



# Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Facilitair, dienstverlening en werken

Titel	Inkoop- en aanbestedingsbeleid facilitair, dienstverlening en werken
Versie	1.1
Goedkeuring	Directeur-bestuurder 20 juli 2020
	RvC 23 september 2020

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
1.1 Principes bij inkoop .....	3
1.2 Doelstellingen.....	3
1.3 Randvoorwaarden .....	3
1.4 Reikwijdte, looptijd en ontwikkeling van het inkoopbeleid .....	4
1.5 Communicatie en implementatie inkoopbeleid .....	4
2. Inrichting en positionering inkoop .....	5
2.1 Inkooporganisatie .....	5
2.2 Rolverdeling en verantwoordelijkheden in het inkoopproces .....	5
2.3 Procuratie en mandatering .....	5
3. Inkoopstrategie en -beleid .....	6
3.1 Inkoopstrategie .....	6
3.2 Uniformiteit inkoopdocumenten .....	6
3.3 Inkoop- en aanbestedingsdossier .....	6
3.4 Onderscheid werken, facilitair en dienstverlening .....	6
4. Aanbestedingsbeleid vastgoedinvesteringen en -onderhoud.....	7
4.1 Aanbesteding in relatie tot inkoopbeleid.....	7
4.2 Aanbestedingsregels .....	7
4.3 Bouworganisatievorm .....	8
4.4 Aanbestedingsprocedures .....	8
4.5 Meervoudig of enkelvoudig aanbesteden .....	8
4.6 Procedure naar aard van de werkzaamheden.....	8
5. Facilitair.....	10
6. Dienstverlening.....	10
7. Oordeel en Gunning .....	10
8. Leveranciers- en contractmanagement .....	11
8.1 Leveranciersbeoordeling en leveranciersmanagement.....	11
8.2 Contractmanagement en beheer .....	12
8.3 Inkoopcontrol .....	12
Bijlage 1 Gedrags- en integriteitscode.....	13
Bijlage 2 Procuratiereglement .....	13
Bijlage 3 Inkoopvoorwaarden inkoopcombinatie .....	16
Bijlage 4 Informatie over inkooporganisatie, aanbestedingsregels, bouworganisatievormen en selectie en beoordeling .....	26
Bijlage 5 Aanbestedingsdossier .....	31

## 1. Inleiding

Wonen Midden-Delfland koopt jaarlijks diensten en goederen in en is opdrachtgever van kapitaalsintensieve projecten in zowel onderhoud, verbetering en nieuwbouw. We willen intrinsiek en vanuit onze maatschappelijke positie zorgvuldig, doelmatig en transparant omgaan met de beschikbare middelen. Een professionele beheersing van de inkoop vraagt om heldere afspraken en kaders. Met dit inkoopbeleid leggen we in samenhang met ons Koersplan de kaders, procesafspraken en onze rolopvatting vast. In het aanbestedingsbeleid leggen we het proces tot contracteren vast.

Met het opstellen van een inkoop- en aanbestedingsbeleid geven we ook invulling aan de Governancecode 2020 waarin het hebben van dit beleid is opgenomen.

### 1.1 Principes bij inkoop

Wonen Midden-Delfland onderschrijft de algemene principes en beginselen die met betrekking tot de inkoop gelden:

- Het gelijkheidsbeginsel, ondernemers zullen op gelijke en niet-discriminerende wijze behandeld worden.
- Het transparantiebeginsel, aan ondernemers wordt duidelijk gemaakt aan welke criteria hun onderneming en inschrijving moet voldoen en op welke wijze er beoordeeld wordt.
- Het proportionaliteitsbeginsel, we houden rekening met een redelijke verhouding tussen de omvang van een opdracht en de aan een inschrijver op basis daarvan te stellen eisen.
- Om integriteitskwetsies te voorkomen en een onafhankelijke positie te behouden werkt Wonen Midden-Delfland met een Gedrags- en integriteitscode (zie Bijlage 1).
- De aanstelling van functionarissen met doorlopende vertegenwoordigingsbevoegdheid en de delegatie van bevoegdheden aan de functionarissen en de grenzen van die bevoegdheid zoals vastgelegd in het procuratiereglement (zie bijlage 2).

### 1.2 Doelstellingen

De doelstellingen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van WMD zijn dat:

- Het proces professioneel is opgezet en bekend is bij de betrokkenen.
- De inkoop efficiënt verloopt.
- Werkwijze en keuzes rondom inkoop/aanbesteding en gunning uniform en transparant zijn.
- We risico's die mogelijk kunnen optreden bij de inkoop beheersen.
- We achteraf ons handelen kunnen verantwoorden.

### 1.3 Randvoorwaarden

Om de doelstellingen te realiseren hebben we randvoorwaarden om het inkoopbeleid te concretiseren thematisch beschreven:

#### 1. Organisatorisch

We leggen afspraken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast en hebben dit ook opgenomen in de processen en ons procuratiereglement (zie bijlage 2).

#### 2. Juridisch

We leggen de inkoopvoorwaarden van Wonen Midden-Delfland vast (zie bijlage 3). En op het gebied van (contract)onderhoud is er met een groep woningcorporaties onder de noemer van "De Inkoopcombinatie" een gemeenschappelijk inkoopprotocol opgesteld.

#### 3. Ethisch

De Gedrags- en integriteitscode van Wonen Midden-Delfland wordt altijd gevolgd (zie bijlage 1). We respecteren de privacy en indien nodig in onze relatie tot onze toeleveranciers handelen we volgens de regels van de AVG.

#### 4. Economisch

We voeren een zorgvuldige leveranciersselectie. We toetsen onze leveranciers of zij financieel gezond zijn, of hun aanbieder marktconform is en vragen afhankelijk van het project zekerheden ter nakoming van de verplichting. Dit beschrijven we in het 'Leveranciers- en contractmanagement'.

#### 5. Managementinformatie, risicobeheersing en control

We leggen verantwoording af over de realisatie versus de begroting en het resultaat en de voortgang in onze periodieke rapportages. Verbonden aan onze controlcyclus wordt jaarlijks de werking van het beleid getoetst en geëvalueerd. Waar nodig herijken we het beleid om te kunnen blijven voldoen aan actuele ontwikkelingen en wetgeving.

### 1.4 Reikwijdte, looptijd en ontwikkeling van het inkoopbeleid

Dit inkoopbeleid wordt geïntroduceerd in juni 2020 en gaat in na de vaststelling. Het heeft een onbepaalde looptijd. Het beleid betreft alle nieuwe inkopen die vanaf dat moment worden aangegaan. Zoals vermeld evalueren we periodiek het beleid.

### 1.5 Communicatie en implementatie inkoopbeleid

We presenteren het inkoopbeleid aan medewerkers en stellen het digitaal beschikbaar. Aan aannemers en leveranciers verstrekken we als onderdeel van de te lopen inkoopprocedure een exemplaar. Door publicatie op de website kunnen stakeholders kennisnemen van dit beleid.

Bestuur en managers zijn ieder vanuit hun proceseigenaarschap verantwoordelijk voor de communicatie en implementatie van het inkoopbeleid.

## 2. Inrichting en positionering inkoop

### 2.1 Inkooporganisatie

Er zijn verschillende vormen waarop inkoop georganiseerd kan zijn. Zie hiervoor bijlage 4. Gegeven de omvang van onze organisatie hanteren we een decentrale inkoop. Dat wil zeggen dat afdelingen binnen de afspraken zelf de inkoop organiseren.

Voor het contractonderhoud heeft Wonen Midden-Delfland met zes andere corporaties een gezamenlijk inkoopprotocol opgesteld onder de noemer "De Inkoopcombinatie". Iedere deelnemer neemt binnen een dergelijk inkooptraject zelfstandig zijn beslissing, zie bijlage 3.

### 2.2 Rolverdeling en verantwoordelijkheden in het inkoopproces

De rolverdeling en verantwoordelijkheden hebben we vastgelegd in onze processen. Bij het opstellen van een inkoopplan voor specifieke inkoop wordt deze rolverdeling en verantwoordelijkheid nader vastgelegd. Het RACI-model structureert onze wijze van denken en functioneert als toets om te waarborgen dat de rollen goed belegd zijn (zie bijlage 4 voor nadere detaillering).

### 2.3 Procuratie en mandatering

In het procuratiereglement is de delegatie van bevoegdheden aan de functionarissen en de grenzen van die bevoegdheid opgenomen (zie bijlage 2). Het is belangrijk een onderscheid te maken naar de te volgen inkoop- en aanbestedingsprocedure naar aard en financiële omvang van het werk en betrokkenen daarbij zoals in dit document beschreven is, versus de bevoegdheden en wijze van aangaan van de verplichtingen zoals specifiek in het procuratiereglement is opgenomen.

## 3. Inkoopstrategie en -beleid

### 3.1 Inkoopstrategie

Wonen Midden-Delfland hanteert een zo pragmatisch mogelijke inkoopstrategie. Om te zorgen dat deze gefundeerd is en blijft, analyseren we onze inkoop kwalitatief en kwantitatief. Bij de kwantitatieve analyse gaat het om de financiële kant van de inkoopvolumes van de verschillende inkoopsegmenten. Bij de kwalitatieve analyse hoe de inkoop georganiseerd is. Hiermee verkrijgen we inzicht in welke inkooponderdelen we risico's lopen die beheerst moeten worden, waar nog voordeel te behalen valt en wat de impact is geweest van de inkoop.

Naast deze kwantitatieve en kwalitatieve analyse is het van belang dat we een afweging maken tussen het zelf uitvoeren van de activiteiten of het uitbesteden ervan. Wie is voor de taak het beste geëquipeerd?

Op grond van de analyses kan de inkoop en inkoopwijze geformuleerd en geprioriteerd worden. We definiëren de werkzaamheden en leggen deze vast in onze begroting of naar aard en momentum van de inkoop in een apart voorstel.

