

Inkoopbeleid

Woningstichting Maasdiel

Datum ingang: 1 september 2021

Versie: 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Missie	3
1.2 Visie.....	3
1.3 Termen en definities.....	4
1.4 Beleidsuitgangspunten	13
1.4.1 <i>Maatschappelijke waarde</i>	13
1.4.2 <i>Samenwerking</i>	13
1.4.3 <i>Lokaal/regionaal beleid</i>	14
1.4.4 <i>Duurzaamheid</i>	14
1.4.5 <i>Innovatie</i>	15
1.4.6 <i>Integriteit, belangenscheiding</i>	15
2. Doelstellingen van inkoop.....	17
2.1 Uitgangspunten	17
2.2 Toepasselijke wet- en regelgeving.....	17
2.3 Kernwaarden (en randwaarden) inkoopbeleid	18
2.4 Risicobeheersing	19
2.5 Reikwijdte, looptijd en ontwikkeling van het inkoopbeleid	19
3. Inkoopstrategie	20
3.1 Aanbestedingsprocedures	20
3.1.1 <i>Inkoopstrategie</i>	20
3.1.2 <i>Inkoopstrategie toegepast door WSM</i>	24
3.1.3 <i>Richtlijnen WSM bij inkoop en aanbestedingen</i>	25
3.1.4 <i>Waarderaming</i>	27
3.1.5 <i>Drempels opdrachten voor Diensten, Leveringen en Werken</i>	27
3.2 Kostenvergoeding.....	28
3.3 Fases inkoopproces	28
3.4 Fases inkoopproces binnen WSM.....	29
3.5 Procuratie.....	31
3.6 Uitzonderingen en afwijkingen	31
3.6.1 <i>Uitzonderingen</i>	31
3.6.2 <i>Afwijkingsbevoegdheid</i>	32
3.7 Geschillen	32
3.7.1 <i>Vragen</i>	32
3.7.2 <i>Klachten</i>	32
3.7.3 <i>Bezwaren</i>	32
3.8 Contractvorming	32
3.8.1 <i>Algemene inkoopvoorwaarden</i>	32
3.8.2 <i>Contractmanagement</i>	33
4. Duur, wijzigingen en evaluatie	33
4.1 Duur	33
4.2 Wijzigingen en evaluatie	33

1. Inleiding

Woningcorporaties besteden jaarlijks veel geld aan de nieuwbouw, renovatie, het onderhoud, beheer en verduurzaming van de woningvoorraad. Zij zijn daarmee een grote opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector. Ook bij de inkoop van diensten en producten voor ICT en facility gaat het om grote belangen. Bij Woningstichting Maasdriel (WSM) is dit niet anders.

In 2015 is het Inkoopbeleid van WSM vastgesteld. Er is sindsdien tijd en aandacht besteed aan resultaatgericht samenwerken, waarbij de focus ligt op de combinatie van inkopen, aanbesteden en samenwerken.

Dit Inkoopbeleid heeft zowel interne als externe werking. De interne organisatie, de marktbenadering en de vraag raken steeds beter op elkaar afgestemd. Het Inkoopbeleid bevat uitgangspunten en duidelijke kaders voor medewerkers die zich met inkoop bezig houden en het informeert marktpartijen over de visie en de uitgangspunten van WSM. Het doel van dit Inkoopbeleid is om de beleidsuitgangspunten, afspraken en procedures met betrekking tot de inkoop vast te leggen.

1.1 Missie

WSM gaat op een professionele manier om met inkoop en marktpartijen, waarbij wordt gezorgd voor een rechtmatige en doelmatige besteding van het maatschappelijk geld. In de inkoopprocessen streeft WSM naar een optimale prijs-/kwaliteitverhouding, tegen beheersbare risico's, die maximale waarde creëren voor de huurders. WSM is een professionele en lerende opdrachtgever, is transparant en integer. WSM wil een betrouwbare en zorgvuldige partner zijn, die eerlijke en gelijke kansen biedt.

WSM is een relatief kleine speler op de markt, waardoor zij in het kader van beheersbaarheid (kosten en processen) veel waarde hecht aan effectiviteit, efficiency en transparantie op het gebied van Inkoop. WSM streeft daarbij naar partnerschap. Daar waar mogelijk kiest zij de vorm van resultaatgericht samenwerken (RGS).

1.2 Visie

In verbinding. WSM wil een professionele opdrachtgever zijn. Zij kijkt samen met klanten, partners, gemeenten, collega-corporaties en de huurdersvereniging naar de mogelijkheden. WSM wil terug naar haar kerntaak. Zoals de Woningwet voorschrijft, dient een woningcorporatie niet in haar schulp te kruipen. WSM wil nog sterker dan de afgelopen jaren uitgroeien tot belangrijke netwerkpartner. Het realiseren van goede samenwerkingen met als doel "fijn wonen in Maasdriel". Vanuit het uitgangspunt "Waarde voor geld" beoogt WSM een maatschappelijke meerwaarde en hoge kwaliteit te leveren, waarbij klanttevredenheid en efficiency hoog in het vaandel staan.

WSM staat als organisatie midden in de samenleving. WSM onderhoudt contacten met mensen in tal van organisaties op verschillende niveaus. Op deze manier wil WSM het verschil maken met het leggen van verbindingen tussen mensen én de organisatie. WSM weet waar de informatie kan worden gevonden, welke vraagstukken en tegenstellingen er spelen en hoe gedacht kan worden in alternatieve oplossingen.

De focus ligt op het wonen. “Wonen” is het bestaansrecht van WSM: het voorzien in voldoende, betaalbare, energiezuinige en geschikte woningen voor mensen die daar behoefte aan hebben. Daarbij wordt zowel gefocust op de korte als op de lange termijn. WSM maakt haar keuzes weloverwogen en verantwoord en zet haar investeringsmogelijkheden bewust in. WSM vindt het belangrijk om transparant en open te zijn in de keuzes die zij maakt en legt te allen tijde uit waarom zij iets wel of juist niet doet. WSM onderschrijft de principes van de [Governancecode Woningcorporaties 2020](#).

1.3 Termen en definities

WSM onderschrijft de Aedes Inkoop ABC (versie Augustus 2020). Deze paragraaf bevat enkel de meest gebruikte en veelvoorkomende definities. Voor het overige verwijst WSM naar de [Aedes Inkoop ABC](#). De Aedes Inkoop ABC maakt derhalve onderdeel uit van het beleid van WSM.

Aanbesteding

Eén van de stappen in het inkoopproces is de procedure waarbij de opdrachtgever bekendmaakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en opdrachtnemers vraagt hiervoor een inschrijving in te dienen. Een onderscheid is die naar methode van aanbesteding: (1) enkelvoudig onderhands, (2) meervoudig onderhands, (3) openbaar, (4) procedure met voorselectie.

Aanbestedingswet

Aanbestedingswet 2012 (herziening in 2016) is de Nederlandse wet voor de implementatie van de Europese richtlijnen inzake procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten.

Corporaties zijn private ondernemingen en vallen niet onder de procedures van deze wet. Op deze regel zijn twee uitzonderingen:

- Als een corporatie maatschappelijk vastgoed ontwikkelt.
- Als een corporatie een opdracht uitvoert namens een overheidsinstelling.

Aannemer

Opdrachtnemer die een overeenkomst aangaat met opdrachtgever om, zonder dienstverband, een werk van stoffelijke aard tegen een overeengekomen prijs uit te voeren.

Algemene (inkoop)voorwaarden

Regels waar een opdrachtnemer zich aan moet houden. Daardoor zijn de logistieke en administratieve processen binnen de organisatie aangesloten op de uitvoering. Het komt voor dat opdrachtnemers eigen voorwaarden hanteren. WSM verwijst altijd naar haar eigen voorwaarden en wijst die van andere partijen uitdrukkelijk van de hand om *battle of forms* te voorkomen.

Battle of forms

Juridische strijd over de van toepassing zijnde voorwaarden. De acceptatie van de algemene inkoopvoorwaarden van de koper enerzijds of de algemene leverings- of verkoopvoorwaarden van opdrachtnemer anderzijds.

Beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV)

De BPKV is voor de opdrachtgever de optimale verhouding van prijs en kwaliteit van het ingekochte goed, de geleverde dienst of het uit te voeren werk.

Bestek

Gedetailleerde (technische) beschrijving van de behoefte van de opdrachtgever, meestal gebruikt in relatie tot een traditionele bouworganisatievorm, waarbij de oplossingen door de opdrachtgever zijn uitgewerkt.

Betalingstermijn

Overeengekomen tijdsperiode waarbinnen een factuur betaald moet worden.

Betalingsvoorwaarden

Totaal van afspraken die vorm, uitvoering en tijdstip regelen waarop contractpartners de goederen en diensten leveren respectievelijk geleverd krijgen, hun financiële verplichtingen dienen te vervullen.

Boeteclausule

Clausule in een contract waarin is vastgelegd dat een bepaald bedrag in mindering wordt gebracht als de opdrachtnemer niet voldoet aan de in het contract gestelde condities.

Contract

Schriftelijke overeenkomst tussen twee of meer partijen met handtekeningen, voorwaarden en consequenties wanneer partijen zich niet aan de afspraken houden. Een contract is vaak op schrift gesteld. Overeenkomsten komen tot stand door: een aanbod en aanvaarding van dat aanbod.

