

Inkoopbeleid WVH

Status: definitief (goedgekeurd MT 27 juni 2017)

1. Inkoopvisie WVH

Het Ondernemingsplan¹ van WVH geeft aan dat de bedrijfsvoering efficiënt en doelmatig moet worden ingericht volgens het Drie Kamer Model. Doelstelling daarbij is dat de afdeling Vastgoed zich ontwikkelt van een uitvoerende naar regisserende organisatie. De vastgoedrol verdient professionalisering waarbij de afstemming tussen de verschillende deelprocessen wordt vergroot en waarbij niet alles meer zelf hoeft te worden gedaan. Integriteit weegt daarbij zwaar. WVH houdt zich strikt aan de Integriteitscode². Inkopen dient transparant te verlopen en toetsbaar te zijn.

Jaarlijks koopt WVH voor vele miljoenen aan producten, diensten en werken in bij derden. Op dit moment gebeurt die inkoop vooral traditioneel enkelvoudig en meervoudig. Conform het Ondernemingsplan wil WVH de onderhoudskosten verlagen en in lijn brengen met de Aedes Benchmark. De nieuwe richting in het inkoopbeleid wordt om “de markt op te zoeken waar dit mogelijk is en ketensamenwerking na te streven waar dit nodig is”. Vastgoed wil de voordelen van ketensamenwerking maximaal benutten om minder afhankelijk te zijn van de prijsfluctuaties in de markt. Conform het Ondernemingsplan wil WVH de kennis van marktpartijen beter benutten. De keuze van de inkoopvorm hangt samen met financiële belang en het toeleveringsrisico.

De visie in het Ondernemingsplan is door de afdeling Vastgoed vertaald in een nieuw ‘Inkoopbeleid WVH’. Er is voor gekozen om de inkoop niet te beperken tot vastgoed (werken) maar direct ook de facilitaire en overige inkoop (producten en diensten) in het nieuwe Inkoopbeleid mee te nemen. Het Inkoopbeleid vervangt het oude Aanbestedingsreglement uit 2011 en het Inkoopstatuut uit 2016. Genoemde beleidsstukken komen daarmee te vervallen. Het Inkoopbeleid verwijst naar de Procuratieregeling. De huidige Procuratieregeling van 2016 wordt op dit moment door de afdeling Financiën herzien.

2. Randvoorwaarden en richtlijnen

Juridische randvoorwaarden in lijn met de Aanbestedingswet

Corporaties zijn private opdrachtgevers die vooralsnog niet vallen onder de Europese Aanbestedingsregels. Corporaties zijn dus niet verplicht om boven bepaalde kostengrenzen openbaar aan te besteden³. Dit vergroot de handelingsvrijheid en de mogelijkheden voor ketensamenwerking, beperkt de complexiteit, ‘papierwinkel’, doorlooptijd en indirecte kosten en verkleint de kans op juridische geschillen.

Als maatschappelijke onderneming hanteert WVH eigen inkooprichtlijnen. Deze zijn ontleend aan de algemene aanbestedingsbeginselen en in lijn met de Aanbestedingswet. De volgende kernbegrippen staan daarbij centraal:

¹ Ondernemingsplan WVH 2016-2020, oktober 2015

² Integriteitscode vastgesteld door het MT op 1 september 2016

³ Binnen de Europese Commissie is er discussie of woningcorporaties publiekrechtelijke instellingen zijn en dus onder de Europese aanbestedingsplicht moeten vallen. Vooralsnog is het Nederlandse parlement het met Aedes eens.

- **Transparantie.** De procedure moet helder zijn en vooraf worden gecommuniceerd.
- **Objectiviteit.** Bij het verstrekken van de opdracht wordt op objectieve gronden een keuze gemaakt. De keuze voor een partij of aanbidding kan duidelijk worden gemotiveerd.
- **Proportionaliteit.** Specificaties, uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen, selectie- en gunningscriteria staan op schrift en staan in verhouding tot de aard en omvang van de opdracht. Hoe lager het bedrag, hoe eenvoudiger de procedure. Bij procedures waarbij van potentiële opdrachtnemers een grote inspanning wordt gevraagd, hanteert WVH een rekenvergoeding.
- **Gelijkheid.** Alle (potentiële) inschrijvers of opdrachtnemers worden gelijk behandeld. Er zijn geen discriminerende factoren aanwezig waardoor de één meer kansen krijgt dan de ander en alle partijen krijgen dezelfde informatie.

