

'thuis

Inkoopbeleid 'thuis

Versie 1-6-2024





Inhoud

1 Inleiding	3	4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten	11	7 Contract- en leveranciersmanagement	26
1.1 Inkoopbeleid	4	4.1 Maatschappelijke- en duurzaamheidsopgave	11	7.1 Contractmanagement	26
1.2 Doelstelling document	4	4.2 Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)	12	7.2 Leveranciersmanagement	27
1.3 Leeswijzer	4	4.3 Instrumenten ten behoeve van MVI	13	8 Opdrachtgeverschap en samenwerken	28
1.4 Reikwijdte, looptijd en evaluatie	4	4.4 Gedragscode	15	8.1 Begrippen opdrachtgever, opdrachtnemer en partnerschap	28
1.5 Vangnet	4	4.5 Integriteit	15	8.2 Opdrachtgeverschap en samenwerken binnen 'thuis	28
2 Missie, inkoopvisie en inkoopdoelstellingen	5	5 Uitgangspunten inkoopproces	16	8.3 Samenwerkingen 'thuis	30
2.1 Missie 'thuis	5	5.1 Inkoopproces	16	8.4 Doelen samenwerkingsverbanden	30
2.2 Inkoopvisie 'thuis	5	5.2 Inkoopdossier en inkoopplan	18	9 Bijlagen	31
2.3 Inkoopdoelstellingen 'thuis	6	5.3 Inkoopstrategie	19	Bijlage I – Geschiktheidscriteria 'thuis	31
2.4 Inkoopjaarplan en verantwoording	8	5.4 Drempelbedragen	21		
3 Inrichting en positionering inkoop	9	5.5 Uitgangspunten inkoopproces en strategie	23		
3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie	9	6 Juridische uitgangspunten	24		
3.2 Inkooporganisatie	10	6.1 Wet- en regelgeving	24		
3.3 Inkoop gerelateerde functies	10	6.2 Algemene beginselen van Aedes leidraad aanbesteden	25		
		6.3 Inkoopvoorwaarden	25		

1

Inleiding

Woonstichting **'thuis** (hierna te noemen **'thuis**) verhuurt circa 10.500 woningen in de gemeenten Eindhoven, Veldhoven, Best, Son & Breugel, Waalre en Oirschot. Wonen is voor **'thuis** meer dan een dak boven je hoofd. Het is een plek om echt thuis te komen. Dit begint met een kwalitatief goede en betaalbare woning, in een omgeving die bij je past. Want goed wonen is niet voor iedereen hetzelfde.

'thuis koopt jaarlijks voor vele miljoenen euro's goederen en diensten in. Dit bedrag wordt voor een belangrijk deel geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en maatregelen die zijn afgesproken in het Klimaatakkoord. Daarnaast worden ook diensten ingekocht op het gebied van onder andere automatisering, onderhoud, schoonmaak en advies. Kortom: het inkooppakket van onze corporatie is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en hoe we de inkoopdienstverlening inrichten. Centraal daarbij staat altijd wat de klant belangrijk vindt. Daarnaast wegen aspecten zoals duurzaamheid, Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), financiële afwegingen en het belang van de organisatie vanzelfsprekend ook mee.

Opgesteld door:
Joselien Pansier en Yvette van Os



1.1 Inkoopbeleid

Dit document bevat het inkoopbeleid van **'thuis**. Het inkoopbeleid gaat over onze visie, ambities, strategie, beleidskaders en rolopvatting met betrekking tot alle zaken die **'thuis** inkoop. Het inkoopbeleid is toegespitst op de doelen die **'thuis** met haar inkoop wil bereiken, de prioriteiten die **'thuis** daarbij legt en de wijze waarop **'thuis** deze doelen en prioriteiten wil realiseren.

1.2 Doelstelling document

Heldere kaders formuleren, zodat alle medewerkers die bij inkoop betrokken zijn volgens beleid kunnen inkopen is de doelstelling van dit document.

1.3 Leeswijzer

Het inkoopbeleid sluit aan op de organisatiedoelstellingen van **'thuis** en heeft zowel een interne als externe functie. Het document is beschikbaar in de Kennisbank op intranet (**pit**) en op de website van **'thuis**.

De uitgangspunten op het gebied van inkopen staan beschreven in [hoofdstuk 5](#) en vormen de kern van het beleid. De hoofdstukken 1 t/m 4 en 6 t/m 9 zijn vooral bedoeld als inleiding en (inhoudelijke) verdieping.

1.4 Reikwijdte, looptijd en evaluatie

Dit inkoopbeleid geldt vanaf 1 juni 2024 voor alle inkopen binnen de hele organisatie. Het beleid is goedgekeurd door het bestuur van **'thuis**.

Periodiek wordt het inkoopbeleid geëvalueerd, herijkt en indien nodig opnieuw vastgesteld. De herijking vindt plaats aan de hand van het dan geldende ondernemingsplan en koersplan, relevante interne en externe ontwikkelingen en actuele wet- en regelgeving.

1.5 Vangnet

In gevallen waarin het inkoopbeleid niet voorziet, of waarin niet duidelijk is welke richting gevolgd moet worden, leggen de medewerkers de situatie voor aan het managementteam (MT) van **'thuis**. Daarnaast kan **'thuis** indien nodig afwijken van haar inkoopbeleid, zie [paragraaf 5.4 Drempelbedragen](#).





2

Missie, inkoopvisie en inkoopdoelstellingen

Het ondernemingsplan en het koersplan van **'thuis** vormen samen het fundament van de organisatiestrategie. De inkoopdoelstellingen en inkoopvisie, benoemd in dit hoofdstuk, dragen bij aan de missie en visie van **'thuis**.