Een overeenkomst in de zin van het BW is een meezijdige rechtshandeling, waarbij een of meer partijen jegens een of meer andere een verbintenis aangaan (art. 6:213 lid 1 BW). Het sluiten van een overeenkomst kan om bewijsproblemen bij eventuele geschillen te voorkomen worden vastgelegd in een door partijen opgesteld en ondertekend schriftelijk stuk, dat in de

volksmond veelal contract wordt genoemd. Schriftelijke overeenkomsten kunnen worden vastgelegd in een authentieke akte of een onderhandse akte. Een authentieke akte is een stuk dat is opgesteld door een notaris. Een onderhandse akte is een schriftelijk stuk dat niet is opgesteld door een notaris, maar wel is ondertekend.

Contractbeheer

Contractbeheer is het administratieve proces om alle overeenkomsten te registreren en mutaties te verwerken en naar betrokkenen te communiceren tijdens de looptijd.

Contractbeheer is het fundament van contractmanagement. Contractbeheer voorziet de interne organisatie van voldoende inzicht in lopende overeenkomsten en de juiste contractuele afspraken en informatie. Goed contractbeheer is de eerste stap in het reduceren van risico's en het realiseren van de gewenste doelstellingen van het contract.

Contractmanagement

Contractmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het wederzijds doen nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemers, zodanig dat maximale waarde voor de corporatie wordt gecreëerd. Contractmanagement gaat in de kern over het voorkomen van het weglekken van waarde uit het contract. Het maakt deel uit van een keten: inkoop gaat over het vinden van waarde, waarna het contract geïmplementeerd en gemanaged moet worden om te krijgen wat je hebt afgesproken. Tot slot volgt leveranciersontwikkeling met het doel meer uit de relatie te halen.

Diensten

Alle opdrachten die niet onder werken of leveringen vallen. Activiteit die door derden op contractbasis wordt verricht zonder eigendomsoverdracht van goederen.

Drempelbedragen

Met drempelbedragen heeft de corporatie vastgesteld bij welk bedrag welke inkoopprocedure wordt gevolgd.

Europese aanbesteding

Aanbesteding waarop de Aanbestedingswet van toepassing is en waarvan de geraamde waarde hoger is dan een bepaald drempelbedrag, waardoor de opdrachtgever gehouden is de aanbesteding kenbaar te maken aan ondernemers in de gehele Europese Unie.

Woningcorporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende dienst (zie ook Aanbestedingswet). Er zijn twee uitzonderingen op deze regel:

1. Als de corporatie maatschappelijk vastgoed ontwikkelt.
2. Als de corporatie werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedende dienst zoals een gemeente.

Factuur

Overzicht van geleverde goederen dan wel verleende diensten vaak met bijbehorende prijzen en datum van levering, met het verzoek aan de opdrachtgever overeenkomstig de betalingscondities te betalen.

Gids proportionaliteit

Richtsnoer op grond van de Aanbestedingswet dat een nadere uitwerking bevat van het proportionaliteitsbeginsel. De gids proportionaliteit is een verplicht te volgen richtsnoer voor de manier waarop een aanbestedingsplichtige dienst (de overheid) een aanbesteding moet uitvoeren. Corporaties hoeven niets met deze gids te doen, maar nemen wel proportionaliteit mee in de inkooptrajecten

Governancecode

Door zich aan de code te binden, laten woningcorporaties zien waarvoor zij staan en waarop zij aan te spreken zijn. De Governancecode is voor woningcorporaties het kader voor goed bestuur en toezicht. Hierin hebben de woningcorporaties normen en waarden vastgelegd waaraan zij zich houden en waaraan getoetst kan worden. In de code zijn onder andere bepalingen opgenomen over professioneel opdrachtgeverschap en aanbestedingsbeleid.

Gunnen op waarde

Systematiek in een aanbesteding met het gunningscriterium beste prijs-kwaliteitverhouding waarbij de kwaliteit van een inschrijving wordt uitgedrukt in een fictief prijsvoordeel.

Gunningsbesluit

Definitief besluit dat de opdrachtgever heeft genomen, meestal na afloop van een bezwaartermijn, om de opdracht aan een bepaalde opdrachtnemer te gunnen.

Gunningscriterium

Criterium dat in de gunningsfase van een aanbesteding wordt gebruikt om aan te geven wat een opdrachtgever belangrijk vindt en om vast te stellen aan welke opdrachtnemer de opdracht wordt gegund.

Gunningsfase

Fase in een aanbestedingsprocedure waarin geselecteerde gegadigden een inschrijving indienen voor de uitvoering van een opdracht.

Hefboomproducten

Producten met een laag inkooprisico, maar met een grote invloed op de winst.

Inkoop

Van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Inkoop heeft betrekking op alles waar een factuur tegenover staat. Een taak van inkoop is ook om een potentiële opdrachtnemer duidelijk te maken wat de opdrachtgever nodig heeft en welk effect hij beoogt (kwaliteit, prijs, efficiëntie), zodat de opdrachtnemer rekening kan houden met deze vraag.

Inkoopbeleid

Het inkoopbeleid heeft twee hoofdfuncties. Ten eerste dient het om intern heldere kaders te formuleren waaraan alle bij inkoop betrokken medewerkers zich moeten houden. Ten tweede dient het om (potentiële) opdrachtnemers en overige stakeholders te informeren over de standpunten en procedures met betrekking tot inkoop.

Inschrijver

(Geselecteerde) gegadigde die een inschrijving heeft gedaan.

Inschrijving

Aanbod van een inschrijver voor het uitvoeren van een opdracht.

Ketenaansprakelijkheid

Situatie waarin de aannemer aansprakelijk is voor de betaling van belastingen en premies, die onderaannemers en hun onderaannemers in de keten verschuldigd zijn, maar nog niet hebben betaald. Het doel hiervan is malafide onderaanneming en het malafide ter beschikking stellen van personeel (in alle sectoren van het bedrijfsleven) tegen te gaan. Zo wordt zoveel mogelijk voorkomen dat bewust geen sociale verzekeringspremies en loon- of omzetbelasting worden afgedragen.

Ketensamenwerking

Ketensamenwerking is slim samenwerken met de verschillende schakels in de keten. De samenwerking leidt tot meer dan wat individueel haalbaar is. Openheid en vertrouwen vormen de basis van voortdurend leren, continu verbeteren en er gezamenlijk beter van worden. Samenwerking in de bouwketen leidt tot hogere kwaliteit van eindproducten. Een keten die goed samenwerkt verspilt minder, daagt uit tot innovatie, werkt veiliger en past zich eenvoudig aan ontwikkelingen in de markt aan.

Knelpuntproducten

Producten met een hoog toeleveringsrisico en een geringe invloed op de winst.

Kraljic-matrix (portfolioanalyse)

In deze matrix wordt een relatie gelegd tussen het financieel risico en het belang van de organisatie enerzijds en het toeleveringsrisico en de macht van de leverancier anderzijds. Op basis hiervan onderscheiden wij vier soorten inkoopproducten (goederen en diensten):

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

Hefboomproducten - alternatieve leveranciers beschikbaar: wisselen mogelijk.

Strategie: concurrentiestelling; afspraken regelmatig evalueren.

Beleid: toepassen inkoopvoorwaarden en standaardcontracten.

Routineproducten - groot aanbod van leveranciers. Bewerkelijk in afhandeling.

Strategie: reduceren leveranciers; proces vereenvoudigen.

Beleid: toepassen inkoopvoorwaarden en raamovereenkomsten.

Strategische producten - belangrijk voor je kritische proces of behalen doelstellingen.

Strategie: samenwerking; uitwisseling kennis en kunde.

Beleid: solide contractonderhandelingen met maatwerk overeenkomst.

Knelpuntproducten - monopolistische markt. Specifieke producten.

Strategie: veilig stellen levering; ontwikkelen alternatieven.

Beleid: exclusiviteitsovereenkomst.

Levensduurkosten

Totale kosten die gerelateerd zijn aan het gebruik van het product. Dat betreft afschrijvingen, onderhouds- en exploitatiekosten.

Leverancier

Een leverancier levert goederen of verleent diensten in ruil voor geld. We gebruiken hiervoor ook de term opdrachtnemer of in het geval van bouw gerelateerde opdrachten aannemer. Een leverancier aan een bedrijf kan een groothandel zijn of een fabrikant. De afnemer van een leverancier wordt ook wel klant of opdrachtgever genoemd.

MVO – Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO is een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten hiervan, en houdt hierbij rekening met stakeholderbelangen.

Marktconformiteit

Geleverde prestaties (prijs, service, condities) die min of meer gelijk zijn aan wat andere partijen in de markt bieden of ontvangen.

Marktconsultatie

Proces waarbij de opdrachtgever voorafgaand aan een aanbesteding informatie over de voor de opdracht relevante markt inwint bij opdrachtnemers.

Marktonderzoek

Onderzoek gericht op het inventariseren van de behoefte van (interne) gebruikers dan wel het vinden van opdrachtnemers die aan in die behoefte kunnen voorzien.

Niet-toerekenbare tekortkoming

Juridisch begrip voor de situatie waarbij een partij verhinderd is om een prestatie te leveren, zoals was afgesproken in de overeenkomst, door omstandigheden die buiten zijn schuld liggen.

Offerteaanvraag

Opgave van prijs, kwaliteit en leveringscondities voor een order of project van potentiële leveranciers. Doel van de offerteaanvraag is, om op basis van het strategiedocument en het inkoopplan, aan potentiële opdrachtnemers duidelijk te maken wat je verlangt.

Opdrachtgever

Organisatie of persoon die een opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer. De opdrachtgever krijgt zijn mandaat hiervoor van bestuur of management (zie procuratieregeling).

Orderbevestiging

Acceptatie van een order alsmede de vastgestelde voorwaarde door de verkopende of inkopende partij.