Ethische randvoorwaarden (integriteit)

In lijn met het Ondernemingsplan en de Integriteitscode hanteert WVH bij inkopen en aanbesteden de volgende basisregels:

- Helder selectie- en/of gunningsproces met objectieve criteria.
- Bij ketensamenwerking een longlist of shortlist gebruiken. Deze regelmatig toetsen.
- Bij inkoop meerdere medewerkers van WVH betrekken (het “meerrogen-principe”).
- De Integriteitscode actief delen met betrokken partijen.
- Na gunning heldere terugkoppeling van het resultaat.

Uitsluitingsgronden

WVH hanteert de volgende uitsluitingsgronden:

- Inschrijving bij de Kamer van Koophandel.
- Actuele Non Faillissementsverklaring van de rechtbank (niet ouder dan 1 jaar).
- Het bedrijf verkeert niet in surseance van betaling.
- Actuele Gedragsverklaring Aanbesteden via Dienst Justis van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (GVA niet ouder dan 1 jaar).
- Actuele verklaring Betalingsgedrag van de Belastingdienst (niet ouder dan 1 jaar)
- Ervaringen met het bedrijf in eerdere projecten (geen ernstige fouten begaan)

Organisatorische richtlijnen

De eindverantwoordelijkheid voor de inkoop van producten, diensten en/of werken ligt bij de manager van de desbetreffende afdeling van WVH. WVH hanteert de volgende organisatorische richtlijnen:

- Van elke inkoop wordt een inkoopdossier bijgehouden.
- Aantoonbaar voldoen aan de Procuratieregeling.
- Risicovolle inkoopprojecten voorzien van beheersmaatregelen ter beperking van de risico's.
- Afwijkingen op het Inkoopbeleid ter advisering voorleggen aan het MT.

Economische en maatschappelijke richtlijnen

- **Financiële gezondheid en voorkomen omzet afhankelijkheid.** Een bedrijf dient financieel gezondheid te zijn zodat WVH geen financiële risico's loopt. Om te voorkomen dat ondernemer te afhankelijk worden, hanteert WVH de regel dat een ondernemer op jaarbasis maximaal 30% van zijn jaaromzet mag behalen via WVH. Afgesloten meerjarige contracten periodiek toetsen en evalueren.
- **Regionale binding.** WVH wil haar middelen 'bij gelijkwaardigheid van partijen' bij voorkeur regionaal besteden om zo ondernemerschap en werkgelegenheid in de regio te stimuleren. Het draagt bovendien bij aan het beperken van CO₂ uitstoot door geringe reis- of transportafstanden. Indien bestaande lokale partijen permanent afvallen dan wordt via de nieuwe partijen gestreefd naar een overgangperiode voor de inzet.

- MVO en SROI. Bij de vaste ketenrelaties stelt W VH eisen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Integrale visie op verantwoorde bedrijfsvoering conform de 3P's⁴/ISO26000) en Social Return on Investment (eisen met betrekking tot in projecten inzetten van personeel met afstand tot de arbeidsmarkt, leerling werkplaatsen e.d.).
- Milieubeleid. Inkoop volgt zoveel mogelijk de afspraken in het Milieubeleidsplan 2017 en de uitwerkingen daarvoor voor energie, materialen en afvalstoffen en binnenmilieu. Aan te selecteren leveranciers en aannemers stellen we eisen met betrekking tot een eigen milieuzorgsysteem en/of externe kwalificaties die dit aantonen mee (ISO14001, FSC e.d.).

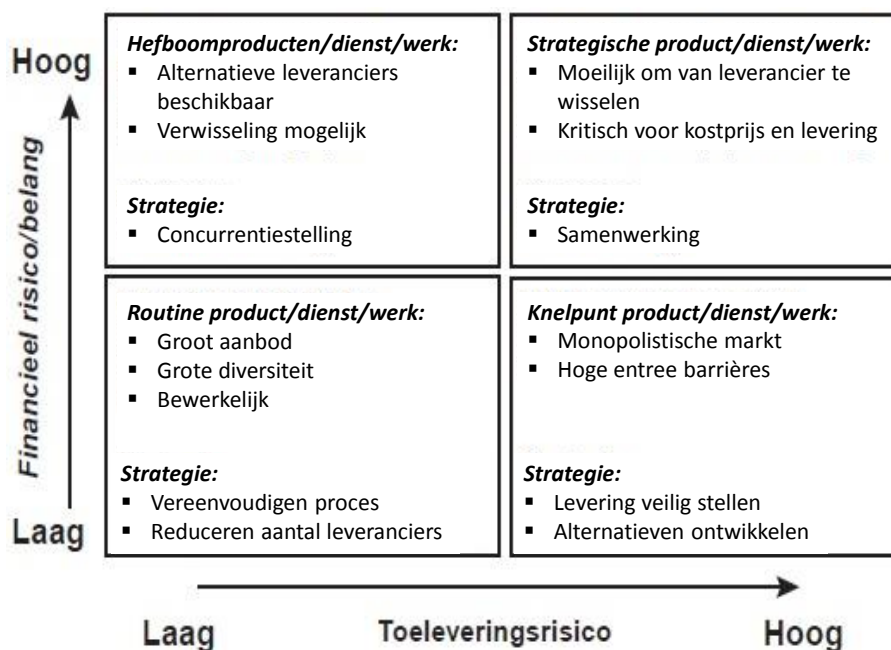
3. Inkoopbeleid met betrekking tot producten, diensten en werken

Het inkoopbeleid heeft tot doel meer kwaliteit en leveringszekerheid te realiseren binnen de beschikbare budgetten en waar mogelijk de kosten te verlagen en te risico's te beheersen.