### 3.2 Uniformiteit inkoopdocumenten

Omdat we werken met decentrale inkoop en afdelingen ieder voor zich verantwoordelijk zijn voor de inkoop onderkennen we het belang om met uniforme inkoop- en aanbestedingsdocumenten te werken en deze ook centraal te bewaren.

### 3.3 Inkoop- en aanbestedingsdossier

Met het inkoop- en aanbestedingsdossier kunnen we achteraf verantwoording geven over het gevoerde proces en resultaat. Ook biedt het de mogelijkheid om tijdens het inkoopproces te kunnen controleren of alles volgens de opgestelde wijze verloopt. Het opstellen van het inkoop- en aanbestedingsdossier valt onder de verantwoordelijkheid en taak van degene die uitvoering geeft aan de inkoop.

Een voorbeeld van een dergelijk dossier zoals we dat hanteren binnen de inkoop van vastgoedinvesteringen of onderhoud is in bijlage 5 opgenomen.

### 3.4 Onderscheid werken, facilitair en dienstverlening

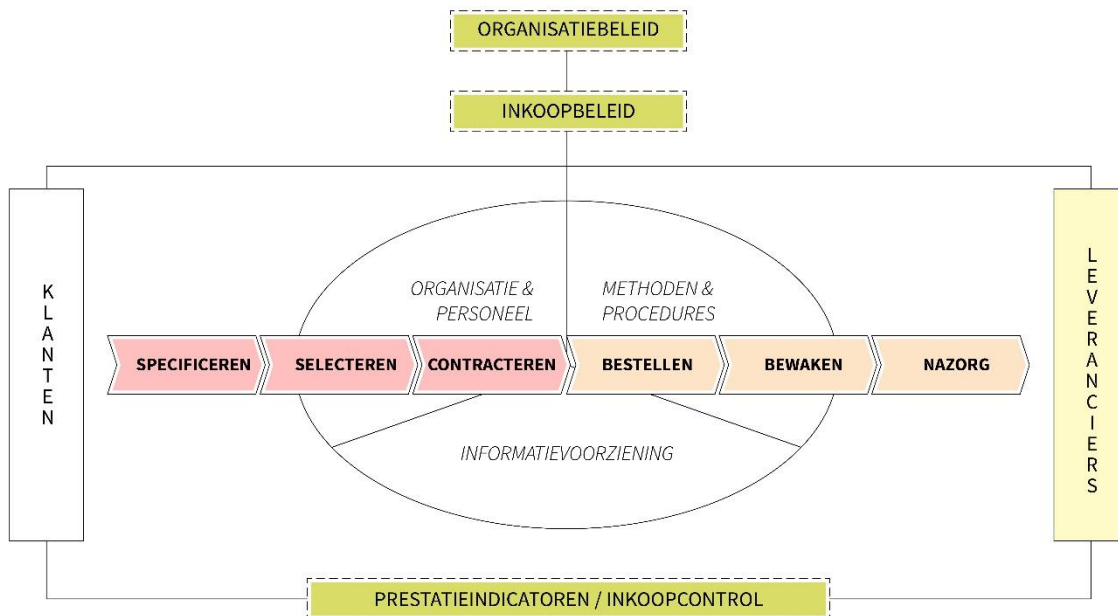
In dit document wordt een onderscheid gemaakt tussen een inkoopbeleid voor werken, facilitair en dienstverlening. Onder werken vallen alle projecten zoals onderhoud en projectontwikkeling. Onder facilitair valt het kantoor en het onderhoud en beheer van alle technische en facilitaire middelen. Onder dienstverlening vallen onder andere het inhuren van adviserende partijen en het inhuren van partijen voor (digitale) dienstverlening. In de volgende hoofdstukken wordt er voor elk onderwerp specifiek doorgenomen wat de richtlijnen zijn voor het inkoopbeleid en de te volgen inkoop- of aanbestedingsprocedure.

## 4. Aanbestedingsbeleid vastgoedinvesteringen en -onderhoud

### 4.1 Aanbesteding in relatie tot inkoopbeleid

Het aanbestedingsbeleid is onderdeel van het inkoopbeleid. Dit betreft in onderstaande figuur de rode blokken specificeren, selecteren en contracteren. De figuur maakt inzichtelijk hoe het proces van klant (WMD) naar leverancier (bijvoorbeeld een aannemer) verloopt. Voor de inkoop van vastgoedgerelateerde werkzaamheden is specifieke kennis en kunde noodzakelijk. De verantwoordelijkheid voor de inkoop van vastgoedgerelateerde werkzaamheden is daarom belegd bij de manager Vastgoed. De afdeling Vastgoed kan het beste de aan te besteden werkzaamheden specificeren tot een uitvraag.

*Figuur 1 Aanbestedingsproces als onderdeel van het inkoopproces*



### 4.2 Aanbestedingsregels

Wonen Midden-Delfland stelt zich op het standpunt dat zij geen aanbestedende dienst is en derhalve in de meeste gevallen haar eigen keuzes kan maken betreffende de wijze van aanbesteden (zie ook bijlage 4 over dit onderwerp). Dat neemt niet weg dat wij de hoofdbeginselen van de Aanbestedingswet, gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie in selectie en beoordeling partijen en proportionaliteit, onderschrijven en waar mogelijke en gewenst toepassen. Indien van deze hoofdbeginselen wordt afgeweken zal dit duidelijk en vooraf zowel intern als extern moeten worden aangegeven. Intern moet bovendien een duidelijke schriftelijke motivatie worden gegeven. Deze motivatie wordt voorafgaand aan de aanbesteding ingediend bij de manager Vastgoed. Middels ons aanbestedingsdossier omschrijven we de procedures en de wijze waarop prijsvorming en contracten tot stand komen transparant.

Ter beperking van risico's aangaande een wijziging in de aanwijzing tot aanbestedende dienst zal Wonen Midden-Delfland een bepaling (ontbindende voorwaarde) opnemen in contracten dat wij deze kunnen beëindigen wanneer het Hof van Justitie een inbreukprocedure start of wanneer wij worden aangemerkt als aanbestedende dienst.

### 4.3 Bouworganisatievorm

De manier waarop de aanbesteding verloopt wordt medebepaald door de gehanteerde bouworganisatievorm. In bijlage 4 zijn deze organisatievormen nader beschreven. Wonen Midden-Delfland kiest in principe voor de volgende vorm:

- Bij ons reparatie- en mutatieonderhoud kiezen we overwegend voor ketensamenwerking op basis van proces-, kwaliteits- en prijsafspraken.
- Bij het overige onderhoud al dan niet in samenwerking met de inkoopcombinatie kiezen we voor het traditionele bouwmodel.
- Voor renovatieprojecten maar ook sloop/vervangende nieuwbouw gaat de voorkeur uit naar een bouwteam vanwege het te borgen belang van zittende en/of terugkerende huurders.
- Nieuwbouw nemen we bij voorkeur (hybride) turnkey af.

### 4.4 Aanbestedingsprocedures

Er zijn diverse aanbestedingsprocedures. Zie toelichting bijlage 4. Samenvattend komt het neer op procedures die openbaar of onderhands zijn of specifiek vanwege de toepassing.

Wonen Midden-Delfland kiest ervoor de onderhandse procedures toe te passen vanwege de invloed op partnerkeuze in relatie tot het specifieke werk en waar nodig de nabijheid van de leverancier vanwege de gevraagde urgentie van levering (bijvoorbeeld bij oplossen van reparatieverzoeken of storingen). Bij de onderhandse procedure kunnen we onderscheid maken in een meervoudige of enkelvoudige procedure.

Voor de partnerkeuze hanteren we selectiecriteria, uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen. In ons leveranciersmanagement houden we een "long list" bij van partijen die gegadigde kunnen zijn voor de deelname aan de aanbestedingsprocedure.

### 4.5 Meervoudig of enkelvoudig aanbesteden

Meervoudig aanbesteden wordt gekenmerkt door het werken met een voorselectie van opdrachtnemers. Bij enkelvoudig aanbesteden is er sprake van een een-op-een-contact tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Door de een-op-een-relatie moet er speciale aandacht worden besteed aan begrippen als transparantie, objectiviteit en proportionaliteit.

De keuze voor een meervoudig of enkelvoudige aanbesteding wordt hoofdzakelijk door de financiële omvang van de opdracht, de mate van specifiek zijn en de ervaring en voorkeur van de organisatie beïnvloed. De keuze van Wonen Midden-Delfland voor de aanbestedingsprocedure wordt naar aard van het werk uitgewerkt in de volgende paragrafen.

Bij het voeren van de onderhandse procedures hanteren we een goed en transparant gevoerde procedure om te komen tot selectie, oordeel en gunning. Zie bijlage 4.

### 4.6 Procedure naar aard van de werkzaamheden

#### 4.6.1 Aanbestedingsprocedure investeringsprojecten

De aanbestedingsprocedure voor investeringsprojecten nieuwbouw is afhankelijk van de financiële omvang van het project. Voor de keuze van de aanbestedingsmethode wordt onderstaande tabel aangehouden. De genoemde verantwoordelijke heeft betrekking op het proces en niet op de procuratie. We gaan in onderstaand schema uit van het initiatief voor de procedure vanuit Wonen Midden-Delfland.

*Tabel 1 Aanbestedingsprocedure investeringsprojecten bij drempelbedrag*

<b>Drempelbedrag exclusief btw</b>	<b>Aanbestedingsprocedure</b>	<b>Verantwoordelijke</b>
Tot € 250.000,-	Enkelvoudig onderhands	Manager Vastgoed
Vanaf € 250.000,-	Meervoudig onderhands	Manager Vastgoed



Indien aanbieders in de markt met een propositie komen voor Wonen Midden-Delfland een project turn key af te nemen zal een afgewogen investeringsbeslissing genomen worden door management en bestuurder. Dit ter borging dat het project past binnen de vastgoedstrategie en de investeringskaders.