2.1 Missie 'thuis

Als verhuurder van sociale woningen is de missie van **'thuis** een actieve bijdrage leveren aan een duurzame, toekomstbestendige samenleving waarin iedereen mee kan doen. Omdat we dit niet alleen kunnen, werken we graag samen met huurders, gemeenten, collega-corporaties, maatschappelijke partners en leveranciers. Daarom is ons motto:

samen 'thuis

2.2 Inkoopvisie 'thuis

In lijn met de missie van **'thuis** staat ook in de inkoopvisie van **'thuis** een duurzame, toekomstbestendige samenleving centraal. Samen met onze partners leveren wij, vanuit professioneel opdrachtgeverschap, hieraan een bijdrage door duurzaam en maatschappelijk verantwoord in te kopen en te streven naar een optimale prijs- en kwaliteitverhouding voor diensten, goederen en werken.

Door het realiseren van bovenstaande inkoopvisie levert inkoop een positieve bijdrage aan de missie en visie van **'thuis**.



2.3 Inkoopdoelstellingen 'thuis

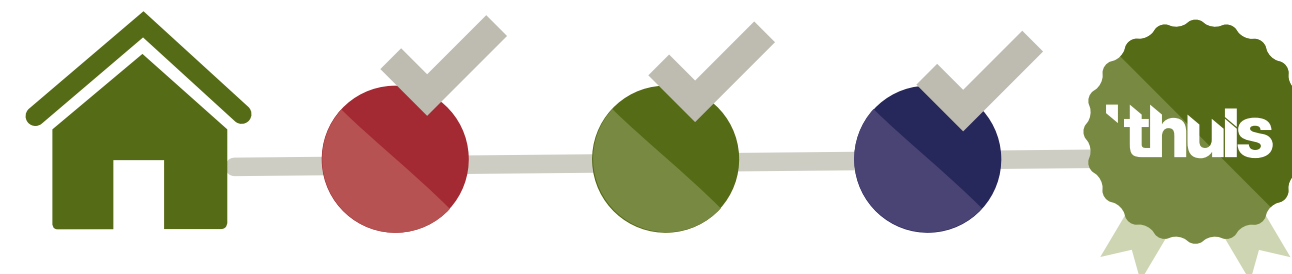
Om duurzaam, maatschappelijk verantwoord, kwaliteits- en kostenbewust in te kopen hanteert 'thuis onderstaande inkoopdoelstellingen (in willekeurige volgorde), die passen binnen onze strategische doelen en aansluiten op onze klantbeloften.



Kwaliteit voor de klant

'thuis levert een goede kwaliteit aan de klant door:

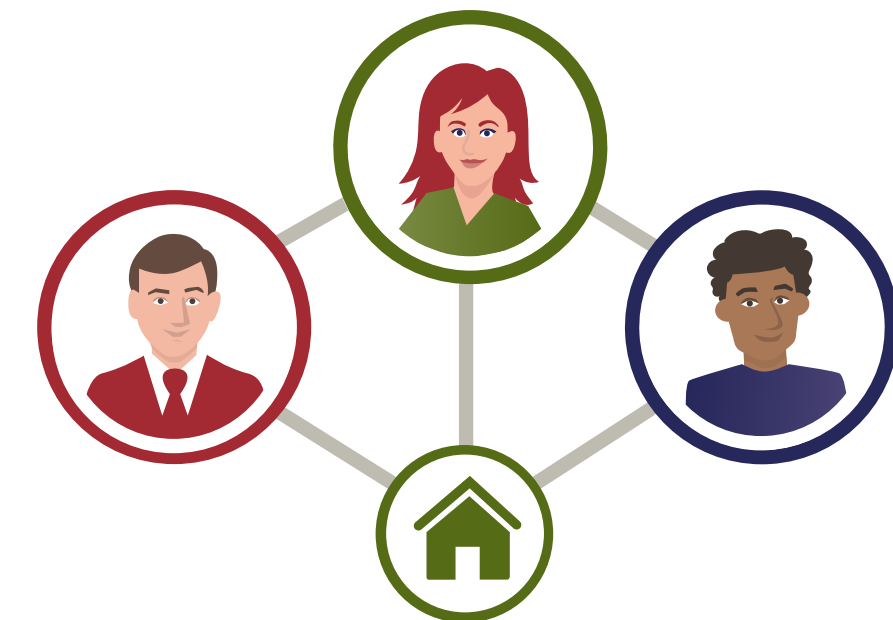
- In te kopen tegen de Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV) op basis van een objectieve en transparante selectie van de meest geschikte leveranciers. De definitie van kwaliteit hangt af van het type inkoopvraagstuk.
- Alleen met leveranciers samen te werken die een bijdrage leveren aan onze klantbeloften en de kwaliteit voor onze klant waarborgen.
- Bij belangrijke bedrijfsprocessen die de bewoner direct raken waar mogelijk een partnerschap aan te gaan met leveranciers.
- Kwaliteit voor de klant altijd onderdeel uit te laten maken van onze kritische prestatie indicatoren (KPI's).



Professioneel opdrachtgeverschap

'thuis is een professionele opdrachtgever, dit doen we door:

- De kaders van het inkoopbeleid te hanteren.
- Te werken volgens vastgestelde (inkoop)processen en hiermee een integere, transparante en objectieve werkwijze en besluitvorming, inclusief vastlegging, te borgen.
- Per inkoopvraagstuk een bewuste keuze te maken voor de best passende inkoopstrategie.