Kraljic-matrix

De Kraljic-matrix is een tool om het inkoopproces bij W VH bewust en transparant te laten verlopen. De Kraljic-matrix wordt leidend voor het bepalen van de inkoopstrategie. Er zijn twee zaken maatgevend binnen deze matrix:

- Het financiële risico
- Het toeleveringsrisico



Het financiële belang hangt samen met het bedrag dat jaarlijks en/of voor de totale levensduur aan een product, dienst of werk wordt uitgegeven. Bij het toeleveringsrisico staat de vraag centraal hoe afhankelijk W VH is van de leverancier en hoe risicovol het product, dienst of werk is (laat het werk zich vooraf goed beschrijven, de kans op meerwerk e.d.). De inspanning voor het inkopen wordt afgestemd op het segment binnen de Kraljic-matrix. We onderscheiden vier segmenten in de matrix:

- Routineproducten, -diensten of werken
- Knelpuntproducten, -diensten of werken
- Hefboomproducten, -diensten of werken
- Strategische producten, -diensten of werken

⁴ People, Planet en Profit

De inkoopstrategie is afhankelijk van het segment waarin een product, dienst of werk zich bevindt. Aan de inkoop in het segment 'routine' wordt minder tijd en moeite besteed dan in het segment 'strategisch'. Plaatsing in een segment kan overigens in de loop van de tijd wijzigen. Deze is afhankelijk van omstandigheden op de markt en de ontwikkelfase waarin WVH zich bevindt ('lerende' organisatie). In **bijlage 1** staat de tabel met het huidige voorkeursbeleid van WVH per segment.

Strategische producten, -diensten of werken

Strategische producten zijn bepalend voor de resultaten van WVH en de mate waarin de organisatiedoelen worden behaald. Bij strategische producten staat ketensamenwerking voorop: langdurige samenwerking is de sleutel voor regelmatige en betrouwbare levering. Door de wijze van inkoop af te stemmen op samenwerking, vormt het voor zowel WVH als voor de opdrachtnemer een stimulans om gezamenlijk, met de hele keten, gedurende langere tijd de processen te verbeteren. Daarnaast worden kosten en risico's voorspelbaar.

Hefboomproducten, -diensten of werken

Bij hefboomproducten, -diensten of werken gaat het om duidelijk omschreven, goed afgebakende en relatief ongecompliceerde zaken. Er zijn voldoende leveranciers en wisselen van leverancier is relatief eenvoudig. Hefboomproducten hebben meestal een vaststaand minimaal volume. Bij inkoop kan vooral worden gelet op prijs en wordt concurrentie optimaal benut. Wel is het van belang om essentiële kwaliteitseisen goed vast te leggen. Hefboomproducten lenen zich bij uitstek voor schaalvoordeel.

Knelpuntproducten, -diensten of werken

Knelpuntproducten, -diensten of werken zijn vaak beperkt beschikbaar en zijn tot op zekere hoogte van strategisch belang. Zij vormen een risico voor het primaire proces. Vaak is er specifieke kennis nodig en zijn er een beperkt aantal leveranciers. Dit maakt WVH afhankelijk. Het is zaak om na te gaan of er alternatieven mogelijk zijn, die de afhankelijkheid inperken. De betrouwbaarheid van de levering (en zaken die daarmee samenhangen zoals responstijd, informatievoorziening en klanttevredenheid) staat voorop bij het kiezen van een leverancier.

Routineproducten, -diensten of werken

Routineproducten, -diensten of werken hebben een laag toeleveringsrisico en een geringe invloed op het financiële resultaat. Er is een groot aanbod en grote diversiteit verkrijgbaar. Er is volop concurrentie. Een simpel inkoopproces met een beperkt aantal leveranciers staat voorop.

4. Inkoopcategorieën producten, diensten en werken

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de inkoop van producten, diensten en werken.