Wat betreft renovatieprojecten heeft de bouworganisatievorm bouwteam de voorkeur. De procedure heeft dan betrekking op de selectie van een bouwteampartner. Deze selectieprocedure betreft altijd een meervoudige selectie. Zie bijlage 4 voor de partijselectie. Waarbij na afloop van dat selectietraject met de betreffende gekozen partner een bouwteamovereenkomst met afstandsverklaring gesloten wordt om te komen tot de definitieve invulling van kwaliteit, proces en prijs.

#### 4.6.2 Aanbestedingsprocedure planmatig onderhoud

Voor de keuze van de aanbestedingsprocedure planmatig onderhoud wordt onderstaande tabel aangehouden.

*Tabel 2 Aanbestedingsprocedure planmatig onderhoud bij drempelbedrag*

<b>Drempelbedrag exclusief btw</b>	<b>Aanbestedingsprocedure</b>	<b>Verantwoordelijke</b>
Tot € 25.000,-	Enkelvoudig onderhands minimaal 1 offerte	Projectleider/opzichter Planmatig Onderhoud
€ 25.000,- tot € 50.000,-	Meervoudig onderhands minimaal 2 offertes	Manager Vastgoed
Vanaf € 50.000,-	Meervoudig onderhands minimaal 3 offertes	Manager Vastgoed

#### 4.6.3 Aanbestedingsprocedure reparatie- en mutatieonderhoud

Dit zijn vormen van onderhoud die zeer frequent maar ongepland voorkomen. Een snelle en adequate reactie en afhandeling van de werkzaamheid is bij deze soorten van onderhoud gewenst. De keuze voor de zogenaamde co-makers in het reparatie- en mutatieonderhoud komt tot stand na een meervoudig onderhandse procedure. Met de gekozen co-makers wordt een meerjarig contract met SLA (Service Level Agreement) afgesloten.

Inzake de prijsvorming wordt jaarlijks met de co-makers een kostendatabestand opgesteld voor de meest voorkomende werkzaamheden. Dit bestand wordt door een onafhankelijke kostendeskundige geverifieerd. Eventuele werkzaamheden buiten het kostendatabestand worden in regie uitgevoerd. Het aangaan van de verplichtingen is via de procuratie geregeld.

De afdeling Vastgoed zet de dagelijks voorkomende werkzaamheden uit binnen de eigen onderhoudsdienst of belegt deze bij de co-maker. Met deze co-makers worden daaromtrent procesafspraken gemaakt.

Uitzondering op bovenstaande regels is een bundeling van werkzaamheden die leiden tot hoge bedragen. Daarvoor wordt de aanbestedingsprocedure volgens onderstaande tabel aangehouden.

*Tabel 3 Aanbestedingsprocedure gebundelde werkzaamheden reparatie- en mutatieonderhoud bij drempelbedrag*

<b>Drempelbedrag exclusief btw</b>	<b>Aanbestedingsprocedure</b>	<b>Verantwoordelijke</b>
In principe werkzaamheden volgens kostendatabestand		
Gebundelde werkzaamheden € 25.000,- tot € 50.000,-	Meervoudig onderhands minimaal 2 offertes	Manager Vastgoed
Gebundelde werkzaamheden vanaf € 50.000,-	Meervoudig onderhands minimaal 3 offertes	Manager Vastgoed

#### 4.6.4 Aanbestedingsprocedure contractonderhoud

Contractonderhoud betreft vooral het storings- en periodieke onderhoud aan installaties en voorzieningen in het vastgoed.

Voor het contractonderhoud maakt Wonen Midden Delfland gebruik van "De Inkoopcombinatie". De Inkoopcombinatie besteedt in principe alle werkzaamheden aan. Het aanbestedingsresultaat wordt na besluit door ons overgenomen en naar prijs en kwaliteit vastgelegd in de met de contractpartijen af te sluiten overeenkomst.

## 5. Facilitair

Facilitaire inkoop zijn alle activiteiten welke betrekking hebben op de inkoop van het indirecte- of verbruiksgoederen die noodzakelijk zijn voor het functioneren van de organisatie in het algemeen (onder andere ICT, kopieerpapier, maar ook goederen die nodig zijn voor het onderhoud en herstel van de productiemiddelen).

*Tabel 1 Inkoopprocedure voor facilitaire inkoop*

<b>Drempelbedrag exclusief btw</b>	<b>Procedure</b>	<b>Verantwoordelijke</b>
Tot € 1.500,-	Enkelvoudig	Medewerker WMD
Van € 1.500 tot € 25.000	Enkelvoudig	Manager Bedrijfsvoering/Financiën
Vanaf € 25.000,-	Twee offertes of na besluit bestuurder enkelvoudig waar het specialistische unieke inkoop betreft	Manager Bedrijfsvoering/Financiën

## 6. Dienstverlening

Diensten betreft de activiteiten die door bedrijven of medewerkers van leveranciers op contractbasis voor ons worden verricht. Deze dienstverlening zoals advisering, inhuur interim-functionarissen et cetera kan zowel voor de eigen organisatie als voor de huurders(organisatie) van Wonen Midden-Delfland zijn.

*Tabel 2 Inkoopprocedure dienstverlening*

<b>Drempelbedrag exclusief btw</b>	<b>Procedure</b>	<b>Verantwoordelijke</b>
Tot € 50.000,-	Enkelvoudig	Gedelegeerd medewerker of managers
Vanaf € 50.000,-	Min. twee offertes of na besluit bestuurder enkelvoudig waar het specialistische unieke inkoop betreft	Managers

## 7. Oordeel en gunning

Onderdeel van de procedure is komen tot een oordeel van de inschrijving en gunningsadvies. Daarvoor hanteren we diverse gunningscriteria die specifiek voor het project gelden en met de uitvraag zijn meegezonden. Wonen Midden-Delfland kiest in de meeste gevallen ervoor het criterium laagste prijs te hanteren. Voor investeringsprojecten nieuwbouw en renovatie waar we insteken op turnkey en bouwteam is het projectsucces afhankelijk van niet alleen de prijs maar ook van kwaliteit in breedste zin. In dat geval wegen die kwaliteitscriteria mee in ons oordeel. Omtrent gunning zie ook bijlage 4.

### *Reciprociteitsafspraken*

Het maken reciprociteitsafspraken met aannemers is binnen Wonen Midden-Delfland niet toegestaan. Een gunning moet altijd plaatsvinden vanuit het principe van het beste resultaat voor Wonen Midden-Delfland.

## 8. Leveranciers- en contractmanagement

### 8.1 Leveranciersbeoordeling en leveranciersmanagement

#### *Opstellen longlist en shortlist*

Wonen Midden-Delfland werkt voor wat betreft de vastgoedprojecten en het onderhoud met een *longlist* waarin zij de voorkeursleveranciers heeft opgenomen. De *longlist* wordt beheerd door de manager Vastgoed. De *longlist* wordt periodiek bijgesteld op basis van de strategie van de organisatie en de ervaringen met bedrijven op de *longlist*. Bij het bijstellen van de *longlist* streeft Wonen Midden-Delfland ook naar verversing van de *longlist* door het gesprek aan te gaan met nieuwe bedrijven en deze na toetsing op de *longlist* te plaatsen.

#### *Criteria voor opvoeren aannemers*

Voor het opvoeren van aannemers worden verschillende criteria gehanteerd.

De aannemer die voor Wonen Midden-Delfland werkt moet vakkundig, financieel solide en integer zijn en mag als ondernemer niet te veel afhankelijk zijn van het werk bij Wonen Midden-Delfland. Wonen Midden-Delfland mag voor de werkzaamheden aan het bezit niet te afhankelijk van de aannemer zijn, de zogenaamde 30%-criteria (zie kader).

#### **30%-criteria**

Om voldoende onafhankelijkheid van Wonen Midden-Delfland als totale organisatie ten opzichte van een aannemer en vice versa te waarborgen, zijn twee criteria benoemd die Wonen Midden-Delfland bewaakt:

- Een aannemer mag niet meer dan 30% van het door Wonen Midden-Delfland te vergunnen bouwvolume gegund krijgen (gemeten over een periode van 3 aansluitende/komende kalenderjaren inclusief het lopende jaar).
- Niet meer dan 30% van de totale jaaromzet van een aannemer mag bestaan uit omzet die bij Wonen Midden-Delfland wordt gegenereerd (gemeten over de afgelopen drie jaar inclusief het lopende jaar).

Andere criteria die bij de selectie van aannemers of gunning een rol spelen zijn:

- Last performance
- (Specifieke) ervaring kennis en kunde
- Opleidings- en personeelsbeleid
- Verhouding eigen personeel
- SROI (Social Return On Investment)

Als laatste criteria wordt hier duurzaamheid genoemd. Wonen Midden-Delfland draagt bij aan een beter milieu en verwacht dat ook van haar leveranciers en aannemers. Het criterium duurzaamheid speelt dan ook een belangrijke rol bij de selectie van aannemers en gunning van opdrachten.

#### **Duurzaamheid**

De belangrijkste maatschappelijke bijdrage van Wonen Midden-Delfland is investeren in duurzame en betaalbare huizen. Bij duurzaamheid gaat het dan om de balans tussen People, Planet en Profit. Ook van onze leveranciers en aannemers verwachten wij dat zij binnen hun eigen bedrijfsvoering, productieproces en hun geleverde diensten en producten hier aantoonbaar aandacht aan besteden. Dit zonder dat er sprake is van een prijsopdrijvend effect.

#### *Het bewaken van het proces*

Het bewaken van de verschillende criteria ligt bij degene die de selectie- en gunningsprocedure voorbereidt. De controle op de twee 30%-criteria wordt jaarlijks getoetst door een medewerker van het Bedrijfsbureau en senior medewerker Vastgoed.

### *Criteria voor afvoer van longlist*

Een aannemer kan van de lijsten worden afgevoerd indien sprake is van het structureel niet voldoen aan een of meer proces- of financiële criteria en/of het hebben van een onvoldoende beoordeling op het beoordelingsformulier. Bij het niet meer voldoen aan de criteria en/of een slechte beoordeling wordt de aannemer daarover geïnformeerd.