Overeenkomst

Afspraak tussen twee (of meer) partijen waardoor er doorgaans voor beide partijen rechten en verplichtingen ontstaan. De inhoud van een overeenkomst wordt niet alleen bepaald door wat partijen met elkaar afspreken. Ook de wet, de redelijkheid en de billijkheid hebben invloed op de inhoud van de overeenkomst. Er is een wettelijk verschil tussen een overeenkomst en een contract. In een overeenkomst kun je randvoorwaarden afspreken. Een contract kent afnameverplichting

Partnerschap

Opbouw van een langetermijnrelatie met een beperkt aantal opdrachtnemers op basis van wederzijds vertrouwen. Het betreft een vergaande vorm van een langdurige en intensieve samenwerking. De samenwerking omvat afstemming tussen bedrijfsprocessen en begint bij voorkeur al met de inbreng van de opdrachtnemer in het ontwerpstadium.

Persoonsgegevens

Alle informatie over een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon.

Portfolioanalyse (Kraljic-matrix)

Methode gericht op de analyse van het inkooppakket waarbij aan de hand van twee criteria, de mate van toeleveringsrisico en de invloed op de winstpositie van de onderneming, de volgende productindeling wordt gemaakt:

- strategische producten;
- knelpuntproducten;
- hefboomproducten;
- routineproducten.

Prestatiemanagement

Monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van opdrachtnemers. Hier hoort ook bij het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie. Omdat de tijd en middelen beperkt zijn, richt prestatie management zich op specifieke overeenkomsten in het strategische kwadrant en het knelpuntkwadrant in de portfoliomatrix.

Prijsanalyse

Evalueren van de prijs zonder de verschillende kostenelementen en de geschatte winst van de opdrachtnemer in ogenschouw te nemen. De prijs wordt vergeleken met prijsopgaves van soortgelijke producten of met de eigen berekende prijs.

Private partij

Entiteit die niet/niet volledig in handen is van de overheid en op wie de Aanbestedingswet niet van toepassing is. *Corporaties zijn private organisaties en vallen daarom niet onder de Aanbestedingswet.*

Procuratie

(Bij de Kamer van Koophandel) vastgelegde schriftelijke volmacht om uit naam van de organisatie te mogen handelen. Alleen personen die schriftelijk zijn vastgelegd zijn tekenbevoegd en mogen overeenkomsten afsluiten. Dat geldt uiteraard ook voor de opdrachtnemer.

Procurement

Activiteiten gericht op het beheersen en sturen van de inkomende goederenstroom tot aan het moment dat de goederen in productie worden genomen. Procurement is een ruimer begrip dan inkoop en omvat tevens materiaalbehoefteplanning, voorraadbeheer en transport.

Productaansprakelijkheid

Risicoaansprakelijkheid van de producent en de met hem gelijkgestelde, voor schade door gebrekkige producten. Een product is gebrekkig als het niet de veiligheid biedt die men daarvan mag verwachten, alle omstandigheden in aanmerking genomen.

Programma van eisen en wensen (PvE)

Geschreven verzameling van eisen en wensen voor een mogelijk te ontwerpen product, constructie, aan te schaffen dienst, of anderszins. De bedoeling van een programma van eisen is van tevoren de randvoorwaarden en limieten te definiëren. De eisen zijn de criteria waaraan voldaan moet worden. De wensen zijn de criteria waarvoor de verwachting is dat er zo veel mogelijk aan wordt voldaan.

Raamovereenkomst

Schriftelijke overeenkomst tussen opdrachtnemer en opdrachtgever waarbij de eerste zich verplicht om in een bepaalde periode goederen en/of diensten tegen vooraf vastgestelde prijs en condities te leveren. Aan de opdrachtnemer wordt vooraf een indicatie gegeven van de af te nemen hoeveelheid. Specifieke aantallen en levertijdstoppen worden bepaald in afroeporders, ook wel raamorders.

Resultaat gericht samenwerken (RGS)

Resultaatgericht Samenwerken (RGS) staat voor het gezamenlijk werken met de opdrachtgever en andere ketenpartijen aan vastgoedprojecten vanuit een doordachte visie en strategie. Deze vorm van samenwerking leidt tot lagere kosten, een betere kwaliteit, hogere klanttevredenheid en een efficiënter proces. Bij resultaatgericht samenwerken denkt het onderhoudsbedrijf vooraf mee over de slimste onderhoudsaanpak op basis van de economische levensduur van vastgoed. WSM streeft naar partnerschap. Daar waar mogelijk kiest zij dan ook de vorm van RGS.

Routineproducten

Producten met een laag inkooprisico en een beperkte invloed op de winst.

Social return of investment (SROI)

WSM wil dat haar investeringen, naast het gebruikelijke rendement, ook een concrete sociale opbrengst (return) opleveren voor de maatschappij. Social return is een logische aanvulling op het inkoopbeleid van WSM. WSM legt zichzelf een inspanningsverplichting op. De manier waarop social return wordt toegepast en uitgevoerd, moet zo goed mogelijk passen bij de desbetreffende opdracht. Social return *kan* worden opgenomen als contractseis waarbij wordt gevraagd een bepaald percentage van de opdrachtwaarde in te zetten voor social return. Hoe de inzet er precies uitziet, kan per geval verschillen (maatwerk). Social return kan ook een rol spelen in de selectie van partijen en bij de gunning.

Strategische producten

Producten met een hoog inkooprisico en een grote invloed op de winst.

Toerekenbare tekortkoming

Wanprestatie is een juridisch begrip voor de situatie waarbij een partij door eigen schuld niet die prestatie levert zoals was afgesproken in de overeenkomst.

Uniforme Administratieve Voorwaarden (UAV)

De UAV staat voor “Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken” en regelt de contractverhouding tussen opdrachtgever en aannemer. Met het van toepassing verklaren van de UAV wordt een bestek of (aannemings-)overeenkomst vereenvoudigd doordat veel administratieve zaken in de tekst van de overeenkomst kunnen worden weggelaten. Het uitgangspunt is uniformiteit. De UAV is het resultaat van samenwerking tussen de bouwsector en de opdrachtgever.

Uniforme Administratieve voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen (UAV-gc)

De UAV-GC is specifiek ontwikkeld voor een geïntegreerde bouworganisatievorm. De opdrachtnemer krijgt meer verantwoordelijkheden. Hierbij wordt zowel de uitvoeringstaak als ook een andere taak (initiatief, ontwerp, uitvoering en/of meerjarig onderhoud) aan één en dezelfde partij uitbesteed. De meest toegepaste bouworganisatievorm en contractvorm is “Design & Construct”, waarbij ontwerp- en uitvoeringstaken samen worden uitbesteed.

Werken

Alle werkzaamheden die bouwkundige en/of civieltechnische elementen bevatten. Bijvoorbeeld de bouw van een woning, maar ook de onderhoudswerkzaamheden.

1.4 Beleidsuitgangspunten

1.4.1 Maatschappelijke waarde

Inkoop is van noodzakelijk belang voor de verwezenlijking van de doelstellingen van WSM. Met inkopen wenst WSM zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te bereiken. De corporatie participeert daar waar mogelijk in initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen. De corporatie streeft daarbij naar de beste prijs- kwaliteitverhouding binnen het beschikbare budget. Opdrachten zullen *in principe* gegund worden op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding. In de gevallen waarin kwaliteit geen, dan wel nauwelijks onderscheidend vermogen heeft, kan de corporatie kiezen om te gunnen op laagste prijs of op laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit.

1.4.2 Samenwerking

Met het oog op het verkrijgen van zoveel mogelijk maatschappelijke waarde wenst WSM effectief in te kopen. Er is aandacht voor samenwerking. Samenwerking kan ertoe leiden dat opdrachten gezamenlijk worden aanbesteed. WSM zoekt verbinding op categorieën van producten, diensten en werkzaamheden. Hierdoor bouwt WSM een grotere kennis op van de markt en ontwikkelt zij meer expertise. Hierdoor kan WSM beter profiteren van de ontwikkelingen en innovaties op de markt. De contracten worden hierdoor kwalitatief beter en hebben daardoor minder faalkosten.

Ook wordt gekeken of er inkoopvoordeel behaald kan worden. Inkoopvoordeel kan zich voordoen doordat er binnen een bepaald contract bijvoorbeeld meer mogelijkheden zijn om social return-doelstellingen te verwezenlijken, of omdat er een gunstiger prijs en/of kwaliteit verwacht mag worden.

1.4.3 Lokaal/regionaal beleid

WSM houdt bij haar inkoop het belang van de regionale en lokale economie in het oog. Daar waar wet- en regelgeving ruimte biedt, stimuleert WSM de regionale en lokale economie en de werkgelegenheid. Dit kan bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in de toe te passen procedure, door het verdelen in percelen en het toepassen van algemeen gebruikelijke en aanvaarde geschiktheidseisen.

1.4.4 Duurzaamheid

WSM koopt maatschappelijk verantwoord in. Naast de prijs van producten, diensten en werken, wordt er gestuurd op de mogelijke positieve effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten. WSM spant zich in om – naar de mogelijkheden die zij heeft – maximaal bij te dragen aan duurzaamheid.

Milieu

WSM houdt de milieuaspecten bij het aanbesteden in het oog.

Bij de inkoop en aanbesteding van producten, diensten of werken zullen daarom in verschillende mate eisen en wensen worden gesteld op het gebied van milieu. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om het effect van het product of productieproces op het milieu, bijvoorbeeld door energie- of materiaalgebruik, maar ook om te streven naar herbruikbaarheid van materialen in de hele keten of het overstappen naar een bruikleenmodel in plaats van eigendom.

