

The cover features a large teal circle at the top and a large red circle at the bottom, both centered. The background is split: the top half is teal, and the bottom half is dark blue with a red grid pattern. The text is white and centered.

Inkoopbeleid

**Vechtdal Wonen als
professioneel opdrachtgever**

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding.....	2
1.1 Belang van inkoopbeleid.....	3
1.2 Reikwijdte.....	3
1.3 Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop.....	4
1.4 Vangnet.....	5
1.5 Ondersteunende modellen, documenten en leidraden.....	5
1.6 Begrippen.....	5
1.7 Looptijd en evaluatie.....	5
Hoofdstuk 2 Professioneel opdrachtgeverschap, missie en doelstellingen.....	6
2.1 Professioneel opdrachtgeverschap.....	6
2.2 Visie en missie.....	7
2.3 Inkoopdoelstellingen.....	8
2.4 Borging.....	10
2.5 Inkooprisico's.....	11
Hoofdstuk 3 Inrichting en positionering inkoopfunctie	12
3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie.....	12
3.2 Inkooporganisatie en positionering.....	13
3.3 Rollen en verantwoordelijkheden.....	15
Hoofdstuk 4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten	16
4.1 Maatschappelijk verantwoord inkopen.....	16
4.2 Integriteit.....	17
Hoofdstuk 5 Uitgangspunten inkoopproces	18
5.1 Inkoop- en aanbestedingsproces.....	18
5.2 Inkoopstrategie.....	18
5.3 Drempelbedragen.....	20
5.4 Procuratieregeling.....	22
5.5 Procedurele uitgangspunten inkoopproces.....	22

Hoofdstuk 6 Juridische uitgangspunten	24
6.1 Wet- en regelgeving	24
6.2 Algemene beginselen van Aedes leidraad	25
6.3 Inkoopvoorwaarden	25
Hoofdstuk 7 Contract- en leveranciersmanagement	26
7.1 Contractmanagement	26
7.2 Leveranciersmanagement	27
7.3 Volwassenheid contract- en leveranciersmanagement en ambitie	28
7.4 Implementatie en monitoring	29
7.5 Doelstellingen en verantwoordelijkheden	29
Bijlage 1 Belangrijkste inkooprisico's	30
Bijlage 2 Taken inkooporganisatie	32

Hoofdstuk 1

Inleiding

Het inkoopbeleid zorgt voor een integrale en uniforme aanpak van inkoop, op basis van visie en strategie. Het biedt richtlijnen voor het transparant, doelmatig en rechtmatig verwerven van goederen, diensten en werken en zorgt voor heldere kaders voor al onze medewerkers.

1.1 Belang van inkoopbeleid

Vechtdal Wonen koopt jaarlijks voor circa 70 miljoen euro excl. BTW in (2023). Ongeveer 10 miljoen van deze uitgaven betreft de zogenaamde niet-beïnvloedbare inkoopuitgaven. Niet-beïnvloedbare inkoopuitgaven betreffen o.a. belastingen, pensioenbijdragen en salarissen. De beïnvloedbare inkoopuitgaven (60 miljoen) worden voor een belangrijk deel geïnvesteerd in werken (nieuwbouw, renovatie). Daarnaast worden ook diensten en leveringen (goederen) ingekocht op het gebied van o.a. onderhoud, automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Kortom: de inkoopuitgaven van Vechtdal Wonen zijn niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en onze inkoopdienstverlening inrichten.

Doel van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor de inrichting van de inkoopfunctie en de uitvoering hiervan. Het beleid voor inkoop (professioneel opdrachtgeverschap) is afgestemd op de strategische doelstellingen en organisatiedoelstellingen zoals die staan in het ondernemingsplan van Vechtdal Wonen (zie ook paragraaf 2.2).

Professioneel opdrachtgeverschap is in alle fases van het inkoopproces van toepassing. Afhankelijk van de situatie voeren wij regie, sturen bij en faciliteren leveranciers om optimaal te presteren (zie hoofdstuk 2).

Inkoopbeleid heeft zowel een interne als een externe functie. Het bevat duidelijke kaders en uitgangspunten voor medewerkers die zich met inkoop bezighouden. Daarnaast worden de stakeholders waaronder onze leveranciers geïnformeerd over onze uitgangspunten en is het beleid een handvat voor professionele samenwerking bij inkooptrajecten.

1.2 Reikwijdte

Dit inkoopbeleid is van toepassing op alle beïnvloedbare inkopen van Vechtdal Wonen. Dit houdt in:

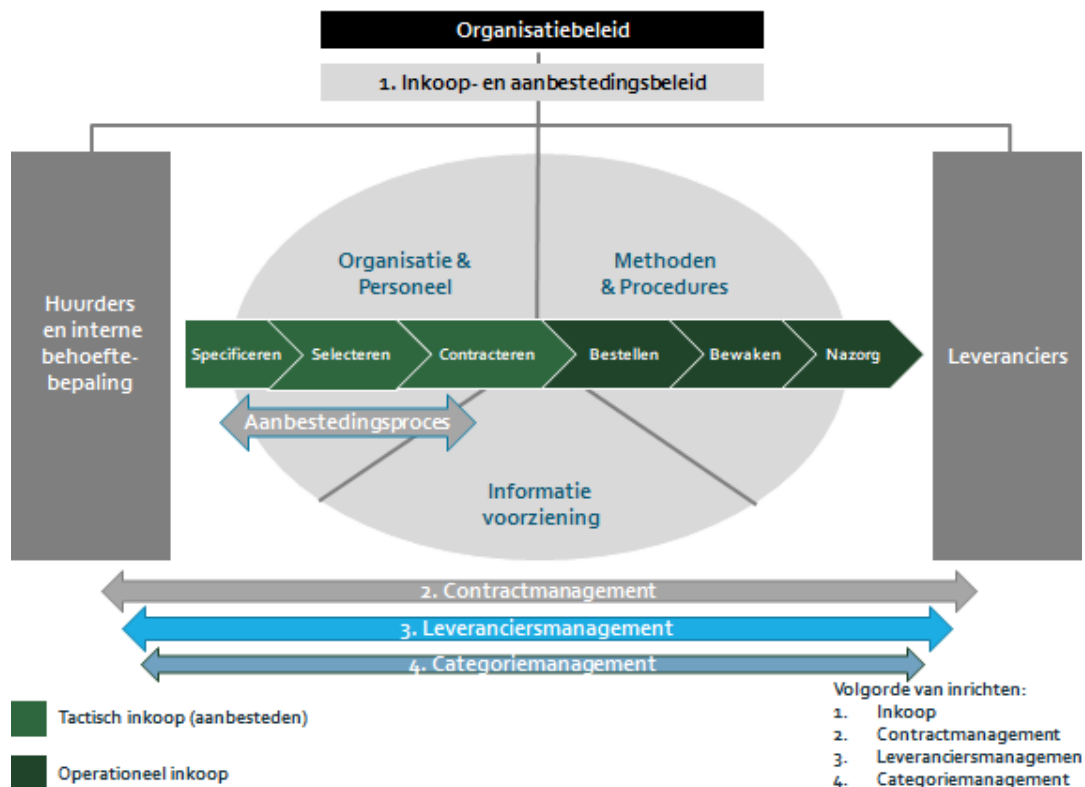
- Leveringen omvatten de aankoop, huur en lease van producten, bijvoorbeeld kantoorartikelen, meubilair of ICT-hardware.
- Diensten zijn alle inkopen die niet onder Werken of Leveringen vallen, bijvoorbeeld schoonmaak of tuinonderhoud of adviesdiensten.
- Werken zijn alle bouwkundige en civieltechnische werken, bijvoorbeeld het bouwen van woningen.

Het inkoopbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met onze leveranciers, waaronder aannemers, en geldt voor alle opdrachtvormen waaronder (raam)overeenkomsten, eenmalige opdrachten en afspraken over investeringen.

1.3 Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop

Het inkoopbeleid is de verbinding tussen het organisatiebeleid, bij Vechtdal Wonen het ondernemingsplan, en de inkoopdoelstellingen. De uitgangspunten op inkoopgebied zijn in dit inkoopbeleid beschreven.

Binnen inkoop bestaan heldere processen voor strategische, tactische en operationele inkoop en ook voor contractmanagement, leveranciersmanagement en categoriemanagement. Het racewagenmodel (afbeelding 1, volgende pagina), laat alle elementen van inkoop zien, inclusief hun onderlinge samenhang. Het inkoopproces (van specificeren tot en met nazorg) is weergegeven als 'het hart' van inkoop.