Het beoordelen van de aannemer is onderdeel van de reguliere processen. De beoordeling vindt plaats aan het eind van het project of het eind van het begrotingsjaar. Tussentijdse evaluatie wordt uitgevoerd indien daarvoor aanleiding is of afgesproken is in het contract. Bijvoorbeeld bij een project dat over meerdere jaren loopt. Daarnaast vindt periodiek een risicocheck plaats.

## **8.2 Contractmanagement en -beheer**

Wonen Midden-Delfland voert het contractmanagement. Het gaat daarbij om onze aansturing en de beheersing binnen het (aan te gaan) contract. We toetsen op prestatie, doen een procesanalyse en beëindigen zo nodig het contract. Binnen het contractbeheer komen we tot een goede registratie van de contracten, bewaking van de (opzeg)termijnen, het prijsniveau en herziening ervan, een toets op garantietermijnen en factuurafspraken en zo nodig doen we voorstellen tot bijstellen van de gewenste prestaties. Frequent overleg met de contractanten is onderdeel van dit beheer.

## **8.3 Inkoopcontrol**

Wonen MiddenDelfland voert de inkoopcontrol uit op drie niveaus:

1. Binnen het proces en de daar gevraagde verantwoording zoals ook in het aanbestedingsdossier is vastgelegd.
2. Via de verantwoording in de periodieke rapportages.
3. Jaarlijks in de controlwerkzaamheden van intern control en accountantscontrol.

## Bijlage 1 Gedrags- en integriteitscode

### Inleiding

Wonen Midden-Delfland is een stichting die midden in de samenleving staat. Vanuit het motto "Bouwen aan wonen" proberen we invulling te geven aan onze missie en onze kernactiviteiten. We zijn ons daarbij bewust van onze bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze medewerkers doen hun werk in intensieve wisselwerking met de maatschappelijke omgeving. Het is dan ook van groot belang dat onze klanten en onze stakeholders vertrouwen (kunnen) hebben in de organisatie en in de mensen die met elkaar het gezicht van Wonen Midden-Delfland bepalen. Dat is voor ons de reden om een aantal zaken vast te leggen in een integriteitscode.

Deze integriteitscode geldt voor iedereen die namens ons optreedt. Dus niet alleen voor medewerkers, directieleden en de Raad van Commissarissen, maar ook voor bedrijven en instanties die werken in opdracht van Wonen Midden-Delfland. Waar in dit document wordt gesproken van "de medewerker", wordt dus tevens bedoeld op "de representant" van Wonen Midden-Delfland.

In deze integriteitscode willen wij een aantal belangen veiligstellen: het belang van onze klanten, het belang van onze medewerkers, het belang van de organisatie en het belang van de samenleving. Op sommige punten formuleren we de code in de vorm van concrete regels; op veel andere punten in de vorm van algemene gedragslijnen. Hiervoor is bewust gekozen. De code heeft als doel dat medewerkers/representanten hun handelen binnen de specifieke context goed interpreteren, beoordelen en afwegen. Niet om deze verantwoordelijkheid van ze over te nemen.

Deze integriteitscode is een openbaar document. Wij willen op de inhoud te allen tijde aanspreekbaar zijn. Huurders, woningzoekenden, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de code inzien op onze website [wonenmd.nl](http://wonenmd.nl). Leveranciers en bedrijven die in opdracht van ons werken, zullen wij apart informeren. Zij worden geacht van de inhoud van de code op de hoogte te zijn en weten dus aan welke afspraken en gedragsregels wij hen zullen houden.

Wij vinden het belangrijk dat alle betrokkenen zich aan deze code conformeren.

Tenslotte: deze integriteitscode is niet in de eerste plaats bedoeld als wetboek met regels en sancties. We hopen vooral een proces op gang te brengen van bewustwording en dialoog. Schatten we de gevolgen en de risico's van bepaalde situaties goed in? Maken we daarin dezelfde afwegingen? Praten we hier voldoende over met elkaar? Hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen integer handelen, maar ook nog eens integer overkomen? Dit alles in de wetenschap dat de grens tussen 'goed gedrag' en 'fout gedrag' niet altijd helder aan te geven is en per situatie anders kan lopen.

In het navolgende passeren een aantal thema's de revue die van belang zijn wanneer we het hebben over gedrag en integriteit.

### Algemeen

Onze medewerkers worden geacht elke gedraging die afbreuk doet aan hun integriteit achterwege te laten.

Dat betekent niet alleen dat zij handelen in de geest van deze integriteitscode, maar ook dat zij in staat zijn om van geval tot geval risico's en kwetsbaarheden in te schatten en dat ze situaties vermijden waarin de schijn zich tegen hen of tegen Wonen Midden-Delfland zou kunnen keren.

We doen zaken met anderen op basis van eerlijkheid, vertrouwen en duidelijke afspraken. We houden ons woord. Als een afspraak toch op belemmeringen stuit, leggen we dat uit. Totdat een nieuwe afspraak is gemaakt, blijft de oude in stand.

### **De omgang met klanten**

- Wij willen proactief en ondernemend, klantgericht en professioneel, coöperatief en zakelijk zijn. Dit vereist een correcte, dienstverlenende instelling van de medewerkers in de richting van onze klanten.
- Klanten worden altijd met respect behandeld, ongeacht hun afkomst, religie, etniciteit, politieke overtuiging, of hun gedragingen. Hierin passen geen verbale of non-verbale uitingen met een discriminerend of seksistisch karakter. In werktijd, maar ook buiten werktijd spreken we met respect over onze klanten conform de AVG.
- We gaan zorgvuldig en betrouwbaar om met klantinformatie. De privacy van klanten wordt gerespecteerd, informatie wordt deugdelijk opgeslagen en van de beschikbare kennis wordt geen oneigenlijk gebruik gemaakt.

### **De omgang met collega's**

- Wij willen een prettig en veilig werkklimaat bieden. Daarbij hoort dat medewerkers elkaar collegiaal en met respect behandelen. (H)erken de grens van je medemens. Kijk kritisch naar jezelf en je eigen gedrag. Discriminatie, agressie, pesten en (seksuele) intimidatie zijn uit den boze en worden niet getolereerd.
- Een collega is een interne klant en dus zijn de opmerkingen bij de omgang met klanten hier ook van toepassing.

### **Scheiding werk/privé en gebruik van bedrijfsmiddelen**

Wij hechten veel belang aan een imago als integere organisatie. Om de relatie met externe partijen zuiver te houden, gaan wij uit van een duidelijke scheiding tussen werk en privé.

- We willen de opdrachtgeversrol niet vermengen met de klantrol. Dit betekent in beginsel dat medewerkers privé geen goederen of diensten afnemen bij een bedrijf, waarmee ook Wonen Midden-Delfland zaken doet of in het recente verleden zaken deed. Als dat toch gebeurt, dan alleen tegen marktconforme prijzen en normale voorwaarden. Hiervan kan enkel worden afgeweken in het geval wij met een bedrijf een collectieve voordeelregeling zijn overeengekomen. Uit oogpunt van transparantie worden privétransacties met onze leveranciers gemeld bij de leidinggevende.
- De opdrachtverlening door Wonen Midden-Delfland aan derden gebeurt zorgvuldig en transparant. In het bijzonder als het gaat om opdrachtverstrekking aan bedrijven waarin familieleden of bekenden werkzaam zijn in invloedrijke posities.
- Het is niet toegestaan voor medewerkers om bedrijfsmatige activiteiten uit te oefenen voor eigen rekening of voor rekening van derden met behulp van eigendommen van Wonen Midden-Delfland.
- Het is niet geoorloofd dat medewerkers voor zichzelf of voor hun verwanten enige vorm van voordeel of voorrang regelen, waar het de dienstverlening van of namens ons betreft. Dit geldt ook voor de woningtoewijzing. Bij wijze van uitzondering kan in schrijnende situaties voor medewerkers (dus niet voor familie en bekenden) naar een oplossing worden gezocht.
- Medewerkers vervullen geen nevenfuncties die in strijd -zouden kunnen- zijn met onze belangen. Nevenfuncties worden altijd gemeld bij de leidinggevende.

- Wij sponsoren geen initiatieven conform de woningwet van en door organisaties die het persoonlijk belang van een medewerker vooropstellen in plaats van het belang van Wonen Midden-Delfland. Evenmin als het de sponsoring betreft van een organisatie waarbinnen een medewerker op enigerlei wijze beslissingsbevoegdheid heeft over de bestemming van sponsorgelden.

### **Relatiegeschenken**

- Het is natuurlijk geen probleem als een medewerker incidenteel een geschenk met een alledaags karakter, zoals een bos bloemen, een fles wijn of een cadeaubon tot €25,- waarmee iemand zijn waardering uit wil drukken, aanneemt.
- Wij willen voorkomen dat relatiegeschenken -zouden kunnen- worden gezien als tegenprestatie voor een geleverde/te leveren dienst (bijvoorbeeld het niet volledig uitonderhandelen van de prijs).  
Het aannemen van geschenken of giften in geld of natura van een relatie waarmee op datzelfde moment wordt gesproken of onderhandeld over een mogelijke opdrachtverlening is niet toegestaan.
- Relatiegeschenken worden in principe niet beschouwd als een persoonlijke gift, maar als een geschenk aan Wonen Midden-Delfland. Geschenken zonder ons medeweten of in de vorm van geld worden niet geaccepteerd.
- Wij willen niet dat geschenken of uitnodigingen op het privéadres van medewerkers worden aangeboden. Wij gaan ervan uit dat onze externe relaties van deze regel op de hoogte zijn en zich eraan houden. Geschenken die desondanks op een privéadres worden aangeboden zullen, ongeacht hun waarde, worden geweigerd. Wij zullen de betreffende relatie in dat geval herinneren aan onze integriteitscode en indien nodig passende maatregelen nemen.