Indien er circulair wordt ingekocht, borgt WSM waar mogelijk in haar inkoopproces dat de producten of materialen aan het einde van de levens- of gebruiksduur weer optimaal in een nieuwe cyclus worden ingezet. Cruciaal hierbij is waardebehoud van producten en materialen. Nieuwe ontwikkelingen en initiatieven die bijdragen aan bovengenoemd streven worden door WSM omarmd en hier wordt invulling aan gegeven door de ruimte die de wet biedt maximaal te benutten.

Sociaal

WSM neemt – waar mogelijk – sociale aspecten mee. WSM zal contractueel vereisen dat ondernemers cao-verplichtingen naleven (waaronder het betalen van loon conform de betreffende cao) en bijvoorbeeld – indien mogelijk – personeel met een achterstand tot de arbeidsmarkt inzetten. WSM stimuleert sociaal ondernemen. De focus ligt hierbij in de eerste plaats op lokaal, regionaal (provinciaal) of nationaal. Naast bovengenoemde mogelijkheden biedt sociaal ondernemen veel meer mogelijkheden. Daar waar mogelijk zal per opdracht bekeken worden welke mogelijkheden die opdracht biedt voor sociaal ondernemen.

Iedere ondernemer dient te participeren naar vermogen. Om dit te bevorderen stelt WSM bij het verlenen van haar opdrachten, waar mogelijk, de contractuele eis dat de opdrachtnemers extra maatregelen dienen te nemen om de social return te realiseren. Bij daarvoor in aanmerking komende aanbestedingen¹, opdrachten en overeenkomsten wordt als

¹ Op het moment van het vaststellen van dit beleid geldt er een drempel van € 200.000,-. Hierboven is het opnemen van social return in

uitgangspunt in de overeenkomst opgenomen dat een opdrachtnemer een nader te bepalen percentage van de opdrachtwaarde besteed aan social return. In sommige gevallen zal het opnemen van een dergelijke verplichting niet reëel zijn. Proportionaliteit speelt hierbij een grote rol. Om een opdrachtnemer bij te staan in de uitvoering van deze verplichting, kan WSM de betreffende ondernemer in contact brengen met een regionaal werkbedrijf, die hem bij de invulling ondersteunt en tegelijkertijd WSM adviseert of en in welke mate aan de verplichting is voldaan. Social return betreft een *inspanningsverplichting*.

1.4.5 Innovatie

Door te innoveren spelen ondernemers in op de veranderende behoeften van de klant en versterkt daarmee zijn marktpositie. Innovatie is voor WSM belangrijk. Niet alleen vanwege het economisch effect, maar ook op oplossingen te bieden voor problemen op het gebied van zorg, milieu, energie en mobiliteit.

WSM kan er voor kiezen om voorafgaand aan een aanbesteding de kennis van de markt in te zetten. Voordat zij een opdracht op de markt zet *kan* er een marktconsultatie worden gehouden. Door middel van een marktconsultatie kan al in een vroeg stadium contact met de markt worden gezocht, waardoor WSM informatie bij de markt kan ophalen en de opdracht beter kan afstemmen op de markt.

Daarnaast kan WSM kiezen voor gerichte contractkeuze. In plaats van het traditioneel beschrijven van het bestek, kan er meer functioneel gespecificeerd worden door te beschrijven voor welke problemen er een oplossing wordt gezocht. Op deze wijze maakt WSM optimaal gebruik van de kennis van de markt en kan zij de meest duurzame en innovatieve oplossing kiezen.

1.4.6 Integriteit, belangenscheiding

WSM gaat vertrouwelijk om met de gegevens van haar klanten en de ondernemers. Gegevens worden niet voor een ander doel gebruikt dan waarvoor ze verstrekt zijn. In aanbestedingen gebruikt WSM de wettelijke instrumenten om de integriteit van de opdrachtnemers te toetsen. Naast het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) vraagt WSM om een gedragsverklaring aanbesteding en als dat nodig wordt geacht, zal WSM aan haar opdrachtnemers en/of hun medewerkers een Verklaring omtrent het Gedrag vragen. WSM heeft bovendien een eigen integriteitscode opgesteld waarin zij haar normen en waarden kenbaar maakt.

Belangenverstremming rond een aanbesteding kan zich voordoen wanneer een inschrijvende marktpartij betrokken was, of is, bij de voorbereiding van het project of de aanbesteding of de beoordeling van de inschrijvingen. Belangenverstremming kan leiden tot het vervalsen van de mededinging door a) inschrijven met voorkennis; of b) manipulatie van de opdracht, de aanbesteding of de gunning. WSM wil dit voorkomen. Op het moment dat een ondernemer een mogelijke belangenverstremming heeft, moet hij kunnen aantonen dat hier geen sprake

principe – indien het redelijkerwijs mogelijk is – een verplichting. Daaronder is er sprake van een mogelijkheid indien er kansen voor social return liggen.

van is om mee te mogen doen met een aanbesteding.

2. Doelstellingen van inkoop

WSM hanteert de strategische doelstelling "Borgen financiële continuïteit". De hiervan afgeleide doelen zijn onder ander het beperken van schulden, het beperken van onrendabele investeringen, het beperken van faalkosten door ketensamenwerking met leveranciers etc. Efficiënte inkoop is een manier om efficiëntie te verhogen.

WSM hanteert de volgende kernwaarden: "klantgericht, verbindend, betrokken en resultaatgericht".

Het doel van inkoop (en/of aanbesteden) is het verkrijgen van een zo goed mogelijk product of een zo goed mogelijke dienst tegen een zo laag mogelijke prijs en tegen zo laag mogelijke risico's.

2.1 Uitgangspunten

WSM kent een scala aan producten en diensten die worden ingekocht, van nieuwbouwcomplex tot het papier voor de printers. Dit betekent dat er niet één manier van inkopen is voor de gehele organisatie. Uitgangspunt bij inkoop is:

- Inkoop gaat over meer dan alleen het daadwerkelijk verkrijgen van een product of dienst. Ook het doen van prijs- en kwaliteitsvergelijking (bijv. op internet) is een onderdeel van het inkoopproces, evenals de uiteindelijke afhandeling van de factuur.
- Gebruiksgerichtheid. Voor een inkooptraject gestart wordt, moet helder zijn wat wordt gevraagd. Is het gespecificeerde product of dienst het uitgangspunt of de oplossing van het omschreven probleem, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de kennis van de leverancier.
- Belang van de gehele organisatie gaat voor op het belang van één afdeling of één groep medewerkers.
- Total Cost of Ownership. Inkoopkosten verlagen bij één afdeling mag niet leiden tot extra kosten bij een andere. Ook toekomstige of andere aan het product of dienst gerelateerde kosten dienen bij de inkoopbeslissing meegenomen te worden.
- WSM werkt resultaatgericht samen met geselecteerde marktpartijen.
- WSM besteedt aandacht aan het maatschappelijk verantwoord inkopen.
- Er wordt gewerkt met gestandaardiseerde documenten en procedures om de efficiëntie en uniformiteit te verhogen en om de risico's te beheersen.
- WSM daagt de markt uit en selecteert op kwaliteit, prestaties en prijs.

2.2 Toepasselijke wet- en regelgeving

Uitgangspunt bij aanbestedingen is dat de partners de aanbestedingsrechtelijke beginselen van gelijkheid, transparantie en proportionaliteit te allen tijde respecteren. De partners hanteren bijvoorbeeld objectieve voorwaarden om de keuze voor een aanbestedingsprocedure en een leverancier te verantwoorden. De partners leven daarbij de relevante wet- en regelgeving na.

De voor het Inkoop- en aanbestedingsbeleid meest relevante wet- en regelgeving volgen uit:

- Europese wet- en regelgeving: wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteden is afkomstig van de Europese Unie. De 'Aanbestedingsrichtlijnen' (2014/24, 2014/23 en 2014/25) vormen momenteel de belangrijkste basis. De interpretatie van deze Aanbestedingsrichtlijnen kan volgen uit Groenboeken, Interpretatieve Mededelingen etc. van de Europese Commissie;
- Aanbestedingswet 2012: deze wet biedt één kader voor overheidsopdrachten boven en – beperkt – onder de (Europese) drempelwaarden en de rechtsbescherming bij (Europese) aanbestedingen;
- De Gids Proportionaliteit, richtsnoer op basis van de Aanbestedingswet;
- Het Aanbestedingsreglement Werken (ARW);
- Burgerlijk Wetboek;
- Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden.²

Uitzonderingen op (Europese) wet- en regelgeving zullen door WSM restrictief worden uitgelegd en toegepast om te voorkomen dat het toepassingsbereik van deze wet- en regelgeving wordt uitgehold.

2.3 Kernwaarden (en randwaarden) inkoopbeleid

Voor de gehele organisatie zijn kernwaarden (zinvol, betrokken, actief rentmeesterschap) en kerncompetenties (resultaatgericht, samenwerking, klantgericht) vastgesteld. In het kader van het inkoopproces zijn integriteit en transparantie belangrijke toevoegde waarden.

WSM is zich van bewust van de maatschappelijke rol die zij hebben. WSM onderschrijft de Governance Code 2020 voor woningcorporaties, waarin transparantie en integriteit een belangrijke rol spelen. WSM heeft een eigen integriteitscode opgesteld waarin zij haar normen en waarden kenbaar maakt, zoals de omschrijving over aanbesteden en belangenverstrengeling en de poging tot omkopen. De Governance Code 2020 voor woningcorporaties en de integriteitscode van WSM gelden als randvoorwaarde bij het inkoopbeleid.