Inkoop van producten

Bij producten kan worden gedacht aan de inkoop van kantoorartikelen, communicatie (drukwerk, porti, telefonie), computers, mobiliteit e.d. De aanschaf verloopt voor een belangrijk deel via de afdeling Algemene Zaken. Andere meer specifieke producten worden door afdelingen zelf aangeschaft. Offerteaanvragen dienen helder en éénduidig omschreven te worden. Door concurrentie moet een zo gunstig mogelijke prijs/kwaliteit verhouding worden bedongen. Het overgrote deel van de producten valt in het segment 'routine' of (bij een groter volume) in het segment 'hefboom'. Tot een bedrag van € 500 mag mondeling opdracht worden verstrekt. Boven dat bedrag gelden de volgende spelregels:

- > € 15.000 – met 3 schriftelijke prijsopgaven
- € 5.000 tot € 15.000 – met 2 schriftelijke prijsopgaven
- > 500 en < 5.000 – met 1 schriftelijke prijsopgave

Bij de inkoop van producten door de afdeling Vastgoed kan worden gedacht aan: gereedschap eigen dienst, apparatuur ter ondersteuning (warmtebeeldcamera/flowmeter/inspectiekit), afvalcontainer magazijn, milieubox magazijn en abonnementen vakliteratuur.

Inkoop van diensten

Bij diensten kan worden gedacht aan tijdelijk personeel en professionele diensten waaronder juridisch advies, administratieve of bouwkundige consultancy, ICT en accountancy. De inkoop verloopt veelal via de afdeling Algemene Zaken en andere meer project gerelateerde zaken via de afdelingen zelf. Offerteaanvragen dienen helder en éénduidig omschreven te worden. Bij een meervoudige uitraag krijgt de dienstverlener met de meest gunstige prijs/kwaliteitverhouding de opdracht. Een deel van de diensten valt in het segment 'routine'. Het gaat daarbij om de inhuur van bijvoorbeeld tijdelijk administratief personeel. Specialistische diensten vallen afhankelijk van het volume in de segmenten 'knelpunt' of 'strategisch'.

W VH maakt onderscheid in een nieuwe dienst of dienstverlener, een dienstverlener op aanbeveling van een derde en een dienstverlener die al bekend is bij W VH.

Bij een nieuwe dienst of dienstverlener gelden de volgende spelregels:

- > € 20.000 – met 3 schriftelijke prijsopgaven
- € 10.000 tot € 20.000 – met 2 schriftelijke prijsopgaven
- < 10.000 – met 1 schriftelijke prijsopgave

Bij een dienstverlener op aanbeveling van een derde geldt dat een gesprek wordt gevoerd. Indien dit positief uitpakt, mag de dienstverlener een prijsopgave maken. Afhankelijk van het bedrag worden vervolgens referenties nagevraagd:

- > € 20.000 – met 3 referenties
- € 10.000 tot € 20.000 – met 2 referenties
- < 10.000 – met 1 referentie

Bij een dienstverlener die al bekend is bij W VH geldt dat een gesprek wordt gevoerd. Indien dit positief uitpakt, mag de dienstverlener een prijsopgave maken. Indien het nieuw soort dienst betreft worden referenties nagevraagd.

Bij de inkoop van diensten door de afdeling Vastgoed kan worden gedacht aan: adviseurs, ingenieursbureaus, architecten, communicatiebureaus, externe projectleiding (nieuwbouw, sloop, renovatie, brandwoningen, asbest), cursus, opleiding en trainingen. Tijdelijk personeel en advieskosten voor planmatig en projectmatig werk worden onder inkoop van werken geboekt.

Inkoop/aanbesteding van werken

De opdrachtgeversverantwoordelijkheid voor onderhouds- en investeringswerken ligt bij de manager Vastgoed. Onderhoudswerken betreffen: reparatieonderhoud, mutatieonderhoud, planmatig onderhoud en contracten. Investeringsprojecten kunnen betrekking hebben op de bestaande bouw (energieverbetering, groot onderhoud en renovatie) en (sloop/vervangende) nieuwbouw. Onderhouds- en investeringsprojecten vallen afhankelijk van het risico en volume in alle genoemde inkoopsegmenten. In hoofdstuk 5 gaan we hierop nader in.