Afbeelding 1 Sturingsmodel inkoop (Racewagen-model)

1.4 Vangnet

In gevallen waarin het inkoopbeleid niet voorziet, of waarin niet eenduidig is welke richting gevolgd moet worden, leggen medewerkers dit voor aan de inkoopmanager. Indien nodig betreft de inkoopmanager het managementteam erbij.

1.5 Ondersteunende modellen, documenten en leidraden

In dit inkoopbeleid zijn een aantal hyperlinks opgenomen naar modellen, documenten en leidraden van Vechtdal Wonen en Aedes. Door op deze lichtblauw onderstreepte hyperlinks te klikken wordt men direct naar het betreffende stuk geleid.

1.6 Begrippen

Binnen de corporatiebranche worden de verschillende begrippen m.b.t. inkoop en contract- en leveranciersmanagement vaak op een eigen manier uitlegt. Om ervoor te zorgen dat we dezelfde taal spreken, bundelde Aedes de uitleg over deze begrippen in het zogenaamde Inkoop ABC. Aedes werkte hiervoor samen met verschillende inkopers uit het veld. Zo is het voor iedereen duidelijk wat ermee wordt bedoeld. Het ABC bevat ook links naar de verschillende Aedes-tools.

1.7 Looptijd en evaluatie

Dit inkoopbeleid wordt voor een periode van vier jaar vastgesteld en in het vierde jaar geëvalueerd, herijkt en opnieuw vastgesteld. De herijking vindt plaats aan de hand van ons ondernemingsplan in combinatie met interne en externe ontwikkelingen zoals wet- en regelgeving.

Hoofdstuk 2

Professioneel opdrachtgeverschap, missie en doelstellingen

In ons ondernemingsplan zijn de missie en visie voor Vechtdal Wonen opgenomen. In dit hoofdstuk wordt ons ondernemingsplan vertaald naar inkoop waarbij onze kijk op professioneel opdrachtgeverschap, onze missie en doelstellingen met betrekking tot inkoop worden vastgelegd.

2.1 Professioneel opdrachtgeverschap

Doordat corporaties steeds meer werkzaamheden uitbesteden, neemt het belang van professioneel opdrachtgeverschap (ook wel: professioneel inkopen) toe. Ook bij Vechtdal Wonen worden marktpartijen in toenemende mate het 'verlengstuk' van ons en hebben zij hiermee directe invloed op de tevredenheid van onze huurders.

'Opdrachtgeverschap' wil zeggen dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van werkzaamheden. Als maatschappelijke onderneming streeft Vechtdal Wonen met professioneel opdrachtgeverschap het volgende na:

- Een betrouwbare en integere opdrachtgever te zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.
- Wij maken bij bedrijf kritische, veelal vastgoed gerelateerde inkopen, telkens een weloverwogen keuze tussen zelf doen of uitbesteden ('make or buy'). Hierbij wordt o.a. gekeken naar welke meerwaarde de markt kan bieden en tegen welke kosten ten opzichte van het zelf uitvoeren. Aspecten als eindverantwoordelijkheden, wet- en regelgeving, efficiency en toegevoegde waarde voor onze huurders staan hierbij centraal.
- Daar waar besloten wordt om uit te besteden (c.q. in te kopen) bepalen wij vooraf telkens op welke wijze wij wensen samen te werken met de leverancier(s), tegen welke voorwaarden en hoe geleverde prestaties worden gemanaged.
- We laten expertise (het 'hoe') steeds vaker over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.
- We gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven, past binnen de vastgestelde begroting. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een goed of dienst, maar op de totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership).

Er zijn momenteel veel externe factoren die van invloed zijn op de wijze waarop wij invulling geven aan professioneel opdrachtgeverschap, zoals (niet limitatief):

- Tekort aan arbeid;
- Tekort aan grondstoffen;
- Onrust in de wereld waaronder oorlogen;
- ‘Krapte’ in de energiemarkt waaronder netwerkbeheerders;
- Extreem weer.

Deze factoren hebben er de afgelopen jaren mede toe geleid dat onze inkooprijzen flink zijn gestegen en ‘beschikbaarheid’ steeds vaker een issue is. Dit betekent dat wij in de toekomst op een andere manier de markt zullen moeten gaan benaderen. Zekerheid van levering en beschikbaarheid van arbeid tegen marktconforme prijzen zijn hierbij van essentieel belang teneinde onze ondernemingsdoelstellingen te kunnen behalen.

2.2 Visie en missie

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. Ons ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. De inkoopstrategie wordt afgeleid van de organisatiestrategie (zie afbeelding 1 op pagina 4). Dit inkoopbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om deze inkoopstrategie te realiseren. Wij geven uitvoering aan ons inkoopbeleid door:

- Op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch);
- Processen in te richten op tactisch niveau (aanbesteden);
- Het operationele inkoopproces in te richten;
- Processen voor contractmanagement en leveranciersmanagement in te richten.

In onderstaande tabel staan de doelstellingen uit ons ondernemingsplan 2024 - 2028 en is aangegeven of inkoop een rol speelt bij het realiseren van deze doelstellingen.

Organisatie-doelstellingen	Directe rol van inkoop?
We bouwen gemiddeld 280 woningen per jaar tot 2030.	Ja
Versnelling portefeuillestrategie van 2035 naar 2030.	Ja
We verhogen onze huurderstevredenheid van 7,2 naar 8,1	Ja
Onze medewerkerstevredenheid is minimaal een 7,5	Deels
Minimaal 4% minder CO2 uitstoot per jaar op onze woningportefeuille	Ja
Minimaal 65% van onze huurders ziet ons als (zeer) positief	Deels
Stakeholders zien ons als een betrokken netwerkorganisatie	Deels

Tabel 1 Ondernemingsdoelstellingen Vechtdal Wonen en de rol van inkoop hierbij

We willen als corporatie, daar waar dit toegevoegde waarde biedt, meer toe naar ‘inkopen op regie’, waarbij de expertise vanuit de markt beter kan worden benut. Voorwaarde hierbij is dat telkens wordt bekeken of de betreffende leveranciersmarkt hier ook ‘klaar’ voor is. Bij belangrijke bedrijfsprocessen die de huurder direct raken, zetten wij waar het kan in op het aangaan van langdurige partnerschappen met leveranciers (ketensamenwerking). Intensieve samenwerking leidt namelijk tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder. In onderstaande tabel worden de verschillen tussen traditioneel en inkopen op regie weergegeven.

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

Tabel 2 Traditioneel inkopen versus inkopen op regie

Onze inkoopmissie voor de komende vier jaar is:

De inkoopfunctie van Vechtdal Wonen zorgt ervoor om waarde toe te voegen, dit door strategisch en duurzaam in te kopen, waarbij we bijdragen aan betaalbaar, kwalitatief en toekomstbestendig wonen voor onze huurders, en tegelijkertijd continu streven naar professionele en efficiënte processen.

2.3 Inkoopdoelstellingen

Als inkoopende partij zorgen wij ervoor dat alle middelen transparant en efficiënt worden ingezet. Daarbij is Vechtdal Wonen verantwoordelijk voor het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding bij iedere inkoop, waarmee wij bijdragen aan onze organisatiedoelstellingen.

Wij hebben op basis van onze organisatiedoelstellingen en inkoopmissie onderstaande inkoopdoelstellingen vastgesteld. Onze inkoopdoelstellingen voor de komende beleidsperiode zijn:

1. Inkopen op regie (toelichting in paragraaf 2.1)

Wij geven leveranciers, daar waar passend, meer ruimte en verantwoordelijkheden voor de inzet van hun expertise, waarbij Vechtdal Wonen optreedt als regisseur. We streven daarnaast naar langdurige (keten)samenwerking met onze belangrijkste leveranciers (ook wel: kernleveranciers).

2. Inkoopvolwassenheid (toelichting hoofdstuk 3)

Wij willen onze inkoopvolwassenheid medio 2026 structureel hebben verhoogd naar niveau 3. Uiterlijk eind 2028 willen wij bovendien op de meeste onderdelen van het inkoopvolwassenheidsmodel, waaronder het inkoopproces, niveau 4 hebben bereikt.

3. Duurzaamheid en sociale impact (toelichting in hoofdstuk 4)

Met professioneel inkopen willen we bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, zoals CO2 reductie, minder klimaatverandering, betere arbeidsomstandigheden, betaalbaar wonen, duurzame economische groei, bescherming van natuur, minder afval en beperkten van grondstoffengebruik. Tevens willen we bijdragen aan meer gelijkheid en inclusie. We zullen onze leveranciers aanmoedigen om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

4. Lokale verbondenheid (toelichting in hoofdstuk 4)

Wij zijn maatschappelijk betrokken en werken (waar mogelijk) zoveel mogelijk samen met regionale leveranciers.

