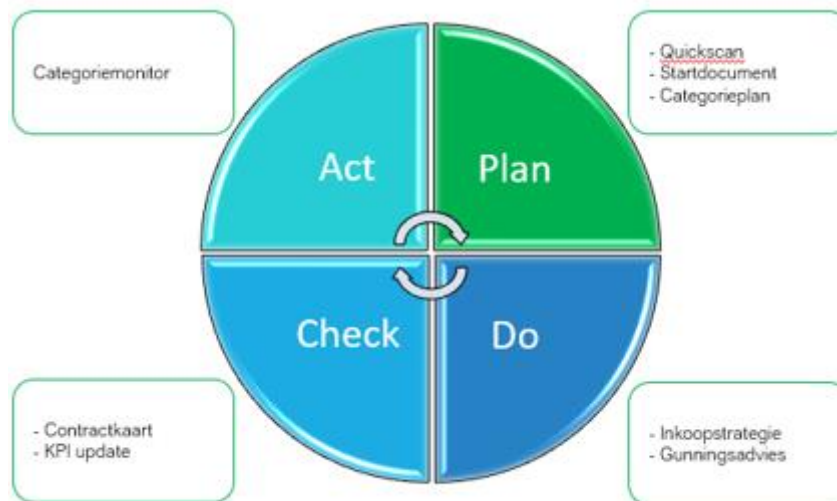
Met categoriemanagement wordt per categorie gewerkt aan de strategiebepaling, marktverkenning, selectie en gunning en tot slot de realisatie, sturing en verbetering. Het helpt daarbij ook om de verbinding te leggen tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, afdelingen en inkooprollen. Categoriemanagement vertaalt de doelen in een (lange termijn) aanpak per categorie en markt, stuurt de realisatie en zorgt voor grip en het optimaal benutten van de kansen.

Als een categorie in z'n geheel wordt aangepakt, zijn de fases als volgt:

- Quickscan; De quickscan geeft snel inzicht in een inkoopcategorie. Op basis van de huidige situatie, een korte interne en externe analyse wordt een advies opgesteld voor het eventuele vervolg.
- Startdocument; Het startdocument geeft de kaders waarbinnen het advies uit de quickscan wordt opgevolgd. De kaders hebben betrekking op wijze waarop het project wordt georganiseerd om de gestelde doelen te behalen. Er worden in deze fase nog geen inhoudelijk keuzes of oplossingen gepresenteerd.
- Categorieplan; Het categorieplan is een uitwerking van het onderzoek dat de projectgroep heeft uitgevoerd van hoe de doelen uit het startdocument kunnen worden behaald.
- Inkoopstrategie; Het categorieplan is een uitwerking van het onderzoek dat de projectgroep heeft uitgevoerd van hoe de doelen uit het startdocument kunnen worden behaald.
- Gunningsadvies; Het gunningsadvies geeft de uitslag van gevolgde inkoopstrategie, op basis hiervan kan de opdracht gegund worden aan de winnende marktpartij(en).
- Contractkaart; De contractkaart is een samenvatting van het afgesloten contract, hierin wordt in hoofdlijnen de belangrijkste onderdelen van het contract gepresenteerd.
- KPI Update; De KPI update is een overzicht van de behaalde op de in het contract afgesloten KPI's. Op basis hiervan kan tot bijsturen worden besloten. Afhankelijk van het contract kan een KPI-update eens, tweemaal of viermaal per jaar worden uitgevoerd.

Per fase worden de opties uitgewerkt en onderbouwd in een categoriedossier. Op basis hiervan kan voor iedere fase een besluit worden genomen en vastgelegd.

De fases van categoriemanagement zijn in bijgevoegde afbeelding opgenomen, hierbij geldt het uitgangspunt dat iedere fase op 1 A4 wordt uitgewerkt.



Figuur 1 Categoriemanagement



## 4. Inkoop en aanbestedingsvormen

Voordat een inkoop of aanbesteding opgestart wordt dient aan de adviseur inkoop de vraag gesteld te worden of de inkoopwens ondergebracht kan worden bij een lopende overeenkomst. DeltaWonen kiest in de basis altijd voor onderhands inkoop of aanbesteden. Bij een onderhandse inkoop of aanbesteding nodigt deltaWonen zelf de leveranciers uit welke een offerte mogen indienen. Daarbij kan gekozen worden voor een enkelvoudige of meervoudige aanbesteding.

### Meervoudig onderhandse procedure

Bij een meervoudig onderhandse procedure wordt op basis objectieve criteria een aantal (minimaal 3 en maximaal 5 wanneer sprake is van 1 perceel) inschrijvers geselecteerd om mee te dingen naar een opdracht. Uitgangspunt is dat gegund wordt op basis van Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV). Indien gekozen wordt te gunnen op basis van laagste prijs of beste kosteneffectiviteit, dient dit beargumenteerd te worden.

Binnen deltaWonen wordt op basis van omvang en enkele aanvullende criteria bepaald of het traject met of zonder begeleiding door adviseur inkoop Bedrijfsbeheer wordt doorlopen.

### Enkelvoudig onderhandse procedure

Bij een enkelvoudig onderhandse procedure wordt de opdracht gegund aan één partij die op basis van objectieve criteria geselecteerd is om een offerte in te dienen. Keuze voor deze procedure vindt uitsluitend plaats bij beperkte omvang van de levering of dienst, zoals weergegeven in tabel 1. Een dergelijke procedure kan uitgevoerd worden zonder begeleiding door de adviseur inkoop.