² Inclusief onderliggende documenten: Brochure Resultaatgericht samenwerken voor opdrachtgevers; Gedragscode Mededinging voor Deelname aan Methode Resultaatgericht Samenwerken.

2.4 Risicobeheersing

WSM is een betrouwbare opdrachtgever en wenst zich ook als zodanig te presenteren op de markt. Leveranciers krijgen gelijke kansen. Inkooprisico's worden zoveel mogelijk beheerst. Enerzijds door de Governance Code 2020 en anderzijds door het vormgeven van de organisatie, het proces en de cultuur binnen WSM:

- *Organisatie:* WSM hanteert een functiescheiding, heeft een procuratieregeling en maakt gebruik van integriteits- en gedragscodes. Deze regelingen maken onderdeel uit van de Algemene Inkoopvoorwaarden en worden tevens gedeeld op de website van WSM.
- *Proces:* functiescheiding, vastlegging en audits.
- *Cultuur:* het actief stimuleren van bewustwording.

Transparantie: Het aanbestedingsproces/de inkoop vindt plaats via objectieve criteria en offertebeoordeling door meerdere medewerkers van WSM. Daarbij worden de aanbestedingsprocedure en de betreffende drempelbedragen als kader gehanteerd. Hier wordt zowel intern als extern (accountant) op getoetst.

Proportionaliteit: De eisen en voorwaarden die WSM stelt staan in redelijke verhouding tot de aard en omvang van de opdracht.

Doelmatigheid: WSM probeert haar inkoop steeds doelmatiger plaats te laten vinden, waarbij de volgende onderdelen van groot belang worden geacht:

- WSM is een lerende organisatie. Zij trekt lering uit opgedane ervaringen, zorgt voor feedback en ontwikkelt haar competenties;
- WSM gebruikt de kracht van de markt. Bij het plaatsen van opdrachten op de markt formuleert zij een helder startpunt en een gewenst eindresultaat. Het proces als zodanig laat zij zoveel mogelijk over aan de markt;
- WSM realiseert dat zij werkt met maatschappelijk geld;
- WSM organiseert op een professionele wijze de toets op marktconformiteit van de door de markt voorgestelde prijzen;
- WSM is een organisatie die actief inspeelt op nieuwe ontwikkelingen en/of deze nieuwe ontwikkelingen stimuleert.

2.5 Reikwijdte, looptijd en ontwikkeling van het inkoopbeleid

Het Inkoopbeleid geldt voor de gehele organisatie en is niet beperkt in looptijd. WSM is een flexibele organisatie die inspeelt op toekomstige vraagstukken en marktonwikkelingen. Dit beleidsplan kan worden gezien als leidraad voor het inkoopproces.

3. Inkoopstrategie

3.1 Aanbestedingsprocedures

Het uitgangspunt is dat WSM, binnen de wettelijke mogelijkheden, kiest voor een procedure die proportioneel is en past bij de inkoopbehoefte. WSM hanteert een inkoopstrategie conform de Kraljic-matrix, nader toegelicht en onderbouwt in paragraaf 3.1.1. In de tabel in paragraaf 3.1.5 zijn de door WSM te hanteren drempelbedragen opgenomen. De drempels gaan uit van de *totale geraamde waarde* van de opdracht, exclusief BTW en inclusief mogelijke opties en verlengingen.

In concrete aanbestedingen kan WSM echter gemotiveerd voor een andere procedure kiezen. Een “zwaardere” procedure is binnen de grenzen van proportionaliteit altijd mogelijk, zonder dat er van dit beleid wordt afgewezen. Bij het bepalen van de juiste aanbestedingsprocedure wordt er onder meer aandacht besteed aan de omvang van de opdracht, de transactiekosten voor WSM en de inschrijvers, het aantal potentiële inschrijvers, het gewenste eindresultaat, de complexiteit van de opdracht en het type opdracht c.q. de betrokken sector.

Bij de keuze voor de uit te nodigen partijen poogt WSM, daar waar de wet- en regelgeving ruimte biedt, de lokale en regionale economie te stimuleren en in het verlengde daarvan ook de circulaire economie te bevorderen. Waar mogelijk biedt WSM nieuwkomers afdoende kansen om deel te nemen aan haar aanbestedingen. Vanuit dit oogpunt houdt WSM rekening met de door haar op te stellen geschiktheidseisen en selectiecriteria, waarbij geldt dat deze niet zwaarder worden gemaakt dan dat voor de opdracht noodzakelijk is.

3.1.1 Inkoopstrategie

Bij het bepalen van een effectieve inkooproute laat WSM zich leiden door de classificering van inkoop, opgesteld door adviesbureau McKinsey. Er worden daarin een tweetal criteria geformuleerd, te weten:

- Mate van invloed op het bedrijfsresultaat (financiële risico's);
- Mate van toeleveringsrisico.

Deze twee variabelen zijn tegenover elkaar gezet in de zogenaamde **Kraljic-matrix**. WSM hanteert deze matrix bij het professionaliseren van het inkoopproces. Door de verschillende inkopen te categoriseren (per segment van de matrix) en vervolgens een bepaalde aanpak te koppelen aan iedere categorie, is het mogelijk om snel tot een effectieve aanpak te komen:



De Kraljic-matrix categoriseert de verschillende inkopen van WSM per segment. Aan iedere categorie wordt een bepaalde aanpak gekoppeld. Op deze manier krijgt WSM inzicht in de effectiviteit van haar inkoopbeleid. Met de Kraljic-matrix worden risico's en kansen binnen de organisaties zichtbaar. Door middel van de matrix kan WSM leveranciers indelen op basis van inkooprisico en de impact op het bedrijfsresultaat. De afdeling inkoop weet op deze manier met welke leveranciers zij strakke afspraken moeten maken, waar ze het risico moet spreiden en wat voor relatie ze met een leverancier moet opbouwen.

Routineproducten

Routineproducten of diensten zijn eenvoudig in te kopen en hebben per eenheid een geringe waarde. Over het algemeen zijn er veel aanbieders. De interne kosten die gemoeid gaan met het inkopen/bestellen zijn vaak hoger dan de waarde van de producten en diensten. Efficiency is daardoor belangrijk. Het gaat bij dergelijke producten om kantoorartikelen, drukwerk, bevestigingsmiddelen etc.

Het inkooprisico is laag en de invloed op het bedrijfsresultaat is laag.

Tactiek routineproducten

- **Afspraken:** deze producten zijn gemakkelijk te verkrijgen en hebben weinig invloed. WSM werkt voor dit type producten zoveel mogelijk met raamovereenkomsten, zodat het aantal leveranciers beperkt wordt en wordt gestreefd naar zoveel mogelijk schaalvoordelen. Doelstelling is een zo effectief mogelijk inkoopproces.
- **Risicobeperking:** het monitoren van de financiële positie van deze leveranciers is minder belangrijk. Wel dient er voor het aangaan van het contract gecontroleerd te worden of er sprake is van een belangenverstremming of andere dubieuze zaken rondom de leverancier.
- **Relatie:** het onderhouden van de relatie is minder urgent.
- **Vervanging:** WSM reduceert het aantal leveranciers voor dezelfde producten. WSM streeft naar zoveel mogelijk concurrentie om concrete producten zo goedkoop mogelijk in te kopen.

WSM gaat dit realiseren door middel van het reduceren van het leveranciersbestand door te kiezen voor leveranciers die een breed assortiment leveren, het benutten van marktwerking, het creëren van volume door bundeling, het vereenvoudigen van de bestelprocedures, waaronder het inkopen/bestellen via internet (indien mogelijk), het reduceren van het aantal varianten binnen een productcategorie, het uitbreiden/vergroten van de rol van de leverancier om zo de interne handelingskosten te beperken, het reduceren van het aantal facturen en het sluiten van raamovereenkomsten met een korte contractduur.

Hefboomproducten

Hefboomproducten zijn producten of diensten die door verschillende aanbieders kunnen worden geleverd maar relatief duur zijn. De economische ontwikkelingen werken relatief sterk door in de kostprijs. Tussen de aanbieders bestaat veel concurrentie waardoor het toeleveringsrisico relatief laag is. De leverancier levert standaardproducten. Er kan hierbij gedacht worden aan de levering van keukens, badkamerrenovaties, schilderwerk, dakbedekking etc.

Het inkooprisico is laag en de invloed op het bedrijfsresultaat is hoog.

Tactiek hefboomproducten

- **Afspraken:** Het aantal concurrenten bij hefboomproducten is groter, waardoor WSM een sterkere onderhandelingspositie heeft. WSM beoogt grotere bestellingen te plaatsen om op deze wijze inkoopvoordelen te kunnen behalen.
- **Risicobeperking:** Ook hier is het van belang eens per zoveel tijd de financiële situatie van deze leverancier te checken, zodat WSM niet voor verrassingen komt te staan. Op die manier wordt inzichtelijk welke leveranciers beter kunnen worden vervangen. Bij het aangaan van relaties moet ook gekeken worden of er sprake is van belangenverstremming of dubieuze zaken rondom de leverancier.
- **Relatie:** De relatie is vooral gericht op goede afspraken, om inkoopvoordeel te behalen.

- **Vervanging:** WSM houdt inzicht in de volledige markt en alle concurrenten en plant eens per zoveel tijd een evaluatie en een gesprek met concurrenten om feeling te houden met accurate prijzen en markttrends.