5. Kwaliteit (toelichting in hoofdstuk 5)

Vechtdal Wonen koopt in tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding door een transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers. We streven naar een hoge kwaliteit en huurderstevredenheid. Specificaties die we opstellen zijn passend bij de doelstellingen van de organisatie.

6. Kostenbewust (toelichting in hoofdstuk 5)

Wij borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands aan te besteden en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen. We richten ons in toenemende mate op de meest optimale Total Cost of Ownership.

7. Contract- en leveranciersmanagement (toelichting in hoofdstuk 7)

Ons volwassenheidsniveau op het gebied van contract- en leveranciersmanagement bevindt zich in fase 1 ('ad hoc fase'). Onze ambitie is om medio 2026 in fase 2 te zitten ('structuur fase') waarbij alle (raam)contracten in een centraal digitaal contractbeheersysteem vastliggen en contactmanagement volledig is geïmplementeerd. Medio 2028 willen wij fase 3 ('integraal fase') zitten.

8. Inkoop samenwerking

Waar mogelijk (en zinvol) werken wij samen met collega woningbouwcorporaties, met als doel betere inkoopcondities te kunnen bedingen en efficiënter in te kopen. De belangrijkste doelen die Vechtdal Wonen heeft in het kader van inkoop samenwerking zijn:

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

Het behalen van onze inkoopdoelstellingen heeft directe invloed op onze inkoopmissie. Daarnaast draagt het bij tot de beheersing van onze bedrijfslasten, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, innovatie en de tevredenheid van onze huurders.

2.4 Borging

Door te werken met onderstaande instrumenten borgt Vechtdal Wonen o.a. het realiseren van onze inkoopmissie en inkoopdoelstellingen.

Handboek inkoop en contractmanagement

Het handboek inkoop en contractmanagement is een gestructureerd document dat alle procedures, richtlijnen en formats bevat die nodig zijn voor het totale inkoopproces binnen Vechtdal Wonen. Dit betekent dat o.a. de procedures voor het uitvoeren van aanbestedingen en contractmanagement in dit handboek worden beschreven. Het doel van het handboek is om een uniforme en efficiënte aanpak te waarborgen, zodat inkoopactiviteiten soepel verlopen en voldoen aan alle in- en externe eisen.

Inkoopjaarplan

Waar beleid meerjarig en op de grote lijn is geschreven, biedt het inkoopjaarplan de mogelijkheid om de tactische invulling achter de strategie en doorontwikkeling in professionalisering te verwoorden en daarmee meetbaar te maken. In het inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar beschreven, gericht op het realiseren van de inkoopmissie en inkoopdoelstellingen (zie paragraaf 2.2). De inkoopmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopjaarplan. Het plan wordt vastgesteld door het managementteam (zie paragraaf 3.2). De voortgang van het inkoopjaarplan wordt halfjaarlijks vastgelegd. Een spendanalyse, Inkoopportfolio-analyse en inkoopkalender zijn vaste onderdelen van het inkoopjaarplan. Wij bespreken ze hieronder.

Spendanalyse

De spendanalyse geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de inkoopuitgaven. Hierbij zijn leveranciers ingedeeld op basis van soort inkoopcategorie. De uitkomsten van de analyse geven inzicht in de samenhang tussen de bestedingen van verschillende afdelingen en het wel of niet aanbesteden van inkooppakketten. Ook is het de basis voor het opstellen van de aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender). Voor het uitvoeren van de spendanalyses gebruiken wij een spendanalyse-tool en Inkooppakket en Categorie indeling. Dit vergemakkelijkt o.a. het benchmarken en samenwerken met collega corporaties. Op grond van de resultaten van de spendanalyse verbeteren wij de inkoopprocessen. De spendanalyse dient minimaal eenmaal per jaar te worden opgesteld en ter informatie aangeboden aan het managementteam. De rapportage wordt gebruikt voor monitoring en bevat conclusies en aanbevelingen voor het komende inkoopjaarplan.

Aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender)

Voorafgaand aan elk kalenderjaar wordt in samenspraak met de budgethouders en het managementteam een inkoopkalender opgesteld. De kalender wordt vastgesteld door het managementteam. In deze kalender worden alle geplande inkopen met een opdrachtwaarde (eenmalige opdracht) of contractwaarde van € 100.000 exclusief btw of hoger weergegeven. De inkoopkalender is in lijn met de lange termijn begroting, de spendanalyse (terugkerende uitgaven), de opgenomen investeringen en de exploitatie-uitgaven.

Inkoopportfolio-analyse

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

2.5 Inkooprisico's

Het opstellen van het inkoopbeleid is een belangrijke maatregel om inkooprisico's te beheersen. Risicomanagement is een continu proces waarvoor wij binnen Vechtdal Wonen nadrukkelijk aandacht hebben, dat geldt dus ook voor alle risico's die in relatie tot inkoop staan. De belangrijkste inkooprisico's en beheersmaatregelen hebben wij opgenomen in bijlage 1, deze lijst is niet limitatief en zal continue wijzigingen bijvoorbeeld als gevolg van marktontwikkelingen.

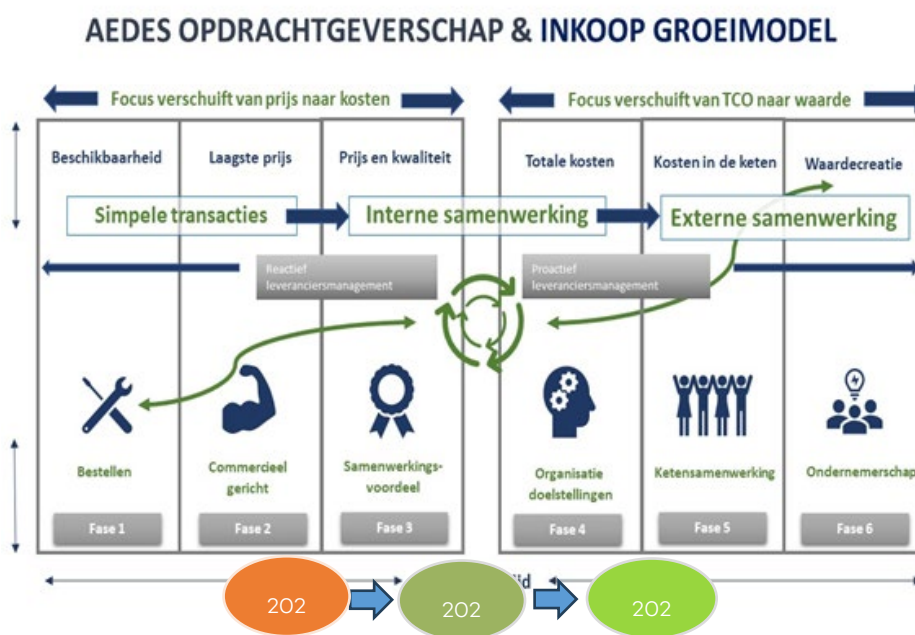
Hoofdstuk 3

Inrichting en positionering inkoopfunctie

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

3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie

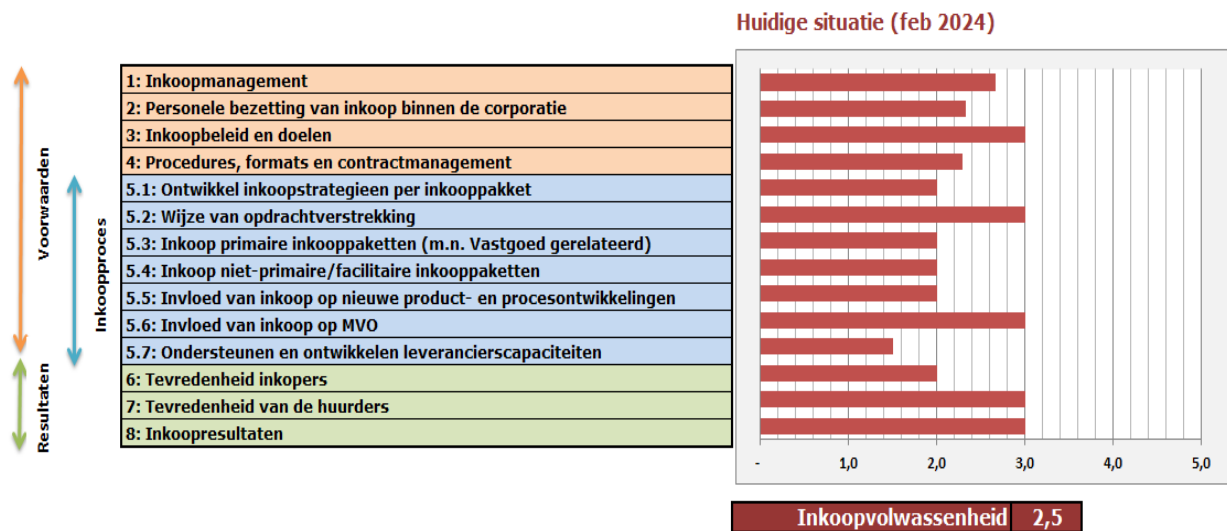
De inkoopvolwassenheid (inkoopprofessionaliteit) is het vertrekpunt van waaruit een organisatie bepaalt waar zij, voor wat betreft haar inkoop, naar toe wil groeien. Afhankelijk van de gewenste inkoopvolwassenheid wordt inkoop binnen de organisatie ingericht en gepositioneerd. In onderstaande afbeelding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