### **Uitnodigingen**

Alle uitnodigingen voor etentjes, seminars, excursies en evenementen worden gemeld en besproken met de leidinggevende. De leidinggevende maakt samen met de betreffende medewerker een inhoudelijke afweging en besteedt hierbij ook aandacht aan de kansen en risico's die het aannemen van die uitnodiging met zich meebrengt. Daarnaast wordt van geval tot geval afgewogen of de tegenwaarde van het aanbod binnen redelijke grenzen blijft en in logische verhouding is met de aard van het contact.

Wanneer er sprake is van een duidelijke meerwaarde voor WMD (netwerk, verdiepen relatie tijdens uitvoering van het werk e.d.) kan de medewerker op de uitnodiging ingaan. Ook hier geldt dat we willen voorkomen dat een uitnodiging door wie dan ook zou kunnen worden opgevat als wederprestatie voor een gunst of een dienst. Dit betekent dat, als er ook maar de geringste twijfel bestaat over de gepastheid, het aanbod vriendelijk afgewezen wordt.

### **Tenslotte**

Wanneer een medewerker, een leverancier of een externe relatie handelt in strijd met deze integriteitscode, dan beschouwen wij dat als een ernstige aangelegenheid. Afhankelijk van de ernst van de 'overtreding' ondernemen wij stappen. Deze kunnen zich uitstrekken tot disciplinaire maatregelen tegen medewerkers of tot het verbreken van de samenwerking met een externe relatie of een leverancier.

Mocht u van mening zijn dat er niet conform deze code gehandeld is dan verzoeken wij u dit te melden bij de directie (bereikbaar via telefoon: 010-592 50 93, e-mail: info@wonenmd.nl of post: Postbus 82, 3155 ZH Maasland).

## Bijlage 2 Procuratiereglement

### 1. Inleiding

#### **Algemeen**

De procuratieregeling regelt het aanstellen van functionarissen met doorlopende vertegenwoordigingsbevoegdheid (procuratie), dan wel het verlenen van zulke bevoegdheid aan functionarissen en het vaststellen van de grenzen van die bevoegdheid en de hun toe te kennen titulatuur. De procuratieregeling bestaat uit het procuratiereglement met externe werking en de interne procedures en afspraken over de procuratie. Het procuratiereglement is vermeld op de website en is tevens gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel.

#### **Bestuursbesluit**

Na goedkeuring door de raad van commissarissen verleent het bestuur per 23 september 2020 procuratie aan de in hoofdstuk 3 opgenomen functionarissen. Het bestuur draagt er zorg voor dat het procuratiereglement op de website wordt geplaatst en voorzien van namen wordt gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel. Het bestuur draagt er tevens zorg voor dat de namen die zijn verbonden aan de procuratie en titulatuur in voorkomende gevallen bij veranderingen tijdig worden bijgewerkt. Het bestuur heeft de vrijheid om binnen het raamwerk van de procuratieregeling medewerkers procuratie of mandaat toe te kennen of deze in te trekken.

#### **Goedkeuring raad van commissarissen**

Na vaststelling door bestuurder is deze procuratieregeling goedgekeurd in de vergadering van de raad van commissarissen van 23 september 2020.

### 2. Procuratiereglement

#### 2.1 Strekking en reikwijdte procuratiereglement

In dit procuratiereglement worden de bevoegdheden vastgelegd van door Wonen Midden-Delfland aangewezen personen/functionarissen tot het namens Wonen Midden-Delfland aangaan van externe (financiële) verplichtingen.

In het door Wonen Midden-Delfland geaccordeerde inkoop- en aanbestedingsbeleid is de door functionarissen te volgen inkoopprocedure beschreven afhankelijk van de soort inkoop en staffelbedragen. In de geaccordeerde procedures inzake de algehele bedrijfsvoering zijn de processtappen nader beschreven. De bevoegdheid en eis tot volgen van die procedure, dan wel de processtap verantwoordelijkheid daarbij staat los van de in dit procuratiereglement opgenomen bevoegdheid tot aangaan van de definitieve (financiële) verplichting.

Het overzicht van procuratiehouders bij dit reglement geeft de aangewezen functionarissen weer met bevoegdheden tot het aangaan van externe verplichtingen. Uitsluitend de functionarissen vermeld in het overzicht hebben volmacht om binnen de grenzen van de aan hen verleende procuratie externe verplichtingen aan te gaan, waarbij een verplichting die uit meerdere onderdelen bestaat als één geheel wordt beschouwd. Wonen Midden-Delfland kan niet worden gehouden aan verplichtingen die zijn aangegaan door medewerk(st)ers die niet volgens het procuratiereglement gevolmachtigd zijn om deze verplichtingen aan te gaan en zal deze verplichtingen derhalve als niet-bindend beschouwen.



Het bestuur van Wonen Midden-Delfland is conform artikel 7 lid 1 van de statuten bevoegd Wonen Midden-Delfland te besturen en heeft daartoe alle bevoegdheden die niet door statuten of de wet aan andere organen zijn opgedragen.

Met betrekking tot het aangaan van verplichtingen geldt dat deze moeten passen binnen de door de bestuurder vastgestelde en door de raad van commissarissen goedgekeurde jaarschijf van de (meerjaren)begroting. Ondanks het feit dat verplichtingen passen binnen de goedgekeurde jaarschijf, zullen verplichtingen die niet-voorzien gevolgen hebben voor het beleid van de organisatie eerst in het MT worden besproken en bestuurlijk worden vastgesteld.

Het is niet toegestaan verplichtingen te splitsen om de procuratie te omzeilen.

## 2.2 Begroting en budgetten

In het ondernemingsplan worden de te realiseren doelstellingen van Wonen Midden-Delfland geformuleerd. Jaarlijks wordt bepaald welke doelen dat jaar worden gerealiseerd en welke middelen daarvoor nodig zijn. Jaarlijks wordt de begroting voor het komende jaar door de bestuurder vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd, een en ander volgens artikel 26 lid 1 en 2 van de statuten. Iedere manager is als budgethouder verantwoordelijk voor de binnen het eigen domein vastgestelde budgetten en mag alleen uit eigen budget en volgens het procuratiereglement verplichtingen aangaan. Elk kwartaal wordt verantwoording afgelegd via de kwartaalrapportage over de voortgang van de afdelingsdoelen en de uitputting van de budgetten. Budgetoverschrijdingen zijn in principe niet toegestaan. Daar waar ze door onvoorzien omstandigheden onvermijdelijk zijn, worden ze expliciet toegelicht.

## 2.3 Geen budget of budget overschreden

Voor niet-reguliere uitgaven en uitgaven die niet zijn begroot wordt vooraf een MT-voorstel ingediend. Ook bij financiële consequenties (ongeacht of hier dekking tegenover staat) door wijzigingen in plannen voor nieuwbouw of renovatie wordt vooraf een MT-voorstel ingediend. Over deze posten en niet-begrote activiteiten, dan wel bij overschrijding van goedgekeurde budgetten wordt op de volgende wijze verantwoording afgelegd:

- <10% of onder € 10.000,- afwijking én alternatieve dekking binnen "eigen" afdelingsbegroting: manager beslist en neemt verklaring overschrijding op in de kwartaalrapportage (ter goedkeuring achteraf).
- >10% of boven € 10.000,- afwijking én alternatieve dekking binnen "eigen" afdelingsbegroting: goedkeuring bestuur vooraf op basis van een ingediend voorstel.
- Geen alternatieve dekking: vooraf toestemming vragen door het indienen van een directievoorstel (en waar nodig goedkeuring RvC), een en ander volgens artikel 26 lid 1 en 2 van de statuten.
- Een budget bestaat uit taakstellende activiteiten waaraan geld is gekoppeld. Het is dus niet de bedoeling bij een budgettekort minder activiteiten uit te voeren om erbinnen te blijven.

## 2.4 Onderscheiden procuraties

Wonen Midden-Delfland onderscheidt de volgende procuraties:

### **Procuratiehouder A, tituluur directeur-bestuurder:**

Is op grond van de statuten bevoegd Wonen Midden-Delfland te besturen en heeft daartoe alle bevoegdheden, al dan niet na goedkeuring door de raad van commissarissen, die niet door de statuten of de wet aan andere organen zijn opgedragen.

Overeenkomstig investeringsstatuut paragraaf 4.4 is voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen nodig voor het bestuursbesluit tot doen van investeringen ten behoeve van de volkshuisvesting indien deze meer bedragen dan € 500.000,- exclusief btw.

**Procuratiehouder B, tituluur manager Vastgoed of manager Wonen**

Is bevoegd Wonen Midden-Delfland te binden betreffende het aangaan van enkelvoudige verplichtingen tot vijftigduizendeuro (€ 50.000,-) exclusief btw per overeenkomst. De manager Wonen ten behoeve van woonbeleid, wijkontwikkeling en dienstverlening aan klanten van Wonen Midden-Delfland en de manager Vastgoed aangaande het vastgoedmanagement en beleid en de vastgoedontwikkeling en het -onderhoud.

**Procuratiehouder C, tituluur manager Financiën en Bedrijfsvoering**

Is bevoegd Wonen Midden-Delfland te binden betreffende het aangaan van enkelvoudige verplichtingen tot vijftigduizendeuro (€ 50.000,-) exclusief btw per overeenkomst ten behoeve van financiële en fiscale aangelegenheden, treasury, risk en control, informatisering, ICT en overige bedrijfsondersteuning waaronder facilitaire zaken.

Bevoegdheden van overige functionarissen worden via de mandateringsregels vastgelegd.