Optimale samenwerking

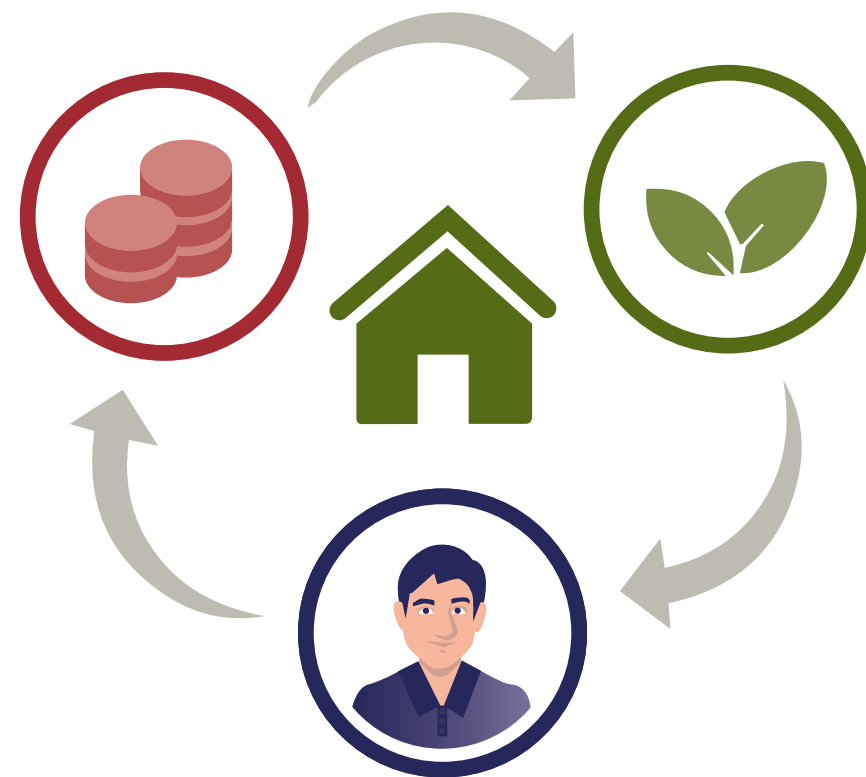
'thuis streeft naar een optimale samenwerking, dit doen we door:

- Gebruik te maken van verschillende samenwerkingsvormen en daar, afhankelijk van het type inkoopvraagstuk, een bewuste keuze in te maken.
- Te investeren in onze relaties en samenwerkingen met en tussen onze leveranciers, met als doel langdurige en resultaatgerichte samenwerkingen.
- Daar waar mogelijk vanuit regisserend opdrachtgeverschap, zie [hoofdstuk 8](#), samen te werken en gebruik te maken van de expertise van onze leveranciers.
- Continu leren en verbeteren standaard te integreren in de samenwerking.
- Heldere afspraken te maken over te behalen resultaten, bijvoorbeeld door het opstellen en monitoren van resultaatdoelstellingen en/of KPI's.

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

'thuis koopt maatschappelijk verantwoord in door:

- Bewust in te kopen en daarbij oog te hebben voor het effect dat leveringen, diensten en werken hebben op mens en milieu.
- De voorkeur te geven aan lokale leveranciers¹.
- Samen te werken met leveranciers die een bijdrage leveren aan de thema's van maatschappelijk verantwoord inkopen: Milieu en Biodiversiteit, Klimaat, Circulair (inclusief biobased), Ketenvaardigheid, Diversiteit & Inclusie en Social Return.
- Dit thema onderdeel te laten zijn van onze beoordelingsmethodiek middels selectie- en gunningscriteria en KPI's.



Risicobeheersing

'thuis beheerst de risico's door:

- Te voldoen aan interne en externe wet- en regelgeving met betrekking tot inkoop en aanbesteden.
- Te toetsen of inkoopprocedures op basis van het inkoopbeleid goed, transparant en marktconform doorlopen zijn door zowel interne als externe controles uit te voeren.
- Diensten, goederen en werken in te kopen die bijdragen aan de strategische doelstellingen van 'thuis.
- Nieuwe en bestaande leveranciers intern te toetsen aan de hand van geschiktheidscriteria, zie bijlage I, en documentatie hieromtrent vastleggen.
- Marktconformiteit van onze uitgaven te borgen door een interne of externe marktconformiteitstoets.
- Vastgestelde drempelbedragen te hanteren. Daar waar nodig, vragen we meerdere offertes op bij verschillende leveranciers (meervoudig onderhands aanbesteden).
- Zorgvuldige dossiervorming bij inkooptrajecten en het gebruik van inkoopstandaarden.
- Afsproken KPI's (in overeenkomsten) frequent te monitoren, opvolgen en indien nodig bij te stellen. Daarnaast door periodiek de prestaties van onze belangrijkste leveranciers (kernleveranciers) te meten.

- Contracten te registreren, beheren, evalueren en eenvoudig toegankelijk te maken voor medewerkers binnen 'thuis.
- Bij het afsluiten van een contract te toetsen op risico's en kansen en deze gedurende de looptijd van het contract te monitoren door contractmanagement toe te passen.
- Bij een gunning de focus niet alleen op de aanschafprijs van een levering of dienst te leggen, maar op de totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership).



¹ Hierdoor bevorderen we de werkgelegenheid in onze eigen regio en creëren we kansen op de arbeidsmarkt voor onze huurders in de regio.

2.4 Inkoopjaarplan en verantwoording

Door te werken met onderstaande instrumenten borgt **'thuis** het realiseren van de gestelde inkoopdoelstellingen.

Inkoopjaarplan/inkoopactieplan

In het inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar beschreven. De inkoopadviseurs zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopjaarplan. Het plan wordt goedgekeurd door bestuur en managementteam. Vaste onderdelen van het inkoopjaarplan zijn de spendanalyse, inkoopportfolio-analyse en inkoopkalender. Wij bespreken ze hieronder.

Spendanalyse

De term 'spend' staat ook wel voor inkoopwaarde, inkoopomzet of bedrijfsuitgaven. Door een spendanalyse ontstaat inzicht in wie, wat en waar inkoop. Uit de crediteurenadministratie komen gegevens van: inkoopvolume, facturen, leveranciers, kostensoorten en kostenplaatsen en met behulp van een online systeem (spendtool) worden deze gegevens binnen **'thuis** geanalyseerd. Hierdoor ontstaat er bijvoorbeeld inzicht in de spend per leverancier of productgroep. De inzichten vanuit de spendanalyse en de acties/verbeteringen die daaruit volgen dragen bij aan een betere, voordeligere en duurzamere inkoop binnen **'thuis**.

Inkoopkalender

Een inkoopkalender is een overzicht van wanneer welke aanbestedingen moeten starten om tot een overeenkomst met een marktpartij te komen. Op een kalender komen projecten te staan die het meest bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en waar veel risico en geld mee gemoeid is. Dat zijn vaak projecten zoals nieuwbouw, onderhoud, inhuur en ICT. Ook geeft de kalender een grove inschatting van de doorlooptijd en de benodigde personele inzet.