In de tabel 1 staat weergegeven op basis van welke omvang van de opdracht voor welke procedure gekozen wordt wanneer sprake is van diensten en leveringen. Bij de bepaling van de omvang dient altijd de totale omvang van de opdracht te worden beschouwd.

Bijvoorbeeld: bij een overeenkomst voor de levering van kantoorartikelen met een jaarlijkse omzet van € 100.000,- excl. btw en een looptijd van 4 jaar, betreft de omvang van de opdracht € 400.000,- excl. btw. De voorkeursprocedure bij deze aanbesteding is de meervoudig onderhandse aanbesteding, waarbij de adviseur inkoop betrokken wordt. Een procedure zonder de adviseur inkoop (enkelvoudig of meervoudig) is voor deze aanbesteding niet toegestaan.

Inkoop en aanbestedingen niet vastgoed gerelateerd			
Omvang excl. btw	Voorkeursprocedure	Alternatieve procedure	Geen mogelijkheid
< € 150.000,-	Enkelvoudig onderhands of Meervoudig onderhands	-	-
€ 150.000,- - € 250.000,-	Meervoudig onderhands met adviseur inkoop Bedrijfsbeheer	Meervoudig onderhands zonder adviseur inkoop Bedrijfsbeheer	Enkelvoudig onderhands
> € 250.000,-	Meervoudig onderhands met adviseur inkoop Bedrijfsbeheer	-	Enkelvoudig onderhands of Meervoudig onderhands zonder adviseur inkoop Bedrijfsbeheer

Tabel 1 Aanbestedingsprocedures Leveringen en Diensten

Toepassing van bovenstaande tabel werkt als volgt. Op basis van het soort en de omvang van de opdracht is inzichtelijk welke voorkeursprocedure van toepassing is (groene kolom). Soms is er hiernaast een alternatieve procedure (oranje kolom). Afwijking van de voorkeursprocedure moet beargumenteerd worden en vindt altijd in overleg met een MT-lid plaats. Naast financiële omvang van de opdracht, kan de keuze voor een procedure op basis van andere criteria gemaakt worden.

Hieronder staan enkele aandachtspunten benoemd, die helpen bij de afweging van de aanbestedingsprocedure. Deze vragen worden door de adviseur inkoop en de budgethouders gezamenlijk doorgenomen in het voortraject. Indien afgeweken wordt van de aandachtspunten wordt advies bij control of juridische zaken ingewonnen. Dit advies wordt beoordeeld alvorens de afweging concreet wordt gemaakt.

- Betreft het een strategisch werkveld of een kritische opdracht voor de bedrijfsvoering van deltaWonen (directe verstoring van de bedrijfsvoering)?
- Betreft het een complex werkveld (organisatorisch, diverse stakeholders)?
- In hoeverre sluit de opdracht aan op de aanbestedingsstrategie?
- Heeft deltaWonen deze opdracht al aanbesteed conform dit beleidsdocument?

Naast diversiteit in strategieën kan ook de invulling van de rol van de adviseur inkoop per traject variëren. Deze loopt uiteen van een toetsende/adviserende rol bij gebruik van standaard formats tot een zeer uitgebreide procesbegeleidingsrol.

## 5. Rollen en verantwoordelijkheden

Inkoop niet vastgoed gerelateerd binnen deltaWonen is decentraal georganiseerd. Binnen deltaWonen worden een aantal rollen, die gerelateerd zijn aan het inkoopproces, onderkend. Een combinatie van rollen/functies is mogelijk.

### **Rollen en verantwoordelijkheden inkoopende afdeling**

Binnen een inkoopende afdeling onderkennen we een viertal rollen.

#### **Inkoper**

Met inkopers bedoelen we iedereen die uit naam van zijn/haar functie inkoop.

De inkoopende afdeling initieert de inkoop en voert deze uit. Dat wil zeggen dat zij de behoefte stelt tot inkopen en het proces van inkopen doorloopt. Dat wil zeggen van QuickScan tot en met KPI-update.

#### **Contracteigenaar**

Een contracteigenaar is de manager van de budgetverantwoordelijke afdeling (en dus budgethouder).

Dit is de functionaris, voor wie het contract afgesloten wordt en daarmee ook de feitelijke opdrachtgever en eindverantwoordelijke is. De contracteigenaar is in de regel verantwoordelijk voor de grootste besteding in een segment.

#### **Contractmanager**

De contractmanager is werkzaam op een inkoopende afdeling en is verantwoordelijk voor het operationele beheer van een specifiek contract.

#### **Materiedeskundige**

Materiedeskundigen ondersteunen en adviseren een inkoopende afdeling. Zij bezitten de expertise om een product/dienst/werk functioneel of technisch te specificeren.

### **Rollen en verantwoordelijkheden stafafdeling Bedrijfsbeheer**

Binnen de afdeling Bedrijfsbeheer onderkennen we een tweetal centrale rollen.

#### **Adviseur Inkoop**

De adviseur Inkoop ondersteunt de inkoopende afdelingen bij inkopen en is aanjager en regisseur van de ontwikkeling van inkopen. De adviseur Inkoop stelt kennis en expertise beschikbaar om inkopen te versterken en te ondersteunen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gerichte adviezen, verstrekken templates etc.

#### **Centraal contractbeheer**

Centraal contractbeheer draagt zorg voor de registratie van contracten, kwalitatieve en kwantitatieve rapportages en analyses op inkopen ter ondersteuning van de inkoopende afdelingen en adviseur inkoop.