W VH onderscheidt de volgende aanbestedingswijzen:

- Meervoudig onderhands – toepassen bij minder complexe werken (Hefboom of Routine)
- Enkelvoudig onderhands – toepassen bij complexe werken (Strategisch en Knelpunt)
- Regie – aanneemsom achteraf vaststellen op basis van uren en materiaalverantwoording (bij klein volume in geld in Routine)

Het aantal partijen dat moet worden betrokken bij een meervoudig onderhandse aanbesteding is als volgt:

- > € 25.000 – met 3 partijen
- € 7.500 tot € 25.000 – met 2 partijen
- < € 7.500 – met 1 partij

Bij inkoop van werken door de afdeling Vastgoed kan worden gedacht aan:


- Goederen en diensten (voornamelijk schoonmaak en groenvoorziening)
 - Onderhoudscontracten (CV, MV, liften, hydrofoor, blusmiddelen, elektrische deuren, daken, glasbewassing, bliksembeveiliging, groenvoorziening, legionella, valbeveiliging)
 - Planmatig onderhoud (bouwkundig en installatietechnisch werk inclusief tijdelijk personeel en advieswerk)
 - Projecten Sloop en Nieuwbouw (Sloop en nieuwbouwprojecten inclusief tijdelijk personeel en advieswerk)
- Vastgoed boekt op werk- en volgnummers per complex op elementcode (BOO code) met omschrijving, boekjaar en naam van de leverancier/partij.

5. Bouworganisatievorm: traditioneel versus RGS

Bouworganisatievormen

De betrokkenheid van de marktpartijen in het bouw- en onderhoudsproces verloopt op verschillende wijzen. Bij traditionele aanbesteding worden opdrachtnemers pas laat in het proces betrokken. In het onderstaande schema is een overzicht opgenomen.

Procesfasen	Betrokkenheid opdrachtnemer				
	Traditioneel	Bouwteam	Design & Build	Turnkey	RGS-project
I. Initiatiefase				↓	↓
II. Planontwikkeling			↓		
III. Planuitwerking en optimalisatie		↓			
IV. Opdrachtverstrekking en voorbereiding	↓				
V. Projectuitvoering	↓	↓	↓	↓	↓
VI. Oplevering	↓	↓	↓	↓	↓
VII. Beheerfase / exploitatieperiode					↓



Elke vorm dient bewust gekozen te worden. Hoe complexer de opgave waarvoor WVH staat, hoe groter de inhoudelijke rol van de opdrachtnemer en hoe eerder deze in het proces betrokken dient te worden.

Meervoudig versus enkelvoudig

Tot nu toe was het beleid om vooral meervoudig onderhands aan te besteden. Alleen bij complexe projecten werd, los van de hoogte van de kosten, enkelvoudig onderhands aanbesteed (renovatie en nieuwbouw). Daarbij koos WVH veelal voor de bouwteam constructie.

In de toekomst kiest WVH niet alleen bij renovatie en nieuwbouw maar ook bij complexe activiteiten niet meer voor een traditionele aanbesteding maar vaker voor een 1 op 1 samenwerking waarbij een opdrachtnemer al in de initiatieffase van een project aanschuift. De selectie vindt plaats vanuit een poule van, vooraf projectonafhankelijk geschikt bevonden, opdrachtnemers of vanuit zorgvuldig gekozen vaste relaties. Zie verder onder Resultaatgericht samenwerken.

Traditioneel aanbesteden

Indien de opdracht relatief eenvoudig is te specificeren en de toeleveringsrisico's beperkt zijn, ligt een traditionele bouworganisatievorm voor de hand, waarbij het proces door WVH wordt aangestuurd en uitgewerkt in een werkschrijving of bestek en vervolgens gegund wordt op basis van de laagste prijs. Dit speelt vooral in de inkoopsegmenten 'hefboom' en 'routine'. Hefboom werk zal veelal meervoudig verlopen en routine werk enkelvoudig onderhands of in regie. Overigens streeft Vastgoed daarbij naar vaste partijen die mogen inschrijven of meedingen vanuit een poule met vooraf geselecteerde bedrijven.

Resultaatgericht Samenwerken

De ervaring van de afgelopen jaren is dat opdrachtnemers in traditionele bouworganisatievormen niet het beste van zichzelf lieten zien. De ontwerp- en uitvoeringsrisico's blijken soms aanzienlijk te zijn en met meerwerk en herstel zijn soms hoge kosten gemoeid. Ook de nazorg liet vaak te wensen over. Bij meer complexe projecten kiest WVH in de toekomst daarom voor Resultaatgericht samenwerken (RGS). RGS beoogt optimalisatie van het proces en het te maken werk. RGS streeft ketenbenadering na waarbij activiteiten niet meer dubbel of in drievoud geschieden. In de praktijk neemt de opdrachtnemer een deel van de taken van WVH over zonder dat het 'stuurwiel' uit handen wordt gegeven.