Inkoopportfolio-analyse (Kraljic-matrix)

De inkoopportfolio-analyse is een analyse die voorafgaat aan het maken van de inkoopstrategie, zie [paragraaf 5.3 Inkoopstrategie](#). De verschillende inkooppakketten worden op basis van de invloed op het financiële bedrijfsresultaat, het toeleveringsrisico en binnen **'thuis** ook op basis van het klantbelang in de Kraljic-matrix geplaatst. Deze analyse wordt minimaal eenmaal per jaar uitgevoerd en dient als input voor de inkoopkalender en het inkoopjaarplan.



3

Inrichting en positionering inkoop

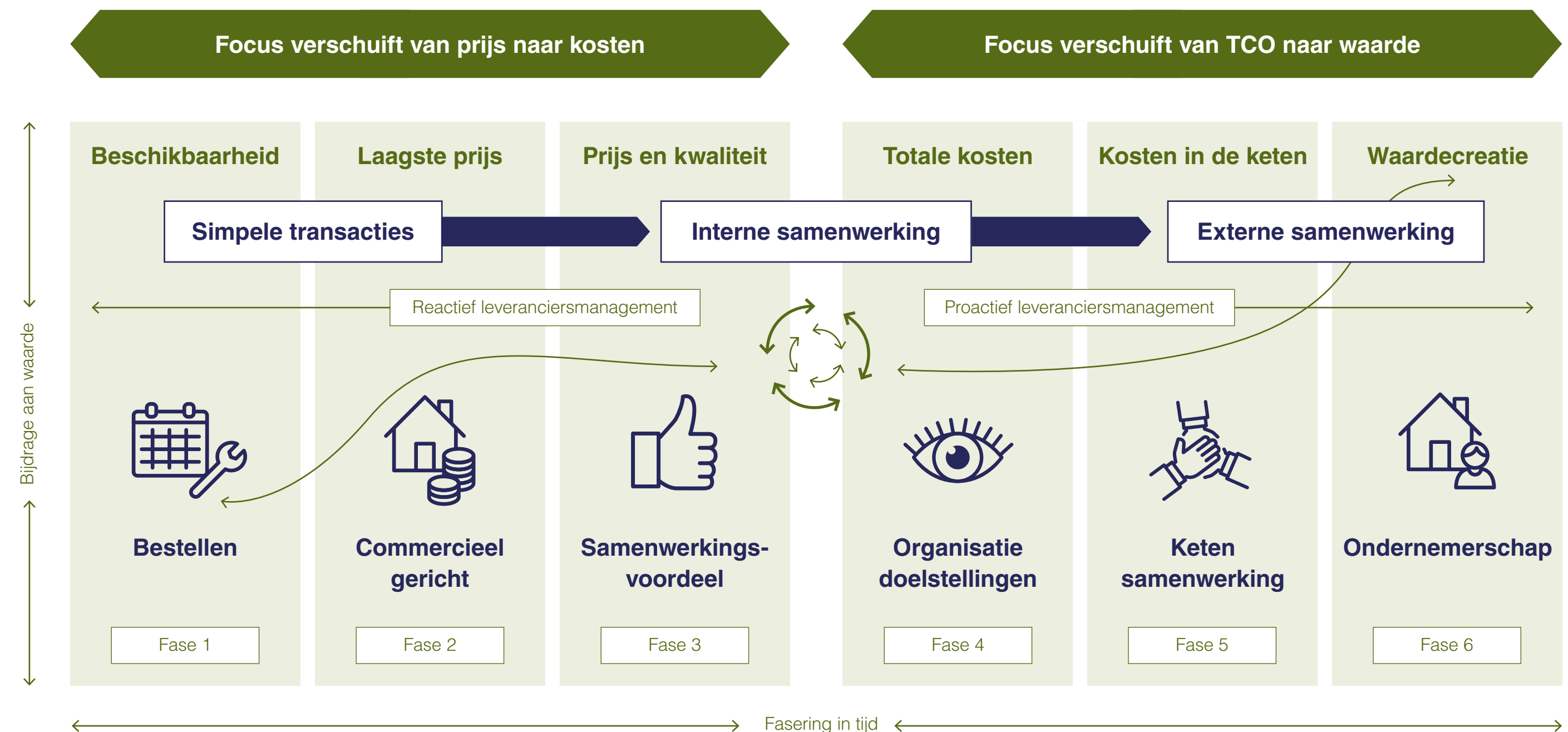
Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting en positionering van inkoop en de bijbehorende inkooprollen binnen 'thuis. We bepalen de huidige en de gewenste inkoopvolwassenheid van 'thuis. Bij deze ambitie past vervolgens een bepaalde inkooporganisatie en positionering van de inkoopfunctie.

3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie

Afhankelijk van de gewenste inkoopvolwassenheid wordt inkoop binnen een organisatie ingericht en gepositioneerd. Vanuit het Aedes Groei-model, zie afbeelding 1, volgen zes fases van inkoopvolwassenheid. Een organisatie bereikt pas de volgende fase van inkoopvolwassenheid als alle onderdelen minimaal aan dit niveau voldoen.

De mate van inkoopvolwassenheid is het vertrekpunt van waaruit we bepalen naar welke fase (niveau) 'thuis wil groeien. De inkoopvolwassenheid binnen 'thuis meten we regelmatig aan de hand van een kwalitatieve inkoopanalyse, waarin een groot aantal onderdelen van de inkoopprofessionaliteit worden getoetst. We starten met een 0-meting op zowel afdelingsniveau als organisatie breed. Daarna stellen we de ambitie vast en het bijbehorende ontwikkelpad. 'thuis werkt continue aan het inrichten, beschrijven en borgen van heldere inkoop, contract- en leveranciersmanagement processen en het maken van strategische inkoop keuzes.

Aedes Inkoopgroei-model



Afbeelding 1: Inkoopgroei-model Aedes
Bron: Significant (bewerkt door Aedes, InkoopTarget en 'thuis)

3.2 Inkooporganisatie

Inkoop kan binnen een organisatie op drie verschillende manier zijn georganiseerd: centraal, decentraal of gecoördineerd. Binnen **'thuis** is inkoop decentraal georganiseerd.