De tactiek is het optimaliseren van marktwerking, het variëren van inkoopvolumes om passend in te kopen bij grote en MKB-bedrijven, het gebruiken van prestatie-eisen, het gebruik maken van standaardovereenkomsten projectgebonden (bij bouwkundige producten/diensten) of overeenkomsten met een looptijd van een jaar.

Knelpuntproducten

Knelpuntproducten vertegenwoordigen een relatief geringe waarde, maar er zijn slechts enkele leveranciers die deze producten of diensten leveren (bijvoorbeeld software). De aanbieder is dominant. Dit uit zich in relatief hoge prijzen, lange levertijden en slechte service.

Het inkooprisico is hoog en de invloed op het bedrijfsresultaat is laag.

Tactiek knelpuntproducten

- **Afspraken:** Het aantal aanbieders bij knelpuntproducten is beperkt. WSM maakt daarom heldere afspraken met deze leveranciers over een gegarandeerd inkoopvolume. Daar kan een hoger bedrag tegenover staan, maar vanwege het inkooprisico is dit het geld waard. Ook inzicht krijgen in de voorraden is belangrijk, zodat WSM tijdig in actie kan komen.
- **Risicobeperking:** WSM houdt de financiële positie van deze leveranciers nauwlettend in de gaten, vanwege de inkoop-afhankelijkheid. WSM doet onderzoek naar mogelijke concurrenten en hun financiële positie. Bij het aangaan van relaties kijkt WSM of er sprake is van belangenverstremming of dubieuze zaken rondom de leverancier.
- **Relatie:** WSM onderhoudt een goede relatie met deze leveranciers en zorgt dat zij regelmatig op de hoogte wordt gehouden door de leveranciers, om vinger aan de pols te houden. Op deze manier worden afspraken over inkoopvolumes en levertijden sneller nageleefd.
- **Vervanging:** WSM streeft ernaar haar afhankelijkheid van één/enkele leveranciers zoveel mogelijk te beperken. Zij zal onderzoek blijven doen naar alternatieve mogelijkheden.

De tactiek is het reduceren en het vermijden van monopolistische leveranciers. WSM probeert dit vorm te geven door het verruimen van specificaties om op die manier keuzeruimte over te houden, het ontwikkelen van en/of aandacht voor alternatieven (vaak met de aanbieders), het vooraf zorgvuldig screenen van leveranciers/ aanbieders voor contractvorming en het sluiten van meerjarige maatwerkovereenkomsten met helder gedefinieerde prestatie eisen en samenwerkingsafspraken.

Strategische producten

Strategische producten en diensten hebben een relatief hoge waarde en worden geleverd door enkele aanbieders. Diensten zijn strategisch wanneer de geleverde diensten een nauwe samenhang hebben met de bedrijfsprocessen van WSM (modernisering en onderhoud, beheer van energie labels, softwarepakketten). De hoge waarde vraagt om aandacht voor prijsontwikkelingen, oog voor onderhandelingen en wederzijds vertrouwen. Het product is veelal maatwerk en wordt op basis van de vraagspecificatie van WSM gemaakt.

Het inkooprisico is hoog en de invloed op het bedrijfsresultaat is hoog.

Tactiek strategische producten

- **Afspraken:** WSM maakt duidelijke afspraken met de leverancier over wanneer producten en diensten worden opgeleverd, wat de gevolgen zijn van het niet-nakomen en hoe de leverancier WSM op de hoogte stelt van eventuele vertragingen.
- **Risicobeperking:** WSM verricht actief onderzoek naar de financiële situatie van de leverancier door regelmatige credit checks. WSM onderzoekt daarnaast of er geen sprake is van belangenverstremming of andere risico's die invloed hebben op het imago.
- **Relatie:** WSM streeft naar een goede relatie met de leverancier. Dit zorgt ervoor dat de voorrangpositie behouden blijft en WSM op de hoogte blijft van ontwikkelingen.
- **Vervanging:** WSM onderzoekt of er nieuwe toetreders zijn en onderzoekt of de afhankelijkheid verder kan worden beperkt.

Dit onderdeel is gericht op samenwerking tussen WSM en de betreffende aanbieder. Vanuit risicomanagement is de tactiek om de geselecteerde aanbieders zowel in de ontwerpfase als in de uitvoeringsfase zoveel mogelijk te betrekken. WSM geeft dit vorm door het gebruiken van vraagspecificaties op basis van prestatie, het analyseren van de marktmogelijkheden, het bestuderen van de activiteiten elders en van de resultaten daarvan, het vergroten van de betrokkenheid van de leverancier bij WSM en haar beleidsdoelstellingen door samenwerking, het zorgen voor een solide en vergaande afstemming en onderhandeling, een maatwerkovereenkomst voor de duur van een project of langere contractduur.

3.1.2 Inkoopstrategie toegepast door WSM

Bij het bepalen van een effectieve inkooproute laat WSM zich leiden door de Kraljic-matrix. In deze paragraaf licht WSM haar inkoopstrategie op de eigen organisatie, met gebruik van de Kraljic-matrix, toe.

WSM onderkent goederen, werken en diensten ten behoeve van nieuwbouw en grootschalige renovaties. De omzet is afhankelijk van de hoeveelheid projecten en het aantal wooneenheden per project. WSM past regelmatig de "turn-key-methodiek" toe.

Leveringen, diensten en werken ten behoeve van het onderhouden van vastgoed kan worden onderverdeeld in:

- Planmatig onderhoud: voorbeelden hiervan zijn schilderwerk en gevelonderhoud. Ook duurzaamheidsinspanningen kunnen vallen onder deze categorie. Er zijn alternatieve leveranciers. De categorie planmatig onderhoud valt in het segment 'hefboomproduct'. Het gaat met name om bouwkundig onderhoud.
- Contractonderhoud: dit betreft gepland onderhoud aan installaties. Er is een veelheid aan leveranciers. De categorie contractonderhoud valt in het segment 'routinesegment'. Het gaat zowel om controlewerkzaamheden als om preventief onderhoud.
- Klachtenonderhoud en mutatieonderhoud (dagelijks onderhoud). Er is een veelheid aan leveranciers. In principe zijn deze leveringen, diensten en werken routineproducten. Vanwege de verwevenheid met de interne organisatie, waarbij de focus ligt op efficiënte uitvoering van het onderlinge proces, kiest WSM om dagelijks onderhoud te positioneren in het strategisch segment.
- Leveringen, diensten en werken ten behoeve van de interne bedrijfsvoering: hieronder vallen facilitaire kosten (kantoorartikelen, drukwerk), ICT, advieskosten, inhuurkrachten e.d. Deze leveringen, diensten en werken vallen voornamelijk onder de routineproducten. In enkele gevallen betreft het een knelpuntproduct (Microsoft licenties) of een strategisch product (primaair systeem).

Uitgangspunt is dat WSM voor al haar onderhoud zoveel mogelijk *resultaat gericht samenwerkt (RGS)* met vaste ketenpartners.

3.1.3 Richtlijnen WSM bij inkoop en aanbestedingen

Turn-key

Hierbij is WSM niet intensief bij de voorbereiding en uitvoering van het werk betrokken. WSM gaat met een (kwalitatief hoogwaardig) programma van eisen naar een ontwikkelaar of aannemer en draagt het werk middels een (turnkey) overeenkomst op. Voordeel van deze methode is dat dit weinig begeleidingstijd vraagt en de kans op faalkosten is beperkt. WSM zal in de toekomst, gelet op beter profiteren van de ontwikkelingen en innovaties op de markt, steeds meer van deze vorm gebruik gaan maken.

Bouwteamverband (bij complexe nieuwbouw of renovatie)

Dit is een aanbestedingsvorm die hoogst zelden wordt gehanteerd door WSM. Mocht dit voorkomen, dan wordt passend advies ingewonnen en worden standaard modelovereenkomsten voor de contractvorming gebruikt.

Bij ingewikkelde projecten kan een bouwteam een goede aanpak zijn. WSM formuleert wat er gerealiseerd moet worden. De opdrachtnemers krijgen hierbij meer taken en verantwoordelijkheden. Vanaf de ontwerpfase kunnen betrokken partijen (aannemers, architect, adviseurs) hun kennis inbrengen om gezamenlijk een technisch en financieel

optimaal resultaat te realiseren. WSM geeft aan wat er wordt gevraagd, maar formuleert niet hoe dit dient te worden gerealiseerd. Van de bouwteamliden wordt kennis, expertise en een marktconforme aanbidding verwacht. Het is bij een dergelijke samenwerking van belang om een afstandsverklaring op te stellen en te laten ondertekenen. Als die afstandsverklaring ingeroepen wordt, dan vindt er een financiële compensatie plaats, waarna partijen weer vrij zijn in handelen zonder verdere verplichtingen aan elkaar. Vaak laat de opdrachtgever een kostendeskundige ook nog een kostencalculatie maken als financiële controle op de offertes van de bouwteampartijen.

Zelf ontwikkelen

Hierbij is WSM in eerste instantie zelf geheel verantwoordelijk richting aannemer voor de kwaliteit van de geproduceerde omgevingsvergunningen- en contractstukken. Deze vorm van ontwikkelen vraagt veel begeleidings- en toezichtstijd gedurende de uitvoering van het werk en er is een hoger risico op meerwerk. Wat wel een voordeel is, is dat er door het aanbesteden bij meerdere aannemers wel een financieel voordeel te verwachten is.