### 3. Overzicht van de procuratiehouders

#### 3.1 Overzicht

Titulatuur	Type	Volume in euro's
Bestuurder	A	€ 500.000,- excl. btw
Manager Wonen	B	€ 50.000,- excl. btw
Manager Vastgoed	B	€ 50.000,- excl. btw
Manager Financiën en Bedrijfsvoering	C	€ 50.000,- excl. btw

### 4. Interne procedures en afspraken

#### 4.1 Restrictie

Aan de procuratieregeling is de restrictie verbonden dat, zonder dat dit de vertegenwoordigingsbevoegdheid aantast, aangevane verplichtingen passen binnen de goedkeuringen die op grond van artikel 7 lid 4 van de statuten door de raad van commissarissen zijn gegeven, alsmede dat bij het aangaan van verplichtingen alle overige statuten, reglementen en andere voorschriften die bij het aangaan van de verplichtingen van toepassing zijn worden nageleefd.

#### 4.2 Vierogenprincipe bij het aangaan van verplichtingen

Met betrekking tot het vierogenprincipe hanteert Wonen Midden-Delfland de volgende richtlijn:

Procuratiehouder A: bij verplichtingen boven € 500.000,- exclusief btw is een akkoord vereist van Procuratiehouder B of C.

Procuratiehouder B: bij verplichtingen boven € 50.000,- exclusief btw alleen gezamenlijk bevoegd met Procuratiehouder A.

Procuratiehouder C: bij verplichtingen boven € 50.000,- exclusief btw alleen gezamenlijk bevoegd met Procuratiehouder A.

Inkoopverplichtingen > € 500.000,- exclusief btw mogen, in afwijking op het procuratiereglement, in het ERP-systeem van Wonen Midden-Delfland wel zelfstandig worden geautoriseerd door procuratiehouder A. Wel moet aan de hand van het inkoopdocument worden aangetoond dat procuratiehouder B of C heeft meegetekend voor akkoord.

### 4.3 Specifieke volmacht

Door de bestuurder kunnen specifieke volmachten worden toegekend aan individuele medewerkers. Het bestuur legt de volmachten vast in een register.

Voorbeeld: volmacht aan medewerker om woningen uit bestaand bezit te laten passeren bij de notaris.

### 4.4 Mandatering

Buiten het procuratiereglement kunnen medewerkers worden aangewezen met de bevoegdheid verplichtingen aan te gaan tot maximaal € 5.000,- exclusief btw. Het aangaan van bepaalde verplichtingen kan door de procuratiehouder worden gemandateerd, waarbij namens de procuratiehouder door een medewerker de verplichting wordt aangegaan, waarbij de verplichting bij de procuratiehouder blijft. Deze bevoegdheid kan worden toegekend door procuratiehouder A, B of C zonder dat hierbij goedkeuring van de raad van commissarissen is vereist en zonder dat dit extern wordt gecommuniceerd. Deze bevoegdheid is vooral uit pragmatische overwegingen. Het gaat hierbij om zaken als het ondertekenen van reguliere huurovereenkomsten. De mandateringen worden goedgekeurd door de bestuurder en de bestuurder legt de mandateringen vast in een register.

### 4.5 Vervanging bij afwezigheid

Uitgangspunt is dat bij afwezigheid (kortdurend en langdurend) van een procuratiehouder deze vervangen kan worden door een collega met een vergelijkbare procuratie en titulatuur of door een procuratiehouder met een ruimere bevoegdheid. Voor procuratiehouder A (directeur-bestuurder) geldt dat bij kortdurende afwezigheid geen sprake is van vervanging. Als vervanging voor de bestuurder bijvoorbeeld bij meerdere weken (vakantie) is de manager Financiën en Bedrijfsvoering aangewezen. Als vervanging voor de manager Financiën en Bedrijfsvoering tekent een van de andere managers. Bij langdurige afwezigheid van de bestuurder handelt de raad van commissarissen overeenkomstig artikel 18 lid 7 van de statuten.

### 4.6 Digitale ondertekening betalingsverplichtingen

Digitale ondertekening van de facturen geschiedt door de procuratiehouders binnen dezelfde financiële kaders. Ondertekening vindt alleen plaats na goedkeuring van de factuur door de taakverantwoordelijke medewerker. Met een combinatie van goedkeuring door de medewerker, op prestatie en overeengekomen verplichting, en ondertekening door de procuratiehouder(s) is het vierogenprincipe bij de betalingsverplichtingen geborgd.

Facturen > € 500.000,- exclusief btw mogen, in afwijking op het procuratiereglement, zelfstandig worden ondertekend door procuratiehouder A. Daarbij geeft procuratiehouder B of C wel akkoord op de factuur via een notitie in het systeem.

### 4.7 Betalingen

Betalingsopdrachten worden door procuratiehouder A en C ondertekend. Bij afwezigheid van een van beiden vindt vervanging plaats door procuratiehouder B. Eventueel kan tijdelijke mandatering plaatsvinden als twee van de drie procuratiehouders afwezig zijn. Een tijdelijke mandatering dient te worden goedgekeurd door procuratiehouder A en te worden vastgelegd in het mandaatregister.

#### 4.8 Bankpas, kleine betalingen

Wonen Midden-Delfland gaat prudent om met kleine betalingen en declaraties. Naast de bestuurder (limiet € 1.000,- per week) beschikt het secretariaat over een bankpas (limiet € 500,- per week). Met een bankpas kunnen betalingen worden gedaan die niet via een factuur kunnen worden betaald. Wat betreft het secretariaat is deze pas bestemd voor kleine betalingen (met iDEAL), zoals bijvoorbeeld een bos bloemen of gebak.

## Bijlage 3 Inkoopvoorwaarden inkoopcombinatie

Memo Inkoop samenwerking 2020

### 1. Inleiding

Eind 2018 is besloten de inkoop samenwerking tussen de woningcorporaties De Zes Kernen, Wonen Midden-Delfland, WoonCompas, Wonen Wateringen, Ressor Wonen, Wbv Hoek van Holland, Patrimonium Barendrecht en De Leeuw van Putten voor twee jaar (tot 31-12-2020) voort te zetten. In 2019 heeft Wooncompas door de fusie afscheid genomen. Per 1 januari 2020 verwelkomen we Samenwerking Vlaardingen.

Op 16 december 2019 is de inkoop samenwerking tussentijds geëvalueerd en is het plan van 2020 behandeld. Deze memo beschrijft welke doelen we op welke wijze het komende jaar willen bereiken. De bestuurders wordt gevraagd dit via hun akkoord te bekrachtigen.

### 2. Doelen

De doelen van de inkoop samenwerking zijn gehandhaafd. De projecten en initiatieven moeten bijdragen aan Beter, Boeiend en Betaalbaar. Het streven is een hogere waardering op de doelen te behalen dan eind 2018 is vastgesteld.

Middels een korte tussentijdse enquête, kunnen we concluderen dat de waardering van de doelstellingen ten opzichte van eind 2018 is verbeterd. De projectgroepleden hebben aangegeven of de score is verbeterd, gelijk is gebleven of verslechterd. Het resultaat is als volgt:

- Beter 80% - verbeterd, 20% - gelijk gebleven
- Boeiend 60% - verbeterd, 20% - gelijk gebleven, 20% - verslechterd
- Betaalbaar 60% - verbeterd, 20% - gelijk gebleven, 20% - verslechterd

Het streven blijft om deze verbetering in stand te houden, dan wel verder te verbeteren. Eind 2020 wordt middels een enquête vastgesteld of dit is gelukt.

### 3. Plan 2020

Ter voorbereiding op de evaluatiebijeenkomst hebben we in de projectgroep over het vervolg van de samenwerking tot eind 2020 besproken. De ingezette trend van 2019 waar meer aandacht is voor Boeiend en kennisoverdracht, wordt graag doorgezet. Beter komt tot uitdrukking in de wens om de afgesloten contracten nog beter te borgen, de processen te optimaliseren en een bestending in de corporaties. Hier is tijd voor nodig. De projectgroep vraagt om een pas op de plaats als het gaat om nieuwe projecten, en wil daarom in 2020 maximaal 2 nieuwe projecten opstarten.

In dit hoofdstuk zetten we het programma, de aanpak en inzet uiteen.

#### 3.1 Programma

In 2020 richten we ons op de volgende thema's:

- a) Contractmanagement
- b) Standaardisatie contractbeheer en -management

- c) Contractbeheer
- d) Projecten
- e) Kennisontwikkeling
- f) Spendanalyse

### **Ad a) Contractmanagement**

In 2019 zijn 4 nieuwe contracten afgesloten. Het eerste kwartaal richt zich voornamelijk op de implementatie van deze contracten. Daarnaast richten we ons op het juist, volledig en tijdig rapporteren op alle afgesloten contracten, het verbeteren van de competentieniveaus van de leveranciers en het bijsturen waar nodig. De contractmanagers zullen hierdoor steeds meer hun rol nemen.

### **Ad b) Standaardisatie contractbeheer en -management**

Door standaardisatie en overzicht kunnen we efficiënter werken en samenwerken, zowel binnen de projectgroep als met de leveranciers. We richten ons op het standaardiseren van onderdelen als een contractmanagement jaarkalender, standaard KPI set, rapportages en documenten (bijv. contract, verbeterplan).

### **Ad c) Contractbeheer**

In 2019 richten we ons op het adequaat vastleggen van en kunnen sturen op de belangrijkste contractdata. We onderzoeken hoe contractbeheer/-managementsoftware hierbij ondersteunt en zorgen dat in ieder geval de contracten afgesloten in de samenwerking goed beheerd en gemanaged worden via deze software. Waar gewenst, is dit per corporatie uit te breiden naar individuele corporatie contracten.

### **Ad d) Inkoopprojecten**

In het tweede kwartaal starten we het inkoopproject voor Dak, welke inkoopcategorie na een inventarisatie als favoriet naar voren is gekomen. We verwachten hiermee een betere samenwerkingsrelatie met voldoende dekking met leverancier(s) aan te gaan, en meer inzicht te krijgen in het bezit en de kwaliteit ervan. Afhankelijk van de

prioriteiten zal mogelijk eind 2020 ruimte te zijn voor het opstarten van een tweede inkoopproject voor een nader te bepalen inkoopcategorie. Bij de inkoopprojecten zal aandacht zijn voor een boeiende manier van aanbesteden dan wel contracteren.