Afbeelding 3 Inkoopgroeimodel Aedes incl. de ambitie van Vechtdal Wonen

Bron: Significant (bewerkt door Aedes en InkoopTarget)

De mate van inkoopvolwassenheid bepalen we aan de hand van een kwalitatieve inkoopanalyse, waarin een groot aantal onderdelen van de inkoopprofessionaliteit worden getoetst. Een organisatie bereikt pas de volgende fase van inkoopvolwassenheid als alle onderdelen minimaal aan dit niveau voldoen. Vechtdal Wonen bevindt zich begin 2024 in fase 2 (zie afbeelding 4 op de volgende pagina), met een gemiddelde inkoopvolwassenheid van 2,5. Deze score is vergelijkbaar met andere corporaties met dezelfde omvang als Vechtdal Wonen.



Afbeelding 4 Inkoopvolwassenheid Vechtdal Wonen december 2023

Zoals verwoord in onze inkoopmissie (zie paragraaf 2.2) willen wij medio 2026 qua inkoopvolwassenheid op niveau 3 te zitten. Dit betekent dat alle onderdelen uit het inkoopvolwassenheidsmodel minimaal score 3 hebben. In de inkoopjaarplannen (zie paragraaf 2.3) wordt opgenomen wat het ontwikkelpad hiervoor is. Eind 2028 willen wij op de belangrijkste onderdelen, waaronder het inkoopproces, op niveau 4 zitten.

3.2 Inkooporganisatie en positionering

Vechtdal Wonen kiest voor de komende beleidsperiode voor het gecoördineerde inkoopmodel omdat dit het beste past bij onze ambitie om door te groeien naar inkoopvolwassenheidsniveau 3 en op termijn 4.

Een gecoördineerde inkooporganisatie combineert het creëren van draagvlak voor inkoopprofessionalisering met de bundeling van inkoopvolume, kennis en ervaring binnen de totale organisatie. De basis is dat de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid bij de afdelingen blijft, dankzij een gestandaardiseerd inkoop- en aanbestedingsproces. De inkoopmanager stuurt, bewaakt en toetst dit proces. Waar nodig overleggen de medewerkers met de inkoopmanager.

Medewerkers van verschillende afdelingen worden actief en gecoördineerd betrokken bij de inkoopactiviteiten. De tactische inkoop (aanbesteden) wordt vanuit de afdelingen zelf, door diverse

tijdelijke multidisciplinaire inkoopteams, uitgevoerd. De inkoopmanager zorgt samen met de budgetverantwoordelijke voor een goede samenstelling van deze inkoopteams, met een juiste balans in deskundigheid. De inkoopteams bestaan uit medewerkers van betrokken afdelingen en een contractmanager, met eventueel ondersteuning van externe partijen voor specifieke inhoudelijke ondersteuning.

De inkooporganisatie van Vechtdal Wonen bestaat uiterlijk eind 2025 uit:

- **Managementteam.** Het managementteam functioneert als platform die het inkoopbelang op organisatieniveau behartigt, bestuurt en bewaakt. Het managementteam creëert draagvlak voor noodzakelijke veranderingen en toetst op proces(kwaliteit), niet op inhoud.
- **Inkoopcommissie (klankbordgroep inkoop).** De commissie is vooral gericht op de eigen organisatie: de bepalende factoren om succesvol in te kopen liggen namelijk niet in de inkoopmarkt, maar overwegend intern. De inkoopcommissie fungeert o.a. als sparringpartner voor grote/complexere inkooptrajecten.
- **Inkoopmanager.** De inkoopmanager is een aanjager, regisseur en coach die er o.a. voor zorgt dat de besluiten van het managementteam worden uitgevoerd. De basis is dat de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid bij de afdelingen blijft, maar wel conform uniforme inkoopprocessen. De inkoopmanager signaleert of de beginselen van de [Aedes Governance Code woningcorporaties](#) voor inkopen en aanbesteden worden nageleefd. Het gaat hierbij om: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.
- **Contractbeheerders.** Contractbeheerders zorgen voor het administratieve beheer, de monitoring en de naleving van afgesloten contracten, waarbij ze de prestaties van leveranciers bewaken en eventuele afwijkingen signaleren als input voor de contractmanagers.
- **Contractmanagers.** Tijdens het inkoopproces (aanbesteding) worden de kaders neergezet voor het contractmanagementproces. De contractmanager bespreekt met het inkoopteam de randvoorwaarden voor het contractmanagement. Dit geeft richting en regels voor procuratie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de contractmanager en contracteigenaar of budgethouder.
- **Tijdelijke multidisciplinaire inkoopteams (t.b.v. aanbestedingen).** Multidisciplinaire inkoopteams bestaande uit decentrale inkoper(s) van de afdelingen, de inkoopmanager en contractmanager(s). Deze worden afhankelijk van de complexiteit eventueel aangevuld extra in- of externe inhoudsdeskundige(n).
- **Decentrale inkopers vanuit de diversen afdelingen (inkopers in de lijn).** Inkopers in de lijnafdelingen vallen hiërarchisch onder de betreffende managers. Met inkopers bedoelen we

iedereen die uit naam van zijn/haar functie inkoop. Eventuele professionele inkopers die voor een aanbestedingstraject worden ingehuurd, vallen hiërarchisch onder de managers.

In **bijlage 2** worden de taken van de inkooporganisatie kort toegelicht.

3.3 Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen het inkoopproces zijn verschillende rollen en verantwoordelijkheden te onderscheiden. Bij Vechtdal Wonen gebruiken wij hiervoor het RASCI-model. Het RASCI-model bevordert de communicatie tussen de betrokkenen. Ook geeft het zicht op de elementen waarbij een zorgvuldige overdracht moet plaatsvinden tussen de strategische, tactische en operationele fase. Bij het opstellen van het RASCI-model vormt de procuratieregeling van een organisatie het uitgangspunt. Het RASCI-model wordt uitgewerkt in het handboek inkoop en contractmanagement.

Hoofdstuk 4

Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

In dit hoofdstuk geven wij aan welke maatschappelijke en ethische uitgangspunten Vechtdal Wonen hanteert in haar inkoopprocessen. De maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap.

4.1 Maatschappelijk verantwoord inkopen

Met professioneel inkopen willen we bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, zoals CO2 reductie, minder klimaatverandering, betere arbeidsomstandigheden, betaalbaar wonen, duurzame economische groei, bescherming van natuur, minder afval en beperken van grondstoffengebruik en meer gelijkheid en inclusie. We zullen onze leveranciers aanmoedigen om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

Duurzaamheid en circulariteit

Energiebesparende maatregelen zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van onze woningen en het klimaat. Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met (vernieuwende) circulaire en of biobased oplossingen te komen om minder (primaire) grondstoffen te gebruiken, de CO2-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

Duurzaamheid en circulariteit zijn verwoord in één van onze corporatiedoelstellingen ('minimaal 4% minder CO2 uitstoot per jaar op onze woningportefeuille', zie tabel 1 op pagina 7). We werken toe naar een langetermijnperspectief van Vechtdal Wonen waarmee we invulling geven aan onze visie en ambitie.

Vechtdal Wonen hanteert de volgende drie pijlers in haar duurzaamheidsbeleid:

1. Energie en warmtetransitie
2. Circulair en biobased (ver)bouwen
3. Klimaat adaptief en natuur inclusief (ver)bouwen

Deze pijlers zullen we bij inkopen hanteren voor het verder versterken van onze ambities op het gebied circulariteit en duurzaamheid. Daarnaast biedt "Het Nieuwe Normaal" handvatten om aan de slag te gaan met circulair bouwen.

Bij het nastreven van onze duurzaamheidsambities zoeken we actief naar leveranciers die onze visie delen en innovatieve oplossingen bieden die aansluiten bij deze doelen. We stimuleren hen om te investeren in circulaire processen, duurzame materialen en eerlijke arbeidspraktijken, zodat hun bijdragen niet alleen onze eigen duurzaamheidsdoelen versterken, maar ook een positieve impact hebben op de samenleving als geheel. Zo verbinden we onze inkoopbeslissingen direct aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en ambities.