Door langdurige samenwerking is er een gezamenlijk belang. Hierdoor wordt versnippering en meerkosten (door informatieverlies, misverstanden, faalkosten, sub optimalisaties, naar elkaar wijzen, etc) voorkomen. De kennis en kunde van marktpartijen wordt beter benut en zaken kunnen meer op elkaar worden afgestemd. RGS biedt WVH de mogelijkheid om als organisatie verder te groeien. WVH wil haar klanten zo goed mogelijk bedienen. Bij RGS wordt de klant in de regel bij het project betrokken. Wensen van bewoners worden in beeld gebracht en klanttevredenheid wordt gemeten. De na te streven kwaliteit is vastgelegd in zogenaamde functionele prestatie-eisen en dus niet meer in een vooraf dichtgetimmerd bestek of werkschrijving. Onderhoudsbedrijven presenteren de maatregelen in verschillende scenario's met financiële doorrekening. Daarbij wordt niet alleen naar het uit te voeren werk in het eerst volgende jaar maar ook naar de consequenties van keuzes over de resterende exploitatieperiode gekeken. WVH kiest het gewenste scenario. Risico's worden verdeeld of gedeeld tussen WVH en de opdrachtnemer. Contractering gebeurt voor een kortere periode (leidende interval). Op die manier houdt WVH vrijheid om bij te sturen vanuit het voorraadbeleid en financieel beleid. Tevens kan bij niet functioneren tussentijds afscheid worden genomen van een opdrachtnemer. De afgesproken prestaties worden periodiek gecontroleerd door middel van keuringen.

RGS verloopt onder de voorwaarde van een scherpe marktconforme prijsstelling. Dit is geborgd door te werken met spelregels over de prijsvorming (eenheidsprijzen, opslagen en toeslagen, wijze van indexeren), een open begroting en onafhankelijke prijsstoetsing. Partijen worden vooraf projectonafhankelijk geselecteerd en in een poule opgenomen. Opdrachtnemers worden 'scherp' gehouden door uitgevoerde projecten te evalueren en de bedrijven jaarlijks te beoordelen. Bij niet of onvoldoende functioneren volgen sancties.

RGS wordt vooral toegepast bij de inkoopsegmenten 'strategisch' en 'knelpunt'. Bij RGS-projecten zijn er geen drempelbedragen die bepalend zijn voor de wijze van inkoop. Er wordt door WVH een poule met RGS-partners samengesteld. In de initiatieffase wordt één partij uitgekozen uit deze poule die

naar inschatting van WvH op dat moment het werk het beste kan uitvoeren. Die koppeling van partijen aan werken wordt zoveel mogelijk vooraf gekoppeld aan de jaarbegroting al gemaakt. In **bijlage 2** is het RGS proces verder uitgeschreven.

6. Inkoopportfolio van werken

In **bijlage 3** is een overzicht opgenomen van partijen en adviseurs die Vastgoed inzet in de verschillende typen werken (onderhoud, renovatie en nieuwbouw).

In dit hoofdstuk koppelen we de verschillende typen werken aan het inkoopsegment in het Kraljic model.

Renovatie, energetische projecten, planmatig schilonderhoud en installatieonderhoud

WvH ziet renovatie, energetische projecten, planmatig schilonderhoud en installatieonderhoud⁵ als strategische projecten. Met dergelijke werken is jaarlijks veel geld gemoeid. Projecten worden tot nu toe vooral in concurrentie ingekocht (hefboomsegment). Het risico is echter hoog (meerwerk en sub optimaal ontwerp). Het voorstel is om de genoemde werken in de toekomst uit te voeren in RGS.

Nieuwbouw

WvH bouwt haar nieuwbouwprojecten vooral in Design & Build of Turn Key constructies. Overigens soms ook nog traditionele uitvraag met bestek⁶. Bij Turn Key kan worden gedacht aan catalogus bouw en eenvoudige tijdelijke woningen die op basis van een eenvoudig programma van eisen vooral op prijs in het segment 'hefboom' worden ingekocht.

Meer complexe/permanente nieuwbouw koopt WvH in de toekomst niet meer in als Design & Build maar als Design, Build & Maintain (DBM). De exploitatieperiode wordt dus ook meegenomen in de planuitwerking en aanbidding. DBM is gelijk aan RGS.

Renovatie van badkamers, keukens en toiletten

De risico's van de aanpak zijn vaak vooraf bekend. Bij complexmatige aanpak vindt vooraf een gedegen opname plaats. Er is sprake van herhalingswerk bij uitvoering tijdens mutaties (nagekomen woningen). WvH plaatst dit type werk in het 'hefboom' segment.

Reparatie en mutatieonderhoud

Reparatie- en mutatieonderhoud is niet zozeer complex op projectniveau maar wel in het proces, dienstverlening, ICT en klanttevredenheid. Goede integrale aanbieders zijn maar beperkt voorhanden. WvH plaatst deze onderhoudssoorten in het 'knelpunt' segment en heeft recent gekozen voor één partij die het onderhoud voor het gehele bezit mag uitvoeren.