### **Ad e) Kennisontwikkeling**

Om de volwassenheid van de samenwerking verder te laten groeien willen we, naast het opdoen van praktische ervaring, ook op een aantal thema's de kennis vergroten. De vorm kan per thema verschillen. We willen in 2020 nog 3 of 4 initiatieven op de volgende thema's:

- a) Inkoopsoftware
- b) Aanbestedingsvormen
- c) Beoordelingsmethodieken
- d) Contractvormen
- e) Samenwerking / goed opdrachtgeverschap

- f) Contract- en leveranciersmanagement
- g) Excursie(s) naar best practises bij collega-corporaties, organisaties buiten de sector of bij leveranciers

### **Ad f) Spendanalyse**

In 2020 zal de in 2019 opgestelde spendanalyse gevalideerd worden door de corporaties.

### **3.2 Aanpak**

In 2019 hebben we ervaring opgedaan met twee nieuwe samenwerkingsvormen. We hebben geconstateerd dat het werken met een taakverdeling waarbij meer van het zelflerend vermogen van de projectgroepleden wordt gevraagd, en onderling samenwerken wordt bevorderd, voor 2020 de voorkeur heeft. Dit leidt ook tot de gewenste grotere volwassenheid van de groep. De overlegstructuur veranderen we naar minder vaak, maar langer en intensievere overleggen.

Het team geeft aan behoefte te houden aan externe begeleiding door Trevian. De projectleider van Trevian is aanjager voor de organisatie, de structuur en procesbewaking binnen de Inkoop samenwerking. Daarnaast wordt hiermee capaciteit en gerichte inkoopkennis geleverd. De ingezette trend in 2019 naar een steeds meer coachende rol en meer verantwoordelijkheid bij de teamleden, wordt voortgezet.

### **3.3 Inzet**

We hebben gemerkt dat professioneel contractmanagement tijd vergt. Zowel bij de implementatie van nieuwe contracten voor alle deelnemende corporaties, als tijdens de contractperiode voor de contractmanagers en extra voor de centrale contractmanager voor de inkoop samenwerking. Aangezien professioneel contractmanagement niet meer gezien kan worden als 'business as usual', is het niet reëel van de teamleden te verwachten dat het contractmanagement buiten de geplande projecturen wordt gedaan. De (gemiddelde) inzet van de teamleden blijft voor 2020 evengoed 4 uur per week. In de uitvoering van het plan van 2020 wordt hier rekening mee gehouden.

De inzet van Trevian stellen we bij naar gemiddeld 6 tot 8 uur per week.

Daarnaast kunnen kosten gemaakt worden voor externe inzet bij kennisontwikkeling. Gevraagd wordt hiervoor een budget van € 3.500 totaal op te nemen.

Het aanschaffen en implementeren van software voor contractbeheer en -management brengt ook kosten en (externe) inzet met zich mee. Hier zal t.z.t. – afhankelijk van de keuze – separaat goedkeuring aan de corporaties worden gevraagd.

## **4. Leidende principes**

De leidende principes zoals we deze met elkaar hebben bevestigd, blijven van kracht. Dit zijn de kaders waarbinnen de samenwerking plaatsvindt en waarop we elkaar kunnen aanspreken:

1. De inkoop samenwerking richt zich op het gezamenlijk bereiken van de doelstellingen Beter, Boeiend en Betaalbaar;
2. Het vervolg wordt aangegaan voor een periode van twee jaar; start is op 1 januari 2019 en eindigt op 31-12-2020;
3. Deelnemers doen mee in alle projecten en initiatieven binnen de samenwerking. De intensiteit van deelname kan per project verschillen, omdat ervoor kan worden



gekozen dat een afvaardiging van de deelnemers de belangen van de gehele groep vertegenwoordigt;

4. Deelnemers zijn niet verplicht om de uitkomst van een project 'af te nemen' (te contracteren);
5. De kosten worden gelijkmatig verdeeld over de deelnemers;
6. De afvaardiging vanuit iedere corporatie blijft in principe ongewijzigd en volledig gedurende de looptijd;
7. De projectgroep bereidt voor en brengt advies uit, de bestuurders beslissen;
8. Andere corporaties kunnen aansluiten mits zij zich conformeren aan de leidende principes en de huidige deelnemers met de uitbreiding instemmen.

## Bijlage 4 Informatie over inkooporganisatie, aanbestedingsregels, bouworganisatievormen en selectie en beoordeling

### 1. Inkooporganisatie

Er zijn drie verschillende manieren waarop de inkoop georganiseerd kan zijn. Te weten:

- Decentrale inkoop

De afdelingen binnen de corporatie kopen zelfstandig op tactisch en operationeel niveau in. Gevaar hierbij is dat onvoldoende wordt afgestemd met andere afdelingen binnen de organisatie. Ook wat betreft selectie van leveranciers. Een nadeel hiervan is dat het inkoopvolume niet wordt geoptimaliseerd en dat nieuwbouw of onderhoud niet goed wordt afgestemd. Een voordeel is dat het draagvlak voor contracten binnen de afdeling groot is doordat zij die zelf zijn aangegaan.

- Gecoördineerde inkoop

Deze vorm neemt de nadelen van decentrale inkoop weg en behoudt de voordelen. De tactische inkoop wordt door tijdelijke multidisciplinaire teams uitgevoerd. De inkoopcoördinator zorgt samen met de projectleider voor de samenstelling van deze multidisciplinaire teams. Inkoopvolume, kennis en ervaring worden zo gebundeld en er is draagvlak binnen de afdelingen.

- Centrale inkoop

Alle inkoop is gecentraliseerd bij deze vorm, vaak in de vorm van een inkoopafdeling. Het voordeel is dat de inkoopafdeling een voor de organisatie goede strategische analyse kan uitvoeren leidend tot een strategisch inkoopadvies. De tactische inkopen uitvoert en hierdoor inkoopvolume en efficiëntie waarborgt. Aandacht moet zijn voor de faciliterende rol in het inkoopproces om de specifieke vraag van de afdelingen te vertalen naar een inkoopvraag om te voorkomen dat er onder de afdelingen minder draagvlak voor de contracten kan zijn. Bij centrale inkoop is de leidinggevende van de inkoopafdeling verantwoordelijk.

### 2. Rolverdeling en verantwoordelijkheden in het inkoopproces

Voor de rolverdeling en vastlegging van verantwoordelijkheden binnen het inkoopproces wordt tegenwoordig het RACI-model gebruikt. RACI staat voor:

- **R** = Responsible (verantwoordelijkheid)  
De uitvoerder van het inkoopproces. Bij een decentrale inkoop is dit vaak de proceseigenaar of verantwoordelijke voor een deelproces.
- **A** = Accountable (eindverantwoordelijkheid)  
De eindverantwoordelijke voor de correcte en volledige afronding van het inkoopproces. Bij een decentrale inkoop is de eindverantwoordelijkheid belegd bij de managers van de afdeling.
- **C** = Consult (raadplegen en ondersteunen)

Degenen die worden geraadpleegd of ondersteuning bieden in de uitvoering van het inkoopproces. Bij een decentrale inkoop zijn dit de binnen het proces betrokken medewerkers of andere belanghebbenden.

- **I** = Inform (informereren)

De personen die op de hoogte worden gehouden van vorderingen (over afronding/oplevering van inkoopproces). De verantwoordelijke rapporteert aan de eindverantwoordelijke.

In onze processen zijn deze verantwoordelijkheden vastgelegd.

### **3. Aanbestedingsregels**

Over het aanbestedingsbeleid is nog steeds een actuele discussie gaande in Nederland. Corporaties zijn volgens de Nederlandse regering niet aanbestedingsplichtig. Echter, in de Europese wetgeving wordt een corporatie wél gezien als een aanbestedingsplichtige partij. Aan aanbestedingen zijn voor aanbestedende diensten criteria en eisen verbonden. Zoals grenswaarden van inkoopbedragen voor al dan niet Europees aanbesteden. Ook zijn te volgen aanbestedingsprocedures uitgewerkt in het Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW 2016).

Woningcorporaties zijn met betrekking tot het aanbesteden derhalve in principe niet gebonden aan nationale en Europese regelgeving. Vanuit de Woningwet worden er nauwelijks verplichtingen aan het aanbesteden door woningcorporaties gesteld. Uitzondering hierop is wanneer de woningcorporatie tijdens de aanbesteding in de plaats treedt van een andere partij, bij ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed zoals scholen, welzijnsgebouwen of specifieke delen van infrastructuur in de openbare ruimte of als gedelegeerd opdrachtgever handelt namens een overheidsorganisatie.

Gezien de vigerende regelgeving inzake de toegestane activiteiten van woningcorporaties zal dit zelden voorkomen. Indien deze situatie zich wel voordoet dient het beleid inzake openbare aanbesteding van de betreffende overheidsorganisatie, zoals vastgelegd in de Aanbestedingswet, te worden gevolgd. Wonen Midden-Delfland zal de projecten toetsen of deze omstandigheid aan de orde is. Gezien de complexiteit van de Aanbestedingswet en het sporadisch toepassen van de wet consulteren we in deze gevallen altijd een op dit dossier gespecialiseerd jurist.

### **4. (Bouw)organisatievorm**

#### *Organisatievorm bouw*

De manier waarop de aanbesteding verloopt wordt medebepaald door de gehanteerde bouworganisatievorm. De keuze voor een bouworganisatievorm maakt geen deel uit van het aanbestedingsproces maar is wel van invloed hierop. Voor een goede begripsvorming wordt daarom kort stilgestaan bij de meest voorkomende bouworganisatievormen.