Sociale impact

Onze opdrachtgeversrol geeft ons de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van kansen op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ook mensenrechten, kinderarbeid, discriminatie en social return zijn belangrijke thema's. Zo werken wij aan onze eigen doelstellingen en die van onze stakeholders. Wij omarmen daarbij zowel leer-/werktrajecten voor jongeren en zij-instromers als initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen. In onze overeenkomsten met leveranciers worden afspraken en verplichtingen over social return opgenomen indien dit uitvoerbaar en proportioneel is.

Lokale verbondenheid

Wij werken bij voorkeur samen met lokale leveranciers omdat zij o.a. werkgelegenheid bieden aan onze huurders. Bij deze marktpartijen werken sommige van onze huurders en zij hebben ervaring met de participatie van huurders en willen/kunnen bijdragen aan de sfeer, ontwikkeling en leefbaarheid van onze wijken.

4.2 Integriteit

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

Om de integriteit te waarborgen heeft Vechtdal Wonen integriteitsuitgangspunten vastgesteld in een handboek integriteit. Dit handboek is integraal onderdeel van ons inkoopbeleid.

Bescherming informatie van leveranciers

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

Governance Code woningcorporaties

Als lid van Aedes heeft Vechtdal Wonen zich gecommitteerd aan [Aedes Governance Code woningcorporaties](#). Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben een visie op opdrachtgeverschap, die is vertaald in ons inkoopbeleid. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden, namelijk: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Hoofdstuk 5

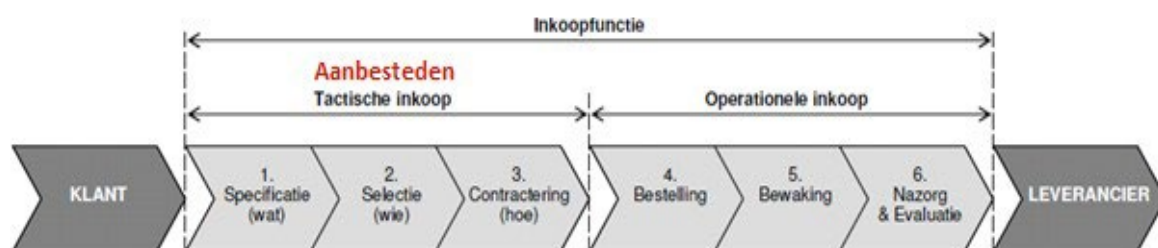
Uitgangspunten inkoopproces

In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten van het inkoopproces van Vechtdal Wonen beschreven. Met deze uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governancecode woningcorporaties.

5.1 Inkoop- en aanbestedingsproces

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

Het inkoopproces bestaat uit 6 stappen. Afbeelding 6 laat zien welke dit zijn. Aanbesteden betreft feitelijk 'slechts' de tweede stap van het inkoopproces, het totale inkoopproces behelst dus veel meer dan alleen aanbesteden. Contract- en leveranciersmanagement heeft bijvoorbeeld een belangrijke rol bij de 'bewaking' en 'nazorg & evaluatie'.



Afbeelding 6 Inkoopproces

Bron: Van Weele

Bij Vechtdal Wonen hebben wij de wijze waarop het inkoopproces dient te worden uitgevoerd vastgelegd in het handboek inkoop en contractmanagement. In de digitale versie van dit handboek zullen ook inkoopformats worden opgenomen die bij de uitvoering van de processen dienen te worden gebruikt. Voorbeelden: model offerteaanvraag, beoordelingsmethodieken en modelovereenkomsten.

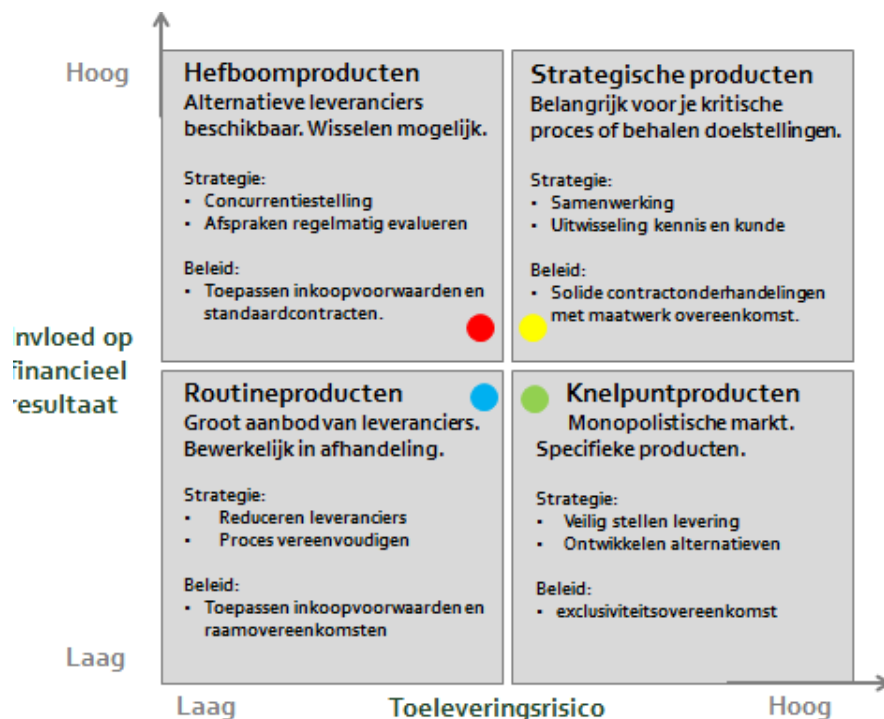
5.2 Inkoopstrategie

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

De inkoopportfolio-analyse is de meest gebruikte methode om de inkoopstrategie van een dienst, levering of werk te bepalen. De verschillende inkoopcategorieën en -pakketten plaatsen we in de Kraljic-matrix (zie afbeelding 7 op de volgende pagina) op basis van hun invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico. De invloed op het financiële bedrijfsresultaat bepalen we door de hoogte van de inkoopuitgaven af te zetten tegen de totale inkoopuitgaven. Deze informatie halen wij uit de spendanalyse die wij jaarlijks uitvoeren (paragraaf 2.3).

Het toeleveringsrisico bepalen we aan de hand van de volgende criteria:

- Impact: welke gevolgen heeft een verstoring van de (op)levering van het werk, de dienst of de levering?
- Schaarste: in welke mate zijn er alternatieve Leveringen (goederen), Diensten, Werken óf leveranciers beschikbaar?
- Technologie: hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van levering, dienst of werk?
- Omschakeling: hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?



Afbeelding 7: Inkoopportfolio. Bron: Kraljic

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

Uitgangspunten inkoopstrategie

Vechtdal Wonen hanteert onderstaande uitgangspunten bij het bepalen van de inkoopstrategie:

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

5.3 Drempelbedragen

Aangezien Vechtdal Wonen als woningcorporatie tot op heden niet beschouwd wordt als aanbestedende dienst (zie paragraaf 6.1), zijn we niet verplicht ons te houden aan de Aanbestedingswet. Wel geeft de Woningwet de verplichting om aan te besteden. De vorm waarin dit gebeurt is echter vrij, wij hanteren daarom een van onderstaande aanbestedingsprocedures zijn:

- Enkelvoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigen wij één ondernemer uit om een offerte of inschrijving uit te brengen.
- Meervoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigen wij minimaal 3 leveranciers uit om een inschrijving te doen.
- Openbare procedure: deze procedure verloopt in één stap, waarbij de corporatie haar vraag aan de markt openbaar bekend maakt en alle geïnteresseerde leveranciers een inschrijving mogen doen.

Met drempelbedragen heeft Vechtdal Wonen vastgesteld bij welk bedrag wij welke aanbestedingsprocedure volgen. We maken bij de drempelbedragen onderscheid tussen:

- Werken (projecten): nieuwbouw, renovatie- of herstructureringsprojecten.
- Leveringen (goederen) en Diensten: o.a. onderhoudswerkzaamheden, beheerdiensten, en interne bedrijfsvoering, zoals ICT.

Onderstaande drempelbedragen zijn exclusief BTW.