Installatiecontracten en specialistische contracten

Het betreft contracten voor CV, liften automatische deuren, valbeveiliging, brandveiligheidsinstallaties en blusmiddelen, maar ook asbestinventarisatie- en verwijdering, bliksemafleiding, legionella beheer e.d. Het gaat hier naast dienstverlening ook uitdrukkelijk om veiligheid. WvH plaatst dergelijke activiteiten in het 'knelpunt' segment. Voor enkele genoemde specialismen is maar beperkte concurrentie. WvH streeft naar het verkleinen van de afhankelijkheid. Dit kan onder meer door merkspecificaties te wijzigen in leveranciers-neutrale specificaties en door eisen te stellen aan het op

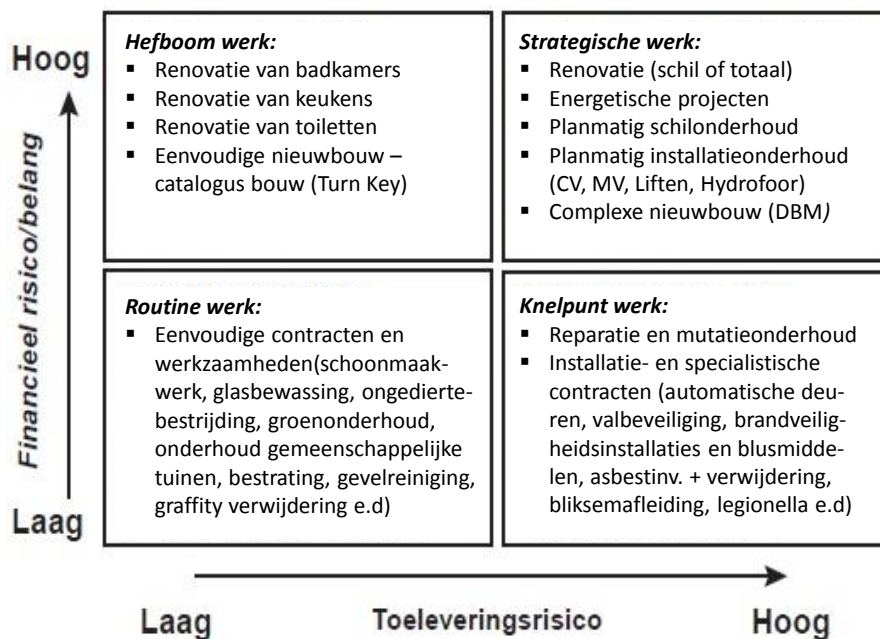
⁵ Bij installatieonderhoud gaat het om het planmatig onderhoud en het vervangen van installaties. CV installaties zijn sinds 2012 al bij één partij ondergebracht. Ook MV, liften en hydrofoorinstallaties beschouwt WvH als strategische werken.

⁶ De Atlas

voorraad houden en tijdig leveren van essentiële onderdelen. Na selectie kiest WVH voor één of soms enkele partijen per specialisme.

Eenvoudige contracten en werkzaamheden

Het betreft een breed scala aan werkzaamheden. Het gaat onder meer om activiteiten als schoonmaakwerk (contract), glasbewassing (contract), ongediertebestrijding, groenvoorziening (contract), onderhoud gemeenschappelijke tuinen (contract), bestrating, gevelreiniging, graffiti verwijdering e.d. WVH zet dergelijke activiteiten in het segment 'routine'. Via concurrentie en gunning op prijs zijn voordelen te behalen zijn. Werkzaamheden met een beperkt volume kunnen ook op regiebasis worden weggezet.



7. Systemen en instrumenten

In dit hoofdstuk beschrijven we achtereenvolgens het inkoopteam, groslijstbeheer, inkoop templates, dossiervorming, de algemene inkoopvoorwaarden en contractbeheer en –management.

Inkoopteam

Binnen WVH wordt een inkoopteam samengesteld. In de regel bestaat dit team uit een medewerker en leidinggevende van elke afdeling. Het is mogelijk om het inkoopteam uit te breiden met andere medewerkers van WVH.

In het jaarplan van WVH wordt voortaan een paragraaf opgenomen over de contracten die het desbetreffende jaar aflopen. Hierin wordt voor deze contracten beschreven welke strategie wordt gevolgd: beëindigen, vernieuwen of verlengen.

Een deel van de inkoop zal via een inkoop samenwerking met 5 andere corporaties onder begeleiding van Trevian verlopen. Eind maart 2017 is afgesproken dat er een 'top 6/7' van installatietechnische en andere werksoorten samengesteld wordt. De corporaties binnen de samenwerking bekijken dan of en hoe ze die samen opnieuw op de markt brengen. CV- en liftinstallaties staan op nummer 1 en 2 en worden in Q2 en Q3 van 2017 opgepakt. De overige werksoorten volgen aansluitend. Het betreft onder meer schoonmaakwerkzaamheden, groen, riool, automatische deuren en brandveiligheidsmiddelen.