Het *traditionele bouwmodel* kenmerkt zich door het doorlopen van een aantal opvolgende fasen. Per fase wordt een opdrachtnemer ingehuurd. Voor de ontwerpfase is dit bijvoorbeeld de architect en voor de bouwfase de aannemer. De opdrachtgever voert de directie en de regie en zorgt voor de afstemming tussen de contractpartijen.

Een *bouwteamorganisatie* lijkt veel op de traditionele vorm. Maar in dit geval wordt de aannemer ook bij de ontwerpfase betrokken en adviseert hij over de kosten en uitvoeringgerichte zaken.

Het kenmerk van de bouworganisatievorm *Design and Build* is dat er één opdrachtnemer wordt geselecteerd voor zowel de ontwerp- als de uitvoering.

Voorafgaand aan de selectie wordt de opdracht uitgebreid en specifiek omschreven. Vervolgens wordt aan de hand van referenties en interviews een (voor)selectie van een aantal opdrachtnemers gemaakt. De geselecteerde groep wordt op basis van de opdrachtoomschrijving gevraagd in te schrijven op het werk.

Bij *turnkeyprocessen* is de opdrachtgever niet of nauwelijks betrokken bij het ontwerp- en bouwproces. Kenmerk van het *turnkeyproces* is dat het project sleutelklaar wordt opgeleverd. Betaling vindt bij een traditionele vorm van *turnkey* plaats bij oplevering. Er kan echter ook in termijnen worden betaald, in dat geval wordt ook wel gesproken van een *hybride turnkey*.

Ketensamenwerking is een niet specifiek projectgerichte langdurige samenwerking. De combinatie van een langdurige samenwerking en de mogelijkheid om meerdere projecten onder de samenwerking te laten vallen, zorgt voor continuïteit en een mogelijk leereffect. Daarbij is het mogelijk zowel proces als integratieafspraken te maken op gebied van ICT en dienstverlening naar de huurders.

Bij organisatievormen waarbij de opdrachtgever *in de lead* is speelt het aanbestedingsproces een belangrijkere rol.

In de onderstaande tabel wordt voor de belangrijkste bouworganisatievormen de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer weergegeven.

*Tabel 3. 'Leading' positie opdrachtgever en opdrachtnemer bij bouworganisatievormen*

<b>Rolverdeling bouworganisatievormen</b>				
	Initiatiefase	Ontwerpfase	Bouwfase	Beheerfase
Traditioneel/bestek	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Opdrachtgever
Bouwteam	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtgever
Design and Build (geïntegreerd)	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtgever
Turnkey	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtgever
Ketensamenwerking	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer	Opdrachtnemer

#### *Organisatievorm overige goederen, diensten en adviezen*

Bij de inkoop van overig goederen, diensten en adviezen wordt een passende organisatievorm gekozen. Hierbij wordt de lijn zoals die hierboven beschreven gehanteerd. Dat wil zeggen:

- We kiezen voor een 'traditionele organisatievorm' daar waar het gaat om eenvoudige goederen, diensten of adviezen, waarvan we goed aan kunnen geven wat en hoe we het willen hebben. We maken een goede beschrijving van hetgeen we zoeken en vragen partijen/ondernemers om offerte uit te brengen.
- We kiezen voor het samen ontwikkelen in projectteamverband daar waar het gaat om goederen, diensten of adviezen waarvan we niet precies weten hoe een en ander eruit moet komen te zien. We ontwikkelen dan samen met de marktpartij/ondernemer. Vooraf maken we de keuze of we van het ontwikkelen en de daadwerkelijke afname van het product of de dienst 2 aparte opdrachten maken. Dit kan wenselijk zijn om een marktconforme prijs te borgen.

- We nemen een kant-en-klaar-product of -dienst af als het voldoet aan onze eisen en wensen en het product/dienst al op de markt is.

## **5. Aanbestedingsprocedures**

Er zijn diverse aanbestedingsprocedures. Deze zijn in het Aanbestedingsreglement Werken beschreven. Het gaat daarbij zowel om Europese als nationale procedures. Samenvattend komt het neer op procedures die openbaar of onderhands zijn of specifiek vanwege de toepassing.

Openbare procedures kenmerken zich door een algemeen kenbaar gemaakte uitnodiging waarop geïnteresseerde partijen kunnen verzoeken tot deelname of kunnen inschrijven.

Onderhandse procedures kenmerken zich door het al dan niet na selectie doen van een gerichte uitnodiging van een of meerdere partijen tot het doen van een inschrijving.

Andere procedures zoals dialoogsessies, mededingingssessies, onderhandelingsprocedures gaan in essentie over het in samenspraak met een of meerder aannemers komen tot een traject van kwaliteit en prijsvorming. Bijzondere procedures zijn vormen die leiden tot een concessie, publiek-private samenwerking, raamovereenkomst of prijsvraagprocedure.

## **6. Selectie partijen**

Het doel van de selectiefase is om objectief en transparant partijen te kiezen waarvan Wonen Midden-Delfland kan verwachten dat zij het meest geschikt zijn voor de uitvoering van de opdracht en van wie wij graag een inschrijving ontvangen. In principe selecteren wij een aantal partijen van onze "longlist". Zo goed mogelijk toetsen we periodiek deze partijen maar voor de zekerheid voeren we een actuele toets uit of vragen bewijsmiddelen op inzake uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en overige selectiecriteria

### *Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen*

Uitsluitingsgronden zijn knock-out-criteria. En treden in werking als in ieder geval één van de genoemde situaties zich voordoet:

- de marktpartij verkeert in staat van faillissement
- er is faillissement, liquidatie of surseance van betaling aangevraagd
- tegen de marktpartij is een uitspraak gedaan met betrekking tot gedragsberoepsregels
- de marktpartij heeft een ernstige en aannemelijk gemaakte fout begaan
- de marktpartij heeft niet voldaan aan de verplichting tot betaling van sociale zekerheidspremies
- de marktpartij heeft niet voldaan aan de verplichting tot belastingbetaling
- de marktpartij heeft zich schuldig gemaakt aan valse verklaringen, schending van integriteit en dergelijke
- de marktpartij heeft tweemaal achter elkaar een negatieve evaluatie behaald.

Onder geschiktheidseisen die tevens knock-out-criteria zijn, verstaan we:

- Financiële draagkracht

We kunnen een bankverklaring vragen aan partijen waarmee we een overeenkomst gaan sluiten indien de opdracht groter is dan € 250.000,-.

- Beroepsbekwaamheid

Voor het vaststellen van de technische of beroepsbekwaamheid bestaat een veelheid aan mogelijkheden. Wij hechten vooral waarde aan referentieprojecten.

- Beroepsbevoegdheid

We doen alleen zaken met marktpartijen die op grond van wetgeving daartoe bevoegd zijn. Wij kunnen hiervoor de inschrijving bij de Kamer van Koophandel opvragen.

#### *Overige selectiecriteria*

Overige selectiecriteria kunnen kwantitatief en kwalitatief van aard zijn. Al naar gelang de inhoud, doel, risico en belang van het project kunnen deze te formuleren criteria anders zijn. Evenals de wegingsfactor van het criterium. In de procedure formuleren we transparant wat onze criteria en wegingen zijn. Omdat de beoordeling vaak naast objectieve ook subjectievere elementen kent willen we om zoveel mogelijk te objectiveren het oordeel door een te benoemen beoordelingscommissie laten vellen.

### **7. Beoordeling inschrijving en gunning**

Er zijn drie gangbare gunningscriteria:

- Laagste prijs

We gunnen op laagste prijs wanneer marktpartijen eigenlijk geen verschil kunnen maken op kwaliteit. Dat kan zijn bij zeer eenvoudige opdrachten of bij opdrachten die we tot in detail hebben uitgeschreven.

- Hoogste kwaliteit

Gunnen op meeste kwaliteit kan voor de hand liggen als we grote prijsdruk in de markt waarnemen en de gevolgen groot zijn als de opdracht -onder druk van een zeer lage prijs- niet naar behoren wordt uitgevoerd. We kunnen dan overwegen zelf een prijs vast te stellen. We hoeven dan alleen de verschillen in kwaliteit te beoordelen. Belangrijk bij het toepassen van dit gunningscriterium is het vaststellen van een redelijke prijs.

- Beste prijs-kwaliteitverhouding (BPKV)

BPKV is een combinatie van prijs en kwaliteit, ook wel EMVI (economisch meest voordelige inschrijving genoemd) waarbij een marktpartij die een hogere prijs indient de opdracht toch gegund kan krijgen als hij het prijsverschil compenseert door een hogere kwaliteit te bieden. De kracht van dit gunningscriterium is dat het de mogelijkheid heeft de marktpartij te selecteren die de beste verhouding tussen prijs en kwaliteit biedt. Het wordt ingezet indien wij de inschrijvers ruimte laten een eigen invulling te geven in oplossingen om het gevraagde resultaat te bereiken.

## Bijlage 5 Aanbestedingsdossier

Elke aanbesteding van vastgoedinvesteringen en onderhoud starten we met het aanmaken van een (digitale) dossiermap. Het dossier bevat een overzicht van:

- De aard en specificatie van de inkoop
- De genomen en nog te nemen besluiten
- De gekozen bouworganisatievorm
- De betrokken medewerkers en hun rol
- Een keuze voor de aanbestedingsvorm
- Een selectiecriteria voor het benaderen van opdrachtnemers
- De aannemersselectie
- Het gunningscriterium (laagste prijs, hoogste kwaliteit of economisch voordeligst)
- Een escalatiemogelijkheid om indien noodzakelijk van de procedure af te wijken
- Uitkomsten van de aanbestedingsprocedure; Een evaluatie van het aanbestedingsproces
- Proces-verbaal van aanbesteding
- De toetsing aan begroting en zo nodig voorstel tot begrotingswijziging en besluit daarop
- Het gunningsadvies
- De opdracht.

Voor investeringsprojecten nieuwbouw en renovatie hanteren we een structuur van fase-documenten die aansluit bij de fasen van ontwikkeling en gefaseerde besluitvorming daarbij.