Inkoopprocedure (Aanbestedingsprocedure)	Werken (Nieuwbouw, renovatie)	Leveringen en Diensten (Onderhoud, ICT, facilitair, beheer)
Enkelvoudig onderhands	Tot € 150.000	Tot € 50.000
Meervoudig onderhands Minimaal 3 offertes	Boven de € 150.000	Boven de € 50.000
Openbaar	Enkel in afstemming met het managementteam	Enkel in afstemming met het managementteam

Tabel 3 Drempelbedragen Vechtdal Wonen exclusief BTW

Bovengenoemde bedragen zijn de te verwachten uitgaven per inkooppakket of -categorie per jaar en/of de te contracteren waarde over de contracttermijn. Voorbeeld: bij een te verwachten uitgaven van € 50.000 per jaar en een gewenste contractduur van 4 jaar is de contractwaarde € 200.000, dit bedrag is dan het uitgangspunt bij de bepaling van de inkoopprocedure.

Inhuur advies & diensten en uitzendkrachten

Deze inkoopcategorie valt buiten de vastgestelde drempelbedragen. Vechtdal Wonen hecht er veel waarde aan om zoveel mogelijk met vaste adviseurs, uitzendkrachten en specialisten te werken. Daar waar mogelijk en zinvol sluiten we raamovereenkomsten af voor terugkerende inhuur- en adviesopdrachten. Deze zullen in de meeste gevallen dan ook in concurrentie (2 offertes of meer) worden uitgevraagd. Ook stellen we een lijst met voorkeursleveranciers op. Tarieven van adviseurs en uitzendkrachten toetsen we periodiek op marktconformiteit als hiervoor aanleiding is.

Uitzondering raamovereenkomsten

Vechtdal Wonen heeft met verschillende leveranciers een raamovereenkomst afgesloten. Hiervoor geldt een uitzondering op de regeling voor drempelbedragen. Corporatiemedewerkers kunnen aan deze leveranciers rechtstreeks opdrachten verstrekken. De bevoegdheden op basis van de procuratieregeling zijn voor het verstrekken van deze opdrachten van toepassing.

Afwijken van voorgeschreven inkoopprocedure

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de inkoopstrategie, de marktomstandigheden of andere moverende redenen, is het mogelijk af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor afwijkingen, het managementteam (zie paragraaf 3.2) accordeert afwijkingen middels een zgn. meldingsformulier.

5.4 Procuratieregeling

In onze procuratieregeling is vastgelegd wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van Vechtdal Wonen. Vechtdal Wonen past bij alle inkopen functiescheiding toe, bij het gehele inkoopproces tot en met het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangenverstrengeling en niet-integer gedrag te voorkomen. De procuratieregeling heeft onder andere betrekking op het aangaan en goedkeuren van financiële verplichtingen, met inbegrip van opdrachten en (raam)overeenkomsten met leveranciers. Budgethouders en overige door het bestuur gemandateerde medewerkers passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen. De procuratieregeling van zowel Vechtdal Wonen als de leverancier zijn vastgelegd in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

5.5 Procedurele uitgangspunten inkoopproces

Bij het inkopen hanteert Vechtdal Wonen de volgende procedurele uitgangspunten:

- Voor het procedureel uitvoeren van aanbestedingen hanteren wij de [Leidraad Aanbesteden](#) van Aedes zoveel mogelijk als basis.
- Wij werken zoveel mogelijk via uniforme inkoopprocedures en met gestandaardiseerde inkoopmodellen (offerteaanvragen, algemene inkoopvoorwaarden, overeenkomsten). De standaard inkoopmodellen baseren wij waar mogelijk op formats aangereikt vanuit Aedes.
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure worden gemotiveerd en vastgelegd op een meldingsformulier en ter accordering voorgelegd aan het managementteam (zie paragraaf 5.3).
- Voor inkopen uit het strategisch en hefboomsegment (zie paragraaf 5.2) wordt een inkoopplan opgesteld. In het inkoopplan worden o.a. de inkoopstrategie (zie paragraaf 3.2), bouworganisatievorm (zie paragraaf 5.5), selectie- en gunningscriteria, globale planning, risico's en het interne inkoopteam vastgelegd. Het inkoopplan wordt geaccordeerd door de manager, directeur-bestuurder of raad van commissarissen afhankelijk van de procuratieregeling.
- Vechtdal Wonen kiest ervoor om de inschrijvingen in principe te beoordelen op basis van de BPKV (beste prijs-kwaliteitverhouding). Het gaat hierbij om een combinatie van prijs en kwaliteit. Een inschrijvende partij met een duurdere inschrijving kan hierdoor toch worden gekozen (als het prijsverschil wordt gecompenseerd door een hogere kwaliteit).
- In verband met een mogelijke aanbestedingsplicht voor corporaties (zie paragraaf 6.1), beperken wij de standaard looptijd van onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten tot maximaal 4 jaar. Er is de mogelijkheid om overeenkomsten met een langere looptijd af te sluiten echter dit leggen wij dan gemotiveerd vast waarom dit noodzakelijk of gewenst is. Voorbeelden zijn RGS schilderwerk vanwege de onderhoudscyclus of een nieuw ERP-systeem in verband met de impact. Daarnaast nemen wij waar mogelijk een standaardartikel in onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten op, zodat wij zonder kosten deze overeenkomsten kunnen beëindigen.
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende procuratieregeling.

- Alle aanbestedingen uit het strategische inkoopsegment (zie paragraaf 5.2) worden afgesloten met een evaluatierapportage.

Met procedurele uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governance Code woningcorporaties van Vechtdal Wonen. Onze inkoopprocedures worden verder uitgewerkt in het handboek inkoop en contractmanagement.

Hoofdstuk 6

Juridische uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven wij de juridische uitgangspunten van Vechtdal Wonen. Deze hebben een directe 'link' met professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van Vechtdal Wonen aan de Aedes Governance Code woningcorporaties.

6.1 Wet- en regelgeving

Wij houden ons aan alle relevante wet- en regelgeving, zoals (niet limitatief):

- Burgerlijk Wetboek
- Woningwet (kader voor woningcorporaties)
- Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA)
- Bouwbesluit (verzameling bouwtechnische voorschriften) bij Werken.
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Arbowetgeving milieuwetgeving
- Aanbestedingswet (alleen voor maatschappelijk vastgoed)
- Wet kwaliteitsborging voor gebouwen
- Richtlijn NTA 8800 Klimaatwet
- Besluit Servicekosten

Vechtdal Wonen legt dit met gebruik van haar algemene inkoopvoorwaarden, model (raam)overeenkomsten en opdrachten ook aan haar leveranciers op. Dit lijkt dubbelop, want niemand staat immers boven de wet. Wij dwingen hiermee echter af dat onze leveranciers deze verplichting hebben, onderkennen en bewaken. Het is daarmee een onlosmakelijk vastgelegde eigen verantwoordelijkheid in de keten.

Corporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten (d.d. september 2022). Vechtdal Wonen is daardoor niet verplicht zich aan de Aanbestedingswet te houden. Op die regel zijn twee uitzonderingen: als Vechtdal Wonen werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie zoals een gemeente óf als Vechtdal Wonen maatschappelijk vastgoed ontwikkelt. Maatschappelijk vastgoed is een verzamelnaam voor een gebouw of terrein met een publieke functie op het gebied van: onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of (medische) zorg¹. Alleen in die gevallen is Vechtdal Wonen een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgt Vechtdal Wonen de richtlijnen van de laatste Aanbestedingswet. Als kennis van de aanbestedingswetgeving niet in huis

¹ <https://www.bouwstenen.nl/maatschappelijkvastgoed>

is, worden juridische en/of procedurele vragen voorgelegd aan een externe aanbestedingsdeskundige.

Wanneer Nederlandse corporaties op termijn aangemerkt worden als aanbestedende dienst, zullen onze aanbestedingsprocedures wijzigen. De procedures en drempelbedragen (zie hoofdstuk 5) zullen in dat geval aangepast worden aan de Aanbestedingswet waarin ook de Europese richtlijnen omtrent aanbesteden zijn verwerkt.

6.2 Algemene beginselen van Aedes leidraad

Vechtdal Wonen kiest ervoor om, in het kader van risicomanagement, professioneel opdrachtgeverschap, het inkoopbeleid en de daaruit afgeleide processen, zo in te richten dat de algemene beginselen uit de Leidraad Aanbesteden zijn gewaarborgd. Deze beginselen zijn:

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

6.3 Inkoopvoorwaarden

In 2023 heeft Vechtdal Wonen haar eigen Algemene Inkoopvoorwaarden opgesteld op basis van het model van Aedes. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden in principe altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Naast de eigen Algemene Inkoopvoorwaarden zullen er, afhankelijk van het in te kopen inkooppakket, kunnen er ook nog andere voorwaarden van toepassing worden verklaard, zoals:

- UAV of UAV-GC: Uniforme Administratieve Voorwaarden voor het uitvoeren van Werken.
- ACBIT: bij ICT gerelateerde opdrachten.
- DNR 2011: voor adviesopdrachten in de bouw.

Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het in te kopen inkooppakket zal worden bepaalde welke voorwaarden, naast de Algemene Inkoopvoorwaarden, van toepassing worden verklaard en welke prevaleren bij een eventuele strijdigheid van bepaalde artikelen.

Hoofdstuk 7

Contract- en leveranciersmanagement

Voor woningcorporaties is effectief contract- en leveranciersmanagement essentieel om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen, zoals betaalbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit van woningen. Dit hoofdstuk beschrijft de aanpak en strategieën van Vechtdal Wonen op het gebied van contract- en leveranciersmanagement, gericht op het waarborgen van prestaties, beheersen van risico's en versterken van strategische samenwerkingen.

7.1 Contractmanagement

Contractmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en leveranciers, zodanig dat maximale waarde voor Vechtdal Wonen wordt gecreëerd. Contractmanagement bestaat feitelijk uit 2 onderdelen: contractbeheer en prestatie management.

We ronden elk inkooptraject (aanbestedingstraject) af met het verstrekken van een eenmalige opdracht of het ondertekenen van een (raam)overeenkomst. Tijdens de uitvoering van een opdracht of (raam)overeenkomst sturen we op wat er met de betreffende leverancier is afgesproken. Contractmanagement heeft, net zoals veel andere processen, een cyclisch karakter, we herkennen hierin de volgende stappen (1 t/m 4):

1. Tactisch inkoopproces (aanbesteding)
2. Contracteren en vastleggen
3. Contractimplementatie
4. Contractuitvoering
5. Contractevaluatie

Contractbeheer

Is een voornamelijk administratief proces. Het zorgt ervoor dat alle contracten centraal worden geregistreerd, onderhouden en beschikbaar zijn voor betrokken medewerkers. Dit beheer biedt inzicht in de looptijden, verlengingen en beëindigingen van contracten, waardoor onverwachte kosten of risico's kunnen worden voorkomen. Contractbeheer is de fundering van contractmanagement.

Vechtdal Wonen legt haar (raam)overeenkomsten centraal digitaal vast in een contractmanagementtool.

Prestatiemanagement

Richt zich op het bewaken van de kwaliteit van de geleverde diensten en producten. Voor de strategische en kritische contracten worden prestatie-indicatoren (KPI's) vastgelegd, zoals levertijden, kwaliteit en klanttevredenheid. Deze KPI's worden regelmatig geëvalueerd in samenwerking met de leveranciers om tijdig bij te sturen.

In het handboek inkoop en contractmanagement worden alle procedures met betrekking tot contractmanagement verder uitgewerkt.

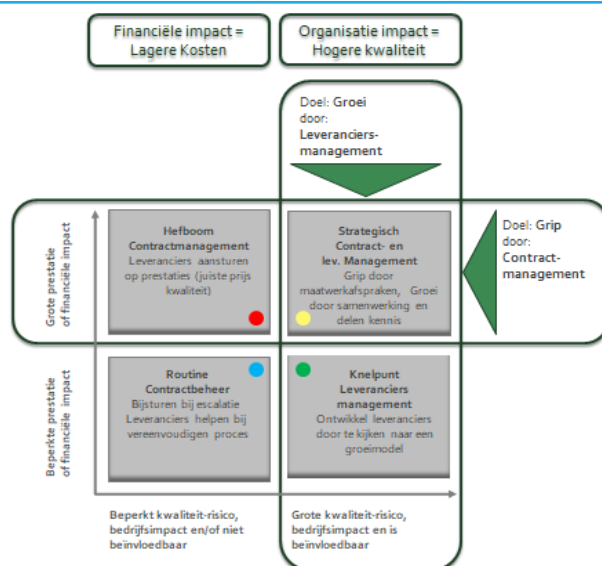
7.2 Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement gaat verder dan contractmanagement en richt zich op de relatie en samenwerking met de belangrijkste leveranciers (kernleveranciers). Het doel is om gezamenlijke waarde te creëren door samenwerking op het gebied van innovatie, kostenbeheersing, en kwaliteitsverbetering. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je kernleveranciers te halen.

Wij bepalen onze kernleveranciers met behulp van de inkoopportfolio-analyse (zie paragraaf 5.2).

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

Afbeelding 6: Grip-en-groeimodel. Bron: Gerco Rietveld (bewerkt door Aedes)



Een kernleverancier moet in ieder geval de basis op orde hebben. Als dat niet het geval is, heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van Vechtdal Wonen. Denk aan betaalbaar, kwalitatief goed wonen en

duurzaamheid. Een kernleverancier van Vechtdal Wonen moet natuurlijk ook deze rol kunnen en willen vervullen. Als een leverancier dit niet op orde heeft, niet kan of wil, dan is er voor ons geen reden om in de relatie te investeren.

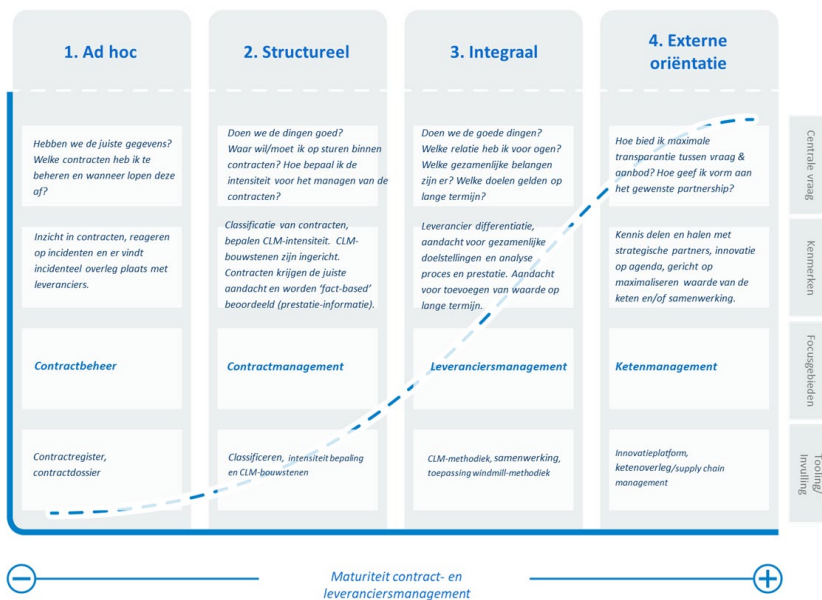
7.3 Volwassenheid contract- en leveranciersmanagement en ambitie

De volwassenheid van contract- en leveranciersmanagement is, net zoals bij de inkoopvolwassenheid (zie paragraaf 3.1), het vertrekpunt van waaruit een organisatie bepaalt waar zij, voor wat betreft contract- en leveranciersmanagement, naar toe wil groeien. De vier fasen van volwassenheid zijn:

1. Ad hoc: inventarisatie, registratie en beheer van overeenkomsten.
2. Structuur: output van afspraken bewaken en leveranciersevaluaties om naleving van de afspraken te borgen.
3. Integraal: leveranciersevaluaties voor continue verbetering van de dienstverlening.
4. Externe oriëntatie: samenwerkingsevaluaties met leveranciers voor proactieve samenwerking, waarbij je samen iets nieuws creëert.

In onderstaand model staan de vier fasen weergegeven inclusief volgende vier aandachtsgebieden:

1. Centrale vraag: welke vraag of vragen dienen per fase gesteld te worden?
2. Kenmerken: wat zijn de belangrijkste kenmerken per fase?
3. Focus gebieden: waar dienen we ons per fase op te focussen?
4. Tooling/invulling: hoe en waarmee geven we invulling aan een fase?



Afbeelding 7: Volwassenheidsmodel contract- en leveranciersmanagement

Bron: Significant Synergy (2022)

De uitgevoerde kwalitatieve inkoopanalyse (zie paragraaf 3.1) heeft o.a. laten zien dat Vechtdal Wonen zich qua volwassenheid van contract- en leveranciersmanagement in de 'ad hoc fase'

bevindt. In deze fase is er geen contractmanagementbeleid, zijn overeenkomsten niet centraal te raadplegen en is contractmanagement niet organisatorisch belegd.

Wij hebben de ambitie om medio 2026 op volwassenheidsniveau 2 ('structuur fase') te zitten. Dit betekent o.a. dat alle (raam)overeenkomst van Vechtdal Wonen in een centraal contractbeheersysteem zijn vastgelegd. Daarnaast zal dan ook contractmanagement (prestatie management) geïmplementeerd zijn binnen Vechtdal Wonen. Medio 2028 willen wij de 'integraal fase' hebben bereikt.

7.4 Implementatie en monitoring

Bij Vechtdal Wonen ligt de focus de komende jaren op het implementeren van contractmanagement. Pas nadat contractmanagement goed is ingericht en functioneert is het zinvol om te starten met leveranciersmanagement. Daarop vooruitlopend willen wij wel onze contacten met onze belangrijkste leveranciers intensiveren. Bij de implementatie van contract- en op termijn leveranciersmanagement gebruiken wij onder andere de [leidraad contractmanagement](#) en [leidraad leveranciersmanagement](#) die Aedes hiervoor ontwikkeld heeft.

Effectief contract- en leveranciersmanagement vraagt om periodieke monitoring en evaluatie. Wij maken hierbij gebruik van digitale tools voor contractbeheer, -management en leveranciersbeoordelingen. Deze tools ondersteunen in het volgen van prestaties en beheren van contracten, en zorgen voor transparantie binnen de organisatie.

Daarnaast organiseren wij evaluaties met onze kernleveranciers om wederzijdse verwachtingen af te stemmen. Belangrijke aandachtspunten zijn innovatie, duurzaamheid en de kwaliteit van dienstverlening aan huurders. Door regelmatige bijsturing en samenwerking met onze kernleveranciers zorgen wij voor een continue verbetering van de dienstverlening.

7.5 Doelstellingen en verantwoordelijkheden

De doelstellingen van contract- en leveranciersmanagement zijn:

- Optimaliseren van leveranciersprestaties en verhogen van de kwaliteit van dienstverlening;
- Risicobeheersing door helder inzicht in contractuele verplichtingen en afhankelijkheden;
- Kostenbeheersing door marktconforme afspraken en strategische samenwerkingen;
- Duurzaamheid en innovatie stimuleren.

Verantwoordelijkheden worden helder vastgelegd in een RASCI-schema voor effectief beheer en interne samenwerking. Het RASCI-schema wordt opgenomen in het handboek inkoop en contractmanagement.

Bijlage 1

Belangrijkste inkooprisico's

De beheersing van inkooprisico's maakt deel uit van het risicomanagement van Vechtdal Wonen.

Inkooprisico's (niet limitatief)	Beheermaatregelen
Onvoldoende inzicht in en rekeninghouden met de daadwerkelijke behoefte, waardoor we te veel inkopen of onvoldoende afstemmen met onze corporatiedoelstellingen.	Vastgestelde begroting (waaronder onderhoudsbegroting en investeringsbegroting). Interne toets op noodzaak en aansluiting op begroting.
Te hoog of te laag opgestelde budgetten.	Gebruik van actuele prijzenbestanden en/of catalogi uit de branche. In- of externe toets (kostendeskundige) op de totstandkoming van de ramingen.
Leveranciersselectie vindt plaats op basis van subjectieve criteria.	Groslijstprocedure (voorkeurslijst) met objectieve longlijstselectie. Shortlist-selectie per project (aanbesteding).
Vertrouwelijke informatie wordt doorgespeeld aan één of meerdere leveranciers.	Toegang inkoopinformatie enkel voor bevoegden. Toepassen vierogen principe. Hanteren van een integriteitscode.
Onvoldoende inzicht in de (on)mogelijkheden van de markt waardoor onze vraag niet aansluit op hetgeen de markt kan/wil.	Actief volgen van de marktontwikkelingen. Organiseren van marktconsultaties voorafgaand aan een aanbestedingstraject.
Integriteitsissues, waardoor een te hoge prijs wordt betaald of een te lage kwaliteit wordt ingekocht.	Opstellen inkoop- & aanbestedingsbeleid en inkoopprocedures. Gunningsvoorstel (op basis van proces-verbaal) goedkeuren door medewerker/manager/bestuurder conform het procuratie en mandateringsprotocol. Interne audits door controller. Hanteren van een integriteitscode.
Bij het afsluiten van (raam)overeenkomsten maken we nadelige afspraken waardoor we onnodige risico's lopen.	Hanteren van standaard contractformats en standaard bijlagen, zoals algemene voorwaarden en Service Level Agreements. Inrichting van een procedure, zodat contractvoorwaarden vóóraf intern en eventueel extern worden afgestemd en juridisch worden getoetst.

(Raam)overeenkomsten en/of opdrachten worden afgesloten en/of geplaatst door onbevoegde functionarissen.	Hanteren van een duidelijk procuratie en mandateringsprotocol. Interne audits op naleving procuratieregeling.
Geen consequenties voor het niet nakomen van contractvoorwaarden door de leverancier.	Implementeren van contractmanagement voor de belangrijkste (raam)overeenkomsten.
Onjuiste facturatie tarieven en/of hoeveelheden/prestaties.	Controle factuur door zowel functionaris die opdracht heeft verstrekt als door functionaris die toezicht houdt. Controle factuur op basis van (raam)overeenkomst en waar relevant verslagen voortgangscontroles.
Onterecht in rekening brengen van meerwerk of niet verrekenen minderwerk.	Meerwerk moet door bevoegde functionaris vooraf goedgekeurd worden. Vastlegging meer- en minderwerk in weekstaten en notulen (bouw)overleg. Controle verrekening minderwerk door middel van vergelijking weekstaten met daadwerkelijke facturatie
Mogelijke aanbestedingsplicht voor corporaties	Actief volgen van de ontwikkelingen rondom dit thema (o.a. via Aedes). Beperken van de standaard looptijd van onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten tot in principe 4 jaar of er moeten goede argumenten zijn voor een langere contractperiode. Opnemen van een standaardartikel in onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten, zodat wij zonder kosten deze overeenkomsten kunnen beëindigen indien corporaties op enig moment aanbestedingsplichtig worden. Zoveel mogelijk afstemmen van onze inkoopprocedures op de procedures uit de leidraad Aanbesteden van Aedes.

Bijlage 2

Taken inkooporganisatie

Inkooporganisatie	Taken (niet limitatief)
Managementteam	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuren van het inkoopbeleid; • Vaststellen van het inkoopjaarplan; • Vaststellen van de rollen, taken, verantwoordelijkheden, processen en bevoegdheden op inkoopgebied; • Oplossend vermogen bij conflicten, zowel in- als extern; • Zorgen voor draagvlak van veranderingen.
Inkoopmanager	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van inkoopanalyses zoals de spendanalyse en Inkoopportfolio-analyse; • Opstellen van het inkoopjaarplan; • Opstellen van de aanbestedingskalender; • Opstellen, in samenspraak met de afdelingen, van inkoopprocedures, inkoopformats waaronder modelovereenkomsten; • Monitoren van de uitvoering van het inkoopbeleid en het bijsturen waar dat nodig blijkt te zijn; • Rapporteren over kwalitatieve ontwikkeling op het gebied van inkoop; • Bewaken dat de ontwikkelingen op inkoopgebied in overeenstemming zijn met de doelstellingen, het beleid en de belangen van de organisatie als geheel; • Adviseren en ondersteunen van de decentrale inkopers bij het uitvoeren van aanbestedingen; • Participeren in multidisciplinaire inkoopteams van complexe/omvangrijke aanbestedingen; • Toetsen op proces(kwaliteit).
Contractbeheerder	<ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen van contracten in het contractmanagement systeem; • Vastleggen van operationele mutaties binnen de afgesloten contracten; • Contractmanagement voorzien van prestatie informatie.
Contractmanager	<ul style="list-style-type: none"> • Participeren in multidisciplinaire inkoopteams van aanbestedingen (zie hieronder); • Vastleggen van contracten in het contractmanagement systeem; • Vastleggen van operationele mutaties binnen de afgesloten contracten; • Uitvoeren van de beoordelingen van de contractleveranciers; • Opstellen en uitvoeren van contractmanagement als deel van het inkoopbeleid; • Sturen op de KPI's die in contracten zijn afgesproken;

	<ul style="list-style-type: none"> • Voeren van gesprekken met contractpartners op tactisch en strategisch niveau (samen met manager en/of teamleider); • Zorgen voor draagvlak voor toepassing van afgesloten contracten alsmede zorgen voor een juiste toepassing hiervan.
Tijdelijke multidisciplinaire inkoopteams	<ul style="list-style-type: none"> • Inkopen conform het inkoopbeleid en de hiervan afgeleide inkoopprocessen; • Uitvoeren van aanbestedingen uit het strategisch en hefboom segment (zie paragraaf 5.2).
Decentrale inkopers	<ul style="list-style-type: none"> • Inkopen conform het inkoopbeleid en de hiervan afgeleide inkoopprocessen; • Uitvoeren van aanbestedingen in het routine en knelpunt segment (zie paragraaf 5.2); • Bijdragen aan de verdere professionalisering van inkoop en contract- en leveranciersmanagement binnen Vechtdal Wonen bijvoorbeeld door het volgen van opleidingen.