Groslijstbeheer Vastgoed

In **bijlage 3** is een overzicht opgenomen van partijen en adviseurs die Vastgoed inzet. In **bijlage 4** is het beoordelingssysteem opgenomen dat Vastgoed in 2017 wil gaan hanteren. Het systeem bouwt voort op ervaringen die in de periode 2012-2015 zijn opgedaan. Op basis van het resultaat werd jaarlijks besloten met welke partijen en adviseurs de samenwerking werd gecontinueerd en van welke partijen afscheid werd genomen. In 2017 is de onderliggende vragenlijst herzien en in de afdeling Vastgoed de afspraak gemaakt om de beoordeling weer in ere te herstellen.

Criteria voor selectie worden per type werk op schrift gesteld en opgevraagd en periodiek geactualiseerd. Elke leverancier wordt getoetst op financiële draagkracht. In **bijlage 5** zijn de te hanteren selectiecriteria opgenomen. De criteria zijn toegespitst op aannemers en onderhoudsbedrijven maar mogelijk deels ook bruikbaar bij de selectie van leveranciers en adviseurs. De info in die bijlage (jaarlijks) periodiek actueel houden. In **bijlage 6** zijn aanvullende eisen opgenomen die Vastgoed stelt aan beroepsbekwaamheid en ervaring voor de nieuw te selecteren RGS comakers in het schilonderhoud en renovatie!

De resultaten en het advies over continuering van de samenwerking met partijen jaarlijks in Q1 voorleggen aan het MT.

Inkoop templates

Vastgoed overweegt de aanschaf van een geautomatiseerde tool om de uitvraag van offertes bij partijen en adviseurs te ondersteunen. De software die Vastgoed op het oog heeft is van Negometrix. Voor verschillende typen leveringen, diensten en werken kunnen standaard templates worden gedefinieerd. Het systeem controleert vervolgens of de uitvraag compleet is, maakt het mogelijk collega's en deskundigen te laten meekijken en zorgt voor geautomatiseerde dossiervorming.

Factuurvereisten en G-rekening per branche

In **bijlage 7** zijn de vereisten voor facturering van werkzaamheden opgenomen. Het betreft een voorbeeld blad voor de bewaking van de facturering door partijen en algemene richtlijnen voor gebruik van de G-rekening met vast percentage voor verlegging loonkosten van 50% waarbij het loonkostenaandeel per branche varieert.

Dossiervorming

Van elke inkoopopdracht wordt een inkoopdossier (deze kunnen per inkoopvorm verschillend zijn) opgebouwd. Het speelt een belangrijke rol bij de verantwoording achteraf (zowel intern als extern) maar ook tijdens de uitvoering van het inkoopproces. Een inzichtelijke en volledige dossiervorming is de taak en de verantwoordelijkheid van de betrokken medewerker.

Het inkoopdossier bevat minimaal:

- de offerte(s);
- onderbouwing van de keuze (overzicht van de kosten)
- de opdrachtbrief met eventuele bijlagen

Wanneer het een (RGS) project betreft, worden ook alle andere relevante stukken aan het inkoopdossier toegevoegd, zoals (indien van toepassing):

- het startdocument met vraagspecificatie
- de raamovereenkomst met afstandsverklaring
- het gekozen scenario
- het gunningsadvies
- de aannemingsovereenkomst

Algemene inkoopvoorwaarden

Vastgoed heeft Algemene Voorwaarden (AV) Leveringen, Diensten en Werken WVH 2017 opgesteld. Deze AV zijn conform het Model van Aedes uit 2016. Het model is maatwerk gemaakt voor WVH waarbij de AV van WVH (versie 2010), voor zover aanvullend op het Aedes model, zijn verwerkt en overige suggesties zijn toegevoegd. De AV van 2010 komen te vervallen. De AV 2017 zijn opgenomen als **bijlage 8** in het Inkoopbeleid.

Contractbeheer en -management

Om te voorkomen dat contracten ongewild en tegen condities van de leveranciers worden voortgezet worden contracten op een uniforme wijze beheerd en actueel gehouden door een contractbeheerder. De contractbeheerder evalueert het contract ruim voor het verstrijken van de opzegtermijn om te bepalen of verlenging van het contract wenselijk is, of dat het beter is om het contract opnieuw uit te zetten in de markt.

Voor elk contract wordt een contracteigenaar (budgethouder) en contractmanager (cq. opdrachtleider) aangewezen. Het contractmanagement is er op gericht om gedurende de gehele looptijd het contract optimaal te benutten, zodat de prestatie wordt geoptimaliseerd en geen onnodige kosten worden gemaakt.