Decentrale inkooporganisatie

Binnen een decentrale inkooporganisatie kopen afdelingen op tactisch en operationeel niveau zelfstandig in. Zij specificeren wat zij nodig hebben en selecteren en contracteren daarna de leveranciers. De eindverantwoordelijkheid voor inkoop-, contract- en leveranciersmanagement ligt decentraal bij de managers van de afdelingen.

De grootste uitdagingen binnen een decentrale organisatie zijn het overleggen en afstemmen met andere afdelingen alvorens te selecteren en contracten en het borgen van voldoende kennis en kunde bij inkopende medewerkers. Dit heeft dan ook aandacht binnen **'thuis**.



3.3 Inkoop gerelateerde functies

Binnen **'thuis** is er geen specifieke functie van inkoper. Inkoopactiviteiten vinden plaats binnen de verschillende afdelingen en daar ligt ook de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid. Binnen sommige functies maakt inkopen een (vast) onderdeel uit van het takenpakket, zoals bijvoorbeeld in de functie van projectmanager, contractmanager en contractbeheerder. Binnen andere functies geldt inkopen voornamelijk als een neventaak.

Inkoopadviseurs

Naast boven benoemde functies zijn er op het gebied van inkoop ook twee inkoopadviseurs werkzaam binnen **'thuis**. Zij begeleiden, adviseren, informeren, toetsen en ondersteunen de organisatie op het gebied van inkoop, maar kopen zelf niet in. De toetsende rol ligt met name bij inkopen groter dan €30.000 euro exclusief btw. Afhankelijk van het type inkoop en op basis van de behoefte van de inkopende collega wordt gezamenlijk invulling gegeven aan de benodigde inzet van de inkoopadviseur. Een uitgebreide omschrijving van de rol, verantwoordelijkheden en werkzaamheden van de inkoopadviseurs is terug te vinden in de [Kennisbank](#) op **pit**.



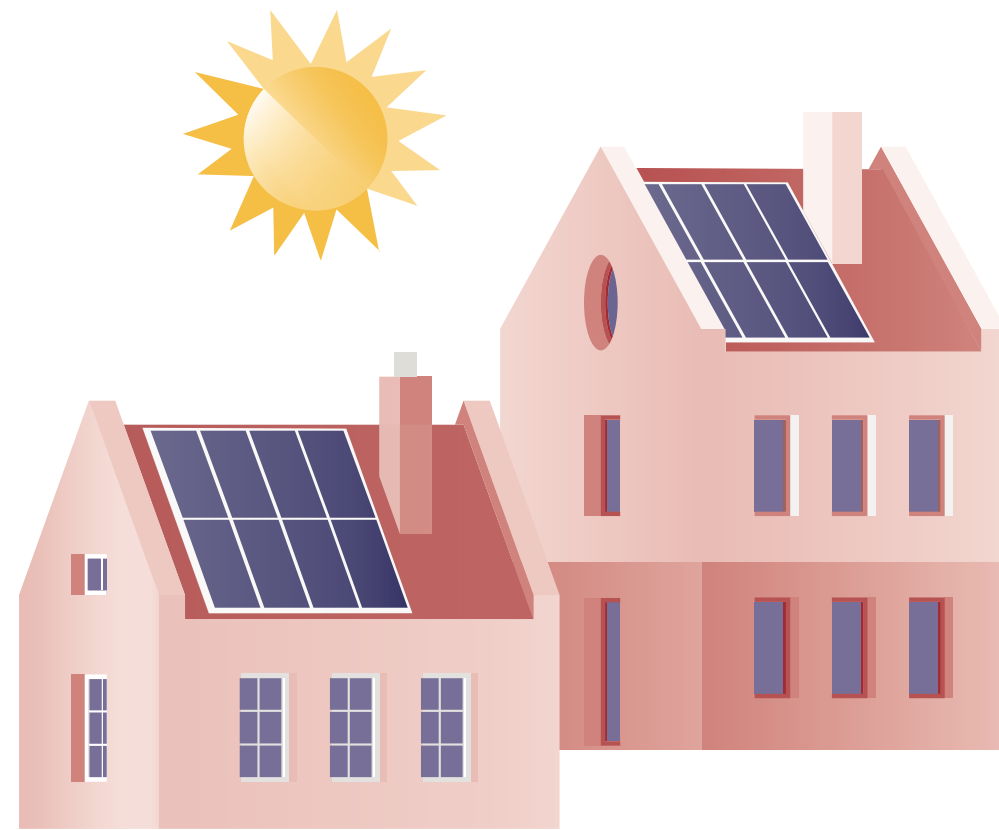
4

Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

'thuis hanteert in haar inkoopprocessen onderstaande maatschappelijke en ethische uitgangspunten. Deze maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap en het commitment van 'thuis aan de [Aedes Governance Code woningcorporaties](#). Naast het behartigen van onze belangen voor onze huurder wil 'thuis door goed inkopen een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden.

4.1 Maatschappelijke- en duurzaamheidsopgave

'thuis staat de komende jaren voor een enorme opgave. Wij streven naar vergroting van de woningvoorraad en een kwalitatieve duurzame verbetering van de bestaande woningen. Hierin zijn wij ambitieus. In ons ondernemingsplan zijn specifieke duurzaamheidsdoelen opgenomen, zie tabel 1. Ook streeft 'thuis naar een verlaging van de woonlasten van haar huurders. 'thuis verlangt van leveranciers dat zij ook een bijdrage leveren aan deze doelstellingen.



Onderwerp	Toelichting
Duurzame energie en CO₂-neutraal	Uiterlijk in 2050 hebben we een CO ₂ -neutraal gebouwde omgeving, waarin woningen optimaal geïsoleerd zijn, waarin we geen aardgas meer gebruiken om te verwarmen en te koken, en we alle energie hernieuwbaar opwekken, zowel centraal als decentraal.
Duurzame materialen en gesloten kringlopen (circulariteit)	Uiterlijk in 2050 gebruiken we alleen nog gezonde materialen (voor mens en milieu) in onze leefomgeving en hergebruiken we alle grondstoffen voor gebouwen.
Natuurlijke stad	We vergroten de biodiversiteit en werken aan klimaatadaptatie in de gebouwde omgeving, met als doel een gezonde, prettige, groene en klimaatbestendige leefomgeving.
Aandacht voor en effect op mensen	Duurzame woningen stellen bewoners in staat op een duurzame manier in hun behoeften te voorzien en dragen bij aan de kwaliteit van leven en gezonde gemeenschappen waarin mensen met plezier samenleven en –werken.

Tabel 1: Duurzaamheidsdoelen 'thuis

4.2 Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) draagt direct bij aan het realiseren van onze maatschappelijke- en duurzaamheidsopgave. MVI bestaat uit zes verschillende thema's: Milieu en Biodiversiteit, Klimaat, Circulair (inclusief biobased), Social return, Ketenvaardigheid (Internationale Sociale Voorwaarden) en Diversiteit & Inclusie. **'thuis** geeft momenteel met name invulling aan de eerste vier thema's.

Klimaat

Door klimaatbewust in te kopen kan uitstoot van CO₂ en andere broeikasgassen worden voorkomen. Hiermee levert **'thuis** een bijdrage aan energiebesparing en de transitie naar duurzame energiebronnen.

Milieu en Biodiversiteit

Door maatschappelijk verantwoord in te kopen levert **'thuis** een bijdrage aan een beter milieu, het tegengaan van milieuverontreiniging en het beschermen van de leefomgeving en biodiversiteit.

Circulair (inclusief biobased)

Grondstoffen worden steeds schaarser en de natuur staat onder druk. Dat maakt hergebruik van bestaande materialen noodzakelijk. Het toepassen van materialen in ons vastgoed op een zodanige wijze dat deze bij sloop makkelijker te "oogsten" zijn is een vorm van circulariteit.

Als opdrachtgever vragen wij leveranciers om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, de CO₂-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken. Door circulair in te kopen minimaliseert **'thuis** de inzet van grondstoffen, worden producten en materialen hergebruikt en de levensduur verlengd.

Social Return

SROI (social return of investment) is het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. **'thuis** levert een bijdrage aan zowel leer-/werktrajecten voor jongeren en zij-instromers als initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen. Binnen **'thuis** zijn al jaren verschillende medewerkers actief met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is **'thuis** sinds 2021 in het bezit van het PSO certificaat (hoogste niveau, trede 3).

De instrumenten die **'thuis** inzet om impact op MVI te realiseren worden beschreven in [paragraaf 4.3 Instrumenten ten behoeve van MVI](#). Meer inhoudelijke informatie over MVI te vinden in het inkoophandboek en via via www.pianoo.nl (Expertisecentrum Aanbesteden).



4.3 Instrumenten ten behoeve van MVI

We zetten diverse instrumenten in om impact te realiseren op het gebied van de thema's Milieu en Biodiversiteit, Klimaat, Circulair (inclusief biobased) en Social Return.

Het betreft de volgende instrumenten:

The Natural Step

'**thuis**' werkt volgens de methode en principes van 'The Naturel Step' (hierna TNS) (zie afbeelding 2) aan een toekomstbestendige, CO₂-neutrale vastgoedportefeuille en duurzame leefomgeving. TNS sluit met name erg goed aan op de eerste drie thema's van MVI. Voor meer informatie zie www.thenaturalstep.nl.



Geen dingen doen waardoor we mensen beperken in het vervullen van hun fundamentele behoeften



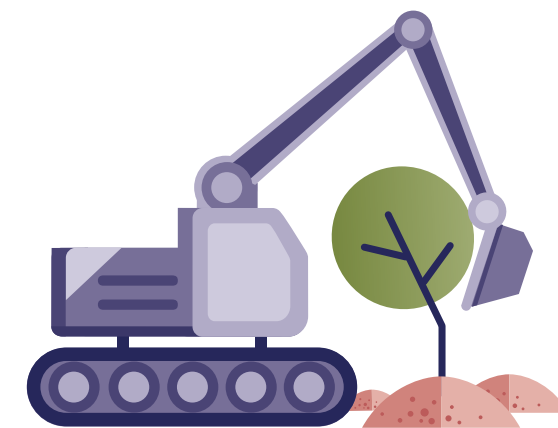
Niet meer en sneller stoffen uit de aardkorst in het milieu brengen dan de natuur kan verwerken

Ontwerpkader

'**thuis**' werkt met een ontwerpkader in plaats van een Programma van Eisen (PvE). Hierin zijn bovenstaande principes van TNS verwerkt. Het ontwerpkader geeft duidelijke kaders op het gebied van duurzame projectontwikkeling. Het ontwerpkader is beschikbaar via www.mijn-thuis.nl/ontwerpkader.



Niet meer en sneller natuurvreemde stoffen in het milieu brengen dan de natuur kan verwerken



De natuur niet sneller afbreken, dan de tijd die nodig is om te herstellen

Selectie- en gunningscriteria

Door goed in te kopen levert '**thuis**' een zo'n groot mogelijke bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden. '**thuis**' kan en wil niet anders dan (blijven) samenwerken met leveranciers/partners die ons DNA onderschrijven en hieraan een grote bijdrage leveren.

Om dit te bereiken maken de zes verschillende MVI thema's waar mogelijk onderdeel uit van de selectie- en gunningscriteria. Leveranciers die aan kunnen tonen dat ze op een positieve manier bij kunnen dragen aan onze maatschappelijke- en duurzaamheidsopgave, bij voorkeur aangetoond door een certificaat/keurmerk (zie volgende pagina), kennen wij extra punten toe. Hoe hoger de bijdrage, hoe meer punten er worden toegekend. Dit wordt altijd helder gecommuniceerd richting de deelnemende partijen aan een aanbesteding.

Daarnaast monitoren we de benoemde MVI thema's per leverancier tijdens onze jaarlijkse evaluaties. Het inkoophandboek geeft hier handvatten voor en beschrijft ook de wijze van selectie- en gunningscriteria opstellen (voor onder andere dit thema).

Afbeelding 2: Spelregels duurzame ontwikkeling 'The Naturel Step'

Certificaten en keurmerken

Onderstaande certificaten en keurmerken zijn van grote toegevoegde waarde:



Milieubarometer

'**thuis** maakt gebruik van de [Milieubarometer](#). Dit is een instrument om de milieuprestatie en CO₂-footprint van een bedrijf te meten.



CO₂-Prestatieladder

Hét duurzaamheidsinstrument van Nederland dat bedrijven en overheden helpt bij het reduceren van CO₂ en kosten binnen de bedrijfsvoering, in projecten én in de keten is de [CO₂-Prestatieladder](#).



PSO

De [Prestatieladder Socialer Ondernemen](#) (PSO) is een wetenschappelijk onderbouwd kwaliteitskeurmerk. Het geeft inzicht in de mate waarin organisaties meer dan gemiddeld sociaal ondernemen, gericht op de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.



B Corp

Een duurzaamheidskeurmerk-bedrijf voor bedrijven is B Corp, dit staat voor 'Benefits Corporation'. Hiermee toont een organisatie aan dat het voldoet aan de hoogste standaarden in duurzaamheid, ethiek en transparantie. Om de B Corp certificering te krijgen wordt de gehele bedrijfsvoering onder de loep genomen.



MVO Prestatieladder

De [MVO Prestatieladder](#) biedt een leidraad voor het invoeren en toepassen van een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-management-systeem. Bedrijven en organisaties uit elke branche kunnen MVO Prestatieladder integreren in hun bedrijfsvoering en laten certificeren. Het maakt de inspanningen op het gebied van MVO aantoonbaar en effectief.



ISO 14001

De kernelementen voor het opzetten, implementeren, onderhouden en verbeteren van een milieuzorgsysteem: het formuleren van milieubeleid, het vastleggen van de milieuaspecten en -effecten, het opstellen van milieudoelstellingen en -programma's en het implementeren van een milieubeheersysteem, gericht op de continue verbetering van milieuprestaties staan beschreven in [ISO 14001](#).



4.4 Gedragscode

'thuis heeft een gedragscode. Deze gedragscode geldt voor iedereen die optreedt namens 'thuis. Voor medewerkers, inleenkrachten, stagiaires, bestuur en Raad van Commissarissen, maar ook voor medewerkers van bedrijven en instanties die werken in opdracht van 'thuis. In deze gedragscode staan onder andere onze kernwaarden beschreven: respectvol, ondernemend, betrokken en transparant. 'thuis wil een betrouwbare en integere opdrachtgever zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.

De gedragscode van 'thuis is beschikbaar op de [website van 'thuis](#) en in de Kennisbank op intranet ([pit](#)).



4.5 Integriteit

Omdat het uitvoeren van aanbestedingsprocedures, zie [paragraaf 5.4 Drempelbedragen](#) vanuit integriteitsoogpunt een kwetsbaar proces is, geeft deze paragraaf ook nog een specifiekere invulling aan het begrip integriteit.

- 'thuis biedt gelijke kansen voor alle potentiële leveranciers bij het meedingen naar een opdracht en gaat integer om met elke vorm van informatieverstrekking aan leveranciers. Daarom verstrekken wij gelijke informatie over de opdrachtformulering aan (potentiële) leveranciers.
- Gunning en verstrekking van opdrachten van 'thuis zijn gebaseerd op feiten en heldere criteria. Hiermee vermijden wij elke vorm van belangenverstremgeling en/of wederkerigheid, oneigenlijke beïnvloeding, discriminatie, vriendjespolitiek of de schijn daarvan.
- Wij staan niet open voor ongepaste beïnvloeding door derden en vermijden iedere relatie die ons professioneel en onafhankelijk oordeel op ongewenste wijze zou kunnen beïnvloeden.
- 'thuis past functiescheiding² toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangen- verstremgeling en niet-integer gedrag te voorkomen. De bevoegd-hedenregeling is altijd van toepassing.

Bescherming informatie van ondernemers

'thuis voldoet aan de AVG richtlijn en gaat zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers. Zij handelt terughoudend in het vrijgeven van commerciële informatie, zoals prijzen en innovatieve oplossingen.

² Het verdelen van verantwoordelijkheden over verschillende personen.

5

Uitgangspunten inkoopproces

De termen inkopen en aanbesteden zijn nauw met elkaar verbonden, maar zijn niet aan elkaar gelijk. Dit hoofdstuk geeft inzicht in wat inkopen en aanbesteden inhoudt en welke uitgangspunten hiervoor gelden binnen **'thuis**.

5.1 Inkoopproces

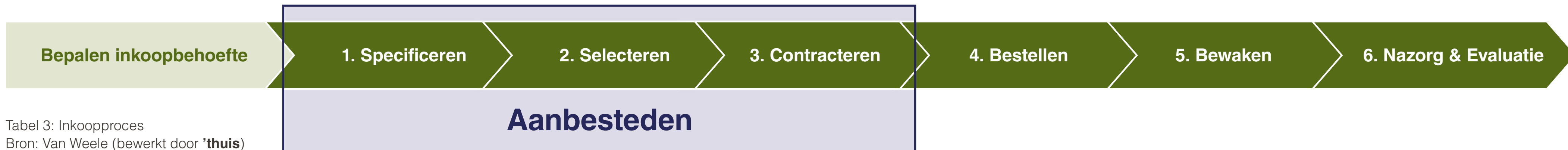
Binnen **'thuis** kopen veel medewerkers in. Alles waar een factuur tegenover staat noemen we een inkoop. Inkoop is het hele proces, van het bepalen van de inkoopbehoefte tot het betalen van de factuur, nazorg en evaluatie. De stappen worden op de volgende pagina uitgelegd.

Aanbesteden is de beginfase van een inkoopproces en heeft betrekking op het gedeelte binnen het inkoopproces waarin je beschrijft wat je nodig hebt (1. Specificeren), waarbij je kiest welke leverancier je wilt (2. Selecteren) en de opdracht vastlegt en uitzet (3. Contracteren). Wil je een levering, dienst of werk inkopen, waarvoor nog geen contract is afgesloten? Dan spreken we van aanbesteden.

Waar aanbesteden stopt, gaat inkopen verder. Inkopen heeft namelijk ook betrekking op het plaatsen van bestellingen (4. Bestellen), en het bewaken (5. Bewaken) en nazorg en evalueren van de leveranciersprestaties (6. Nazorg & evaluatie).



Inkoop



Tabel 3: Inkoopproces
Bron: Van Weele (bewerkt door 'thuis)

Processtap	Toelichting
Bepalen inkoopbehoefte	Ieder inkoopproces begint met het bepalen van de inkoopbehoefte. Dit bepaal je mede aan de hand van de volgende vragen: Wat zijn de benodigde eigenschappen van de levering, de dienst of het werk? Wat is het beschikbare budget? Wanneer moet de inkoop beschikbaar zijn?
1. Specificeren	Het beschrijven en vastleggen van de inkoopbehoefte. De inkoopbehoefte wordt gespecificeerd voor de markt. De wensen en eisen van 'thuis worden bekend. Dit is een belangrijk moment in de inkoopprocedure, omdat op deze manier duidelijk wordt waar de markt aan moet voldoen om te kunnen voorzien in de inkoopbehoefte van 'thuis. Keuzes die in deze processtap worden gemaakt zijn onder andere: de inkoopstrategie (Kraljic matrix) , type aanbestedingsprocedure (drempelbedragen tabel), aantal inschrijvers en welke (sub)gunningscriteria worden toegepast. Voor inkopen groter dan €30.000 exclusief btw wordt een inkoopplan gemaakt.
2. Selecteren	Onderzoeken en bepalen welke leveranciers de beste levering, dienst of werk kan aanbieden tegen de gewenste prijs-kwaliteitsverhouding. Een belangrijke eerste stap hierin is het inventariseren of vanuit een bestaande samenwerking/contract invulling gegeven kan worden aan de inkoopbehoefte. Anders dient de markt verkend te worden en wordt de inkoopbehoefte uitgevraagd in de markt.
3. Contracteren	In deze processtap worden contractafspraken gemaakt, vastgelegd en de wijze van samenwerking bepaald. Op het moment dat de selectie van één (of meer) leverancier(s) heeft plaatsgevonden, worden de afspraken vastgelegd in een overeenkomst. Hierbij is het belangrijk dat duidelijk is welke prestaties er geleverd moeten worden en wie waarvoor verantwoordelijk is op welk moment. Een belangrijk onderdeel van deze fase in het proces is de implementatie en overdracht van gemaakte afspraken binnen de organisatie. Nadat de leverancier geselecteerd en gecontracteerd is, verschuift de aandacht naar het verkrijgen van de overeengekomen prestaties (contractmanagement).
4. Bestellen	Het administratieve proces rondom de uitvoering/levering. Dit loopt totdat de opdracht is afgerond of het contract is beëindigd. Er worden afspraken gemaakt over onder andere facturatie, ontvangst van levering en/of diensten en de wijze van bestellen.
5. Bewaken	Deze fase richt zich op het bewaken en verbeteren van de uitvoering van de levering, dienst of werk. Gemaakte (contract)afspraken worden periodiek gemonitord, besproken met de leverancier(s) en waar nodig bijgesteld. Daarnaast komen ook aspecten zoals klantwaardering, leveranciersbeoordeling en samenwerking aan bod.
6. Nazorg en evaluatie	De levering, dienst of werk en bijbehorende samenwerking met de leverancier(s) wordt geëvalueerd. Contractmanagement vindt doorlopend plaats en op basis van de intern vastgelegde ervaringen en kennis kan een volgende inkoop ingericht worden.

5.2 Inkoopdossier en inkoopplan

Het inkoopproces binnen **'thuis** wordt ondersteund door standaarden. Deze standaarden worden indien nodig aangepast en uitgebreid op basis van geleerde lessen en interne behoefte. De standaarden zijn terug te vinden in de organisatie brede map 'Inkoop' in de Teams omgeving. Het inkoopdossier en inkoopplan worden hieronder toegelicht.

Inkoopdossier

Voor alle inkopen en voor alle meerjarige overeenkomsten dient een inkoopdossier bijgehouden te worden door de persoon die verantwoordelijk is voor de inkoop. Dit betekent dat de genomen stappen voor iedere fase in het inkoopproces, zie [paragraaf 5.1 Inkoopproces](#), worden vastgelegd. Hierdoor ontstaat een inkoopdossier waarmee te herleiden is hoe een contract tot stand is gekomen. Deze informatie is onder andere essentieel bij wisselingen van personeel en voor in- en externe controles die worden uitgevoerd om te toetsen of inkopen voldoen aan de kaders van dit inkoopbeleid.

Het inkoopdossier is centraal toegankelijk. De onderdelen van dit dossier dienen voor besluitvorming, vastlegging en rapportage. Hiermee zorgt **'thuis** voor een professioneel inkoopproces.

Inkoopplan

Voor alle inkopen en voor alle meerjarige overeenkomsten, met een waarde groter dan €30.000 euro exclusief btw wordt een inkoopplan ingevuld. Het inkoopplan beschrijft alle processtappen en de keuzes/sub stappen die binnen elke stap gemaakt/gevolgd dienen te worden. Nog belangrijker dan de keuzes zelf is het vastleggen van de onderbouwing van de gemaakte keuzes en sub stappen. Het inkoopplan maakt standaard onderdeel uit van het inkoopdossier. Hierdoor is het inkoopproces vastgelegd en is de benodigde informatie voor interne en externe audits beschikbaar.



5.3 Inkoopstrategie

Als onderdeel van de inkoopprocesstap 1. Specificeren bepaalt de inkoop verantwoordelijke de inkoopstrategie. De inkoopstrategie geeft handvatten voor de selectie van leveranciers, het beoordelen van offertes, het vaststellen van de onderhandelingsstrategie en het contract- en het leveranciersmanagement (bewaking en nazorg).