Planmatig onderhoud

Bij planmatig onderhoud is sprake van gestandaardiseerde werkzaamheden. WSM hanteert als uitgangspunt samenwerking en wederzijdse betrokkenheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, om het proces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. Het onderhoudsbedrijf denkt vooraf mee over de slimste onderhoudsaanpak op basis van de economische levensduur van vastgoed. Er wordt gebruik gemaakt van de meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure, waarbij minimaal twee opdrachtnemers wordt gevraagd in te schrijven. Er vindt jaarlijks een leveranciersevaluatie plaats.

Vanuit de visie van WSM, die gericht is op resultaat gericht samenwerken, houdt WSM voor haar planmatig onderhoud inzicht in de volledige markt.

Vastgoedbeheer heeft als strategische doelstelling om door middel van ketensamenwerking en samenwerking met collega-opdrachtgevers efficiëntievoordelen te realiseren voor WSM. In dat geval vindt aanbesteding plaats op basis van de geplande onderhoudswerken zoals omschreven in het jaarplan en niet op bestekniveau.

Dagelijks onderhoud (mutatie en klachtenonderhoud)

Het gaat hierbij om gestandaardiseerde werkzaamheden, waar eenheidsprijzen afgesproken kunnen worden. WSM hanteert als uitgangspunt samenwerking en wederzijdse betrokkenheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, om het proces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. WSM kiest voor een strategische inkoopcategorie. Er wordt gewerkt met voorkeursleveranciers, waarmee raamcontracten worden gesloten. WSM streeft naar een reductie van het aantal leveranciers en een verdere ketensamenwerking. De contracten worden beheerd en de leveranciers worden jaarlijks geëvalueerd. Vanuit de visie van WSM, die gericht is op resultaat gericht samenwerken, werkt WSM daarom voor haar dagelijkse onderhoud samen met vaste ketenpartners.

Contractonderhoud

Het gaat hierbij om gestandaardiseerde werkzaamheden, waar eenheidsprijzen afgesproken kunnen worden. WSM streeft naar een beperkt aantal leveranciers. WSM streeft naar een reductie van het aantal leveranciers en een vereenvoudiging van het inkoopproces. Vanuit de visie van WSM, die gericht is op resultaat gericht samenwerken, werkt WSM daarom voor haar contractonderhoud samen met vaste ketenpartners.

Interne bedrijfsvoering

De inkoopcategorieën bij de interne bedrijfsvoering vallen voornamelijk in het routinesegment. De financiële impact is laag en er zijn relatief veel gelijkwaardige aanbieders. WSM streeft naar een reductie van het aantal leveranciers en een vereenvoudiging van het inkoopproces. Met een aantal voorkeursleveranciers zijn raamovereenkomsten gesloten. Knelpunten zijn enkele monopolisten en sommige ICT-producten waar slechts één leverancier is. Een informatiesysteem wordt gedurende een periode van 7 tot 10 jaren gebruikt, waardoor dit product wordt gerekend tot het strategisch segment. De focus ligt op samenwerking.

Nota bene: de Algemene Inkoopvoorwaarden van WSM voor Leveringen, Diensten en Werken zijn op iedere aanbesteding en inkoop van toepassing.

3.1.4 Waarderaming

Inkoop vindt plaats op basis van een objectieve raming van de opdracht. Het ramen van de opdracht helpt WSM bij het bepalen van de financiële haalbaarheid daarvan. WSM wil geen verplichtingen aangaan die zij niet kan nakomen. Om te bepalen of de waarde van de opdracht meer bedraagt dan de Europese drempelwaarden, dient de inkoop in een raming de waarde van de opdracht vast te stellen.³

Bij deze raming worden alle te verwachten inkomsten voor de beste inschrijver die voorvloeien uit het gegund krijgen van het contract meegenomen. Dit bevat de betalingen van de opdrachtgever aan de opdrachtnemer, eventuele provisies, bonussen, ontwerpvergoedingen, meer- en minderwerk, te betalen onkosten enzovoort. Bij bepaling van de waarde van raamovereenkomsten gaat WSM uit van het maximum (plafondwaarde overeenkomst).

De waardering is van belang voor de vraag op welke wijze WSM producten/diensten inkoop. De waarde van de opdracht is daarnaast relevant voor de vraag wie bevoegd is om WSM te vertegenwoordigen (zie in dit kader paragraaf 3.5 en de Procuratieregeling) en bij welke bedragen het opvragen van slechts één offerte volstaat.

3.1.5 Drempels opdrachten voor Diensten, Leveringen en Werken

Voor het bouwen van en het treffen van voorzieningen met betrekking tot vastgoed gelden

³ Als de geraamde waarde van een opdracht meer bedraagt dan de Europese drempelbedragen, dan zal de opdracht in beginsel Europees worden aanbesteed. Voor opdrachten onder de Europese drempelbedragen gelden de eigen inkooprichtlijnen van de organisatie. Die bepalen bijvoorbeeld bij welke bedragen het opvragen van slechts één offerte volstaat.

specifieke aanbestedingsregels. WSM hanteert met betrekking tot Werken het volgende inkoopprotocol:

Drempelbedrag/ waarde opdracht	Richtlijn aanbesteden	Aantal offertes	Voorkeursleverancier
€ 0 - € 50.000	Enkelvoudig onderhands aanbesteden	n.v.t.	Ja
€ 50.000 - € 250.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	2	Waarvan minimaal 1
€ 250.000 - € 1.500.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	3	Waarvan minimaal 1
> € 1.500.000	Uitnodiging tot inschrijving	4	Waarvan minimaal 1

WSM hanteert met betrekking tot Leveringen en Diensten het volgende inkoopprotocol:

Drempelbedrag/ waarde opdracht	Richtlijn aanbesteden	Aantal offertes	Voorkeursleverancier
€ 0 - € 50.000	Enkelvoudig onderhands aanbesteden	n.v.t.	Ja
€ 50.000 - € 150.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	3	Waarvan minimaal 1
> € 150.000	Uitnodiging tot inschrijving	4	Waarvan minimaal 1

Afwijken van bovenstaande is slechts toegestaan door de Directeur-bestuurder en dienen onderbouwd vastgelegd te worden en komen op de besluitenlijst van de Directeur-bestuurder.

3.2 Kostenvergoeding

WSM hanteert als uitgangspunt dat zij geen kosten vergoedt die een ondernemer maakt om in te schrijven op een aanbesteding. Hier kan per aanbesteding van worden afgeweken. Wanneer WSM hiervan afwijkt, zal per aanbesteding worden aangegeven in de uitvraag welke kosten in welke mate voor vergoeding in aanmerking komen.

3.3 Fases inkoopproces

Uitgangspunt is dat alle inkopen en aanbestedingen rechtmatig en transparant plaatsvinden, waarbij beleid en afspraken praktisch en uitvoerbaar zijn. Het inkooptraject bestaat uit verschillende fasen, startend vanaf het voortraject.

Fase inkoopproces	Toelichting
1. Voortraject	<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen inkoopbehoefte - Bepalen aanbod - Bepalen inkoopstrategie - Raming en bepalen financiële budget - Keuze aanbesteding- of inkoopvorm (offertes)
2. Specificeren	<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen van eisen en wensen - Omschrijven van de opdracht - Opstellen offerteaanvraag of aanbestedingsdocumenten - Bij aanbesteding opstellen gunningscriteria en leidraad
3. Selecteren	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuele voorselectie geïnteresseerde ondernemers - Opstellen gunningscriteria (BPKV) - Bekendmaking opdracht via verzenden van de offerteaanvraag of TenderNed

		<ul style="list-style-type: none"> - Offertes evalueren - Nader onderhandelen (indien mogelijk gelet op geldende wet- en regelgeving) - Gunning aan winnende aanbieder
4.	Contracteren	<ul style="list-style-type: none"> - Teken (raam)overeenkomst met (winnende) contractant(en) - Registreren ondertekende overeenkomst - Informeren afgewezen ondernemers
5.	Bestellen	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoeren van de opdracht - Eventueel met het doen van bestellingen
6.	Bewaken	<ul style="list-style-type: none"> - Bewaken termijnen - Controleren nakoming afgesproken prestaties - Tijdige betaling facturen
7.	Nazorg	<ul style="list-style-type: none"> - Beheren van de overeenkomst, bv prijsindexeringen of looptijd - Gebruikersoordeel - Archiveren garantieverklaringen - Evalueren overeenkomst met contractant(en)

3.4 Fases inkoopproces binnen WSM

Bij het inkoop- of aanbestedingsproces geldt dat er in de beginfase de meeste invloed kan worden uitgeoefend op het *resultaat* en de *beheersing van integrale kosten*. Hoe verder er in het proces wijzigingen plaatsvinden, hoe groter de risico's op extra kosten en uitloop in de planning.

Specificeren

Voor producten in het knelpunt segment en strategisch segment geldt in deze fase dat WSM aangeeft wat zij wil hebben, en niet hoe zij dit gerealiseerd wil hebben. Er dient te worden gestuurd op de output van de leverancier, in plaats van op de input van WSM. Uitgangspunt is 'het probleem van WSM' en de leverancier dient met de best passende oplossing te komen. Dit geldt voor nieuwbouw en grootschalige renovatie, klachtenonderhoud en het primair systeem. WSM stelt voor de producten (met name routineproducten⁴ en hefboomproducten⁵) die zij wenst in te kopen een bestek op, dan wel formuleert zeer goed en gespecificeerd wat zij van haar leverancier verwacht.

⁴ Routineproducten: Producten met een laag inkooprisico en een beperkte invloed op de winst.

⁵ Hefboomproducten: Producten met een laag inkooprisico, maar met een grote invloed op de winst.

Selecteren

WSM werkt bij voorkeur met regionale leveranciers. Zij heeft voorkeur voor leveranciers die aantoonbaar meer kunnen bieden dan de productiecapaciteit en beschikken over innovatief vermogen. Voor producten in de strategische en knelpuntsegmenten is WSM gebaat bij continuïteit en wordt gestreefd naar langdurige samenwerking.

Bij inkoop van producten in het strategische-, hefboom- en routinesegment worden minimaal twee offertes opgevraagd. Bij afwijking van dit aantal wordt dit onderbouwd. Leveranciers worden geselecteerd op basis van: 1. Kredietwaardigheid; 2. Integriteit (geen valse verklaringen); 3. Beroepsbekwaamheid⁶ (KvK inschrijving, referenties); en 4. Technische geschiktheid⁷ en innovatief vermogen.

In het kader van transparantie, integriteit en professionaliteit wordt bij een inkoop- c.q. aanbestedingstraject al in de aanvraag aangegeven op welke gronden een aanbieding gegund wordt. WSM selecteert contractpartners op de beste prijs-kwaliteitverhouding.

WSM hanteert doorgaans de volgende twee gunningscriteria: (1) Prijs; en (2) Kwaliteit.

- Met betrekking tot het onderdeel prijs verifieert WSM of de leverancier reële en marktconforme prijzen aanbiedt en de aanbesteding op geen enkele wijze probeert te manipuleren.
- Met betrekking tot het onderdeel kwaliteit hecht WSM veel waarde aan de technische geschiktheid van de leverancier en het vermogen om innovatieve en alternatieve oplossingen te bedenken en te realiseren.

Gunningscriteria zijn opdracht-specifiek en dienen voldoende verband met het voorwerp van de opdracht te hebben. De gunningscriteria zullen voorafgaand aan de aanbestedingsprocedure door WSM kenbaar worden gemaakt.

Om scores op gunningscriteria goed te kunnen beoordelen en de keuze voor de uiteindelijke leverancier goed te motiveren, wordt voorafgaand in de aanvraag kenbaar gemaakt op welke wijze de scores op de verschillende gunningscriteria worden meegewogen.

Slechts wanneer leveranciers zich op het door WSM gevraagde op geen enkele wijze kunnen onderscheiden op het gebied van “kwaliteit”, kan WSM ervoor kiezen om enkel te gunnen op het gunningscriterium “laagste prijs”. Dit zal slechts in uitzonderingsgevallen aan de orde kunnen komen.

⁶ Betreft een geschiktheidseis en geen gunningscriterium.

⁷ Aan te tonen door middel van o.a. referentieprojecten (kerncompetenties), managementsystemen, keurmerken.

Contracteren

Afhankelijk van de fase van het werkproces waarin de aanbesteding plaatsvindt én de inkoopcategorie wordt een aannemingsovereenkomst, contract of opdracht opgesteld. De ondertekening daarvan dient te geschieden door de daartoe bevoegde personen. Wie bevoegd is tot het sluiten van de overeenkomst is geregeld in het Procuratiereglement.

Voor goederen, werken en diensten waarbij er met eenheden gewerkt wordt, worden raamcontracten gesloten. Contracten worden voor maximaal vier jaar afgesloten. WSM behoudt zich te allen tijde het recht voor om een opdracht niet te gunnen.

Bestellen en bewaken

Binnen de grenzen van het raamcontract is iedere medewerker die daar redelijkerwijs een belang bij heeft, bevoegd om binnen het raamcontract producten te bestellen. Deze medewerker controleert tevens of er conform afspraak wordt geleverd.

Nazorg

Bij nieuwbouw, grootschalige renovatie en planmatig onderhoud worden de aannemers geëvalueerd. Er wordt beoordeeld of er conform de overeenkomst is gepresteerd. Alle overige leveranciers worden periodiek geëvalueerd.

3.5 Procuratie

De bevoegdheden van de Directeur-bestuurder vloeien enerzijds voort uit de wet en anderzijds uit de statuten van WSM. Al hetgeen de interne besluitvorming van de Directeur-Bestuurder betreft wordt bestuursbevoegdheid genoemd.

De procuratieregeling geeft aan welke bevoegdheden of taken door welke functionarissen van WSM (procuratiehouders) kunnen worden uitgeoefend en wie WSM daarbij vertegenwoordigt. Voor wat betreft vertegenwoordiging bevat de procuratieregeling ook regels voor opdrachtverlening. Het gaat daarbij steeds om het aangaan van overeenkomsten waaruit voor WSM (financiële) verplichtingen voortvloeien.

In de procuratieregeling van WSM is ook vastgelegd hoe er wordt omgegaan met afwijkingen en vervanging. Afwijking van het inkoopbeleid kan alleen als daar gegronde redenen voor zijn. Voor een afwijkende inkoopbeslissing moet de projectleider/budgethouder vooraf een gemotiveerd voorstel voorleggen aan de Directeur-bestuurder voor ter besluitvorming.

3.6 Uitzonderingen en afwijkingen

3.6.1 Uitzonderingen

In bepaalde gevallen kan WSM ervoor kiezen een opdracht niet aan te besteden of op een andere manier aan te besteden. WSM maakt hierbij gebruik van de mogelijkheden die de wet- en regelgeving biedt.

3.6.2 Afwijkingsbevoegdheid

Dit beleid dient bij inkoop en aanbesteden als standaard. In bijzondere omstandigheden kan WSM afwijken van het beleid. Dit zal zij slechts doen (binnen de wettelijke mogelijkheden) op basis van een deugdelijk gemotiveerd besluit, welke afdoende kenbaar en inzichtelijk zal worden gemaakt voor de betrokken partijen. De bevoegdheid om te besluiten om af te wijken van het beleid ligt uitsluitend bij de directeur-bestuurder.

3.7 Geschillen

WSM zet zich in voor een zo zorgvuldig mogelijke inkoop- of aanbestedingsprocedure. Het is uiteraard denkbaar dat er vragen zijn of bezwaren en of klachten zijn over de inkoop of aanbesteding. WSM gaat hier adequaat en efficiënt mee om.

3.7.1 Vragen

Indien er onduidelijkheden zijn in de procedure of in de uitgevraagde opdracht biedt WSM in iedere procedure de mogelijkheid tot het stellen van vragen. WSM beantwoordt deze vragen binnen de gestelde termijnen.

3.7.2 Klachten

Naast de mogelijkheid tot het stellen van vragen in een aanbestedingsprocedure, is het ook mogelijk dat een ondernemer klachten over een aanbestedingsprocedure wenst in te dienen. WSM beschikt over een klachtenmeldpunt (info@woningstichtingmaasdriel.nl). WSM neemt klachten serieus. De wijze van klachtafhandeling zal in de aanbestedingsstukken nader toegelicht worden.

3.7.3 Bezwaren

Indien een ondernemer het niet eens is met een door WSM genomen beslissing op het gebied van inkoop, probeert WSM er in onderling overleg met de ondernemer uit te komen. Indien dit niet lukt, kan de ondernemer een procedure aanspannen bij de rechter. Het aanbestedingsdocument zal altijd aangeven waar en binnen welke termijn de opdrachtnemer dit dient te doen.

3.8 Contractvorming

Met het sluiten van een overeenkomst wordt het inkooptraject afgesloten. Over het algemeen zal er tijdens het inkooptraject een conceptovereenkomst voorgelegd worden. Potentiële opdrachtnemers kunnen tijdens de inkoopprocedure suggesties en tekstvoorstellen doen om de overeenkomst zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de aard en omvang van de opdracht. Daarbij worden risico's zo evenwichtig mogelijk verdeeld.

3.8.1 Algemene inkoopvoorwaarden

WSM maakt bij al haar inkoop gebruik van Algemene Inkoopvoorwaarden:

- Algemene Inkoopvoorwaarden van WSM voor Leveringen, Diensten en Werken.⁸

⁸ Meest recente versie te raadplegen via de website van WSM.

Voorwaarden van de opdrachtnemer worden uitdrukkelijk van de hand gewezen. Bij iedere aanbesteding zullen potentiële opdrachtnemers wel in de gelegenheid gesteld worden om suggesties te doen voor afwijking van de inkoopvoorwaarden om zodoende de voorwaarden te laten aansluiten bij de aard en omvang van de opdracht. WSM is hiertoe nimmer verplicht.

3.8.2 Contractmanagement

Na afronding van de inkoopprocedure en het sluiten van het contract begint er een nieuwe fase: het uitvoeren van de opdracht. WSM is hierin een professioneel opdrachtgever. Naast het interne beheer van alle overeenkomsten, hecht WSM waarde aan het uitvoeren van contractmanagement opdat beide partijen het contract adequaat en zoals afgesproken uitvoeren. Goed contractmanagement levert een belangrijke bijdrage aan het beoogde (contract)resultaat en voorkomt onnodige kosten. Op basis van omvang en risico wordt per contract het contractmanagement ingericht.

4. Duur, wijzigingen en evaluatie

4.1 Duur

Dit inkoopbeleid treedt in werking met ingang van de dag nadat de bevoegde personen van WSM het document hebben goedgekeurd en het op haar website is gepubliceerd.

4.2 Wijzigingen en evaluatie

De wet- en regelgeving rondom inkopen en aanbesteden is volop in beweging, zowel extern (regelgeving, marktontwikkelingen, jurisprudentie etc.) als intern (verdere professionalisering en ontwikkeling binnen WSM). De ontwikkelingen in Europese regelgeving worden gevolgd en nieuwe regelgeving wordt integraal in dit beleid van toepassing verklaard.

Verantwoording over het inkoopbeleid vindt jaarlijks plaats. Indien nodig vindt er herijking van het beleid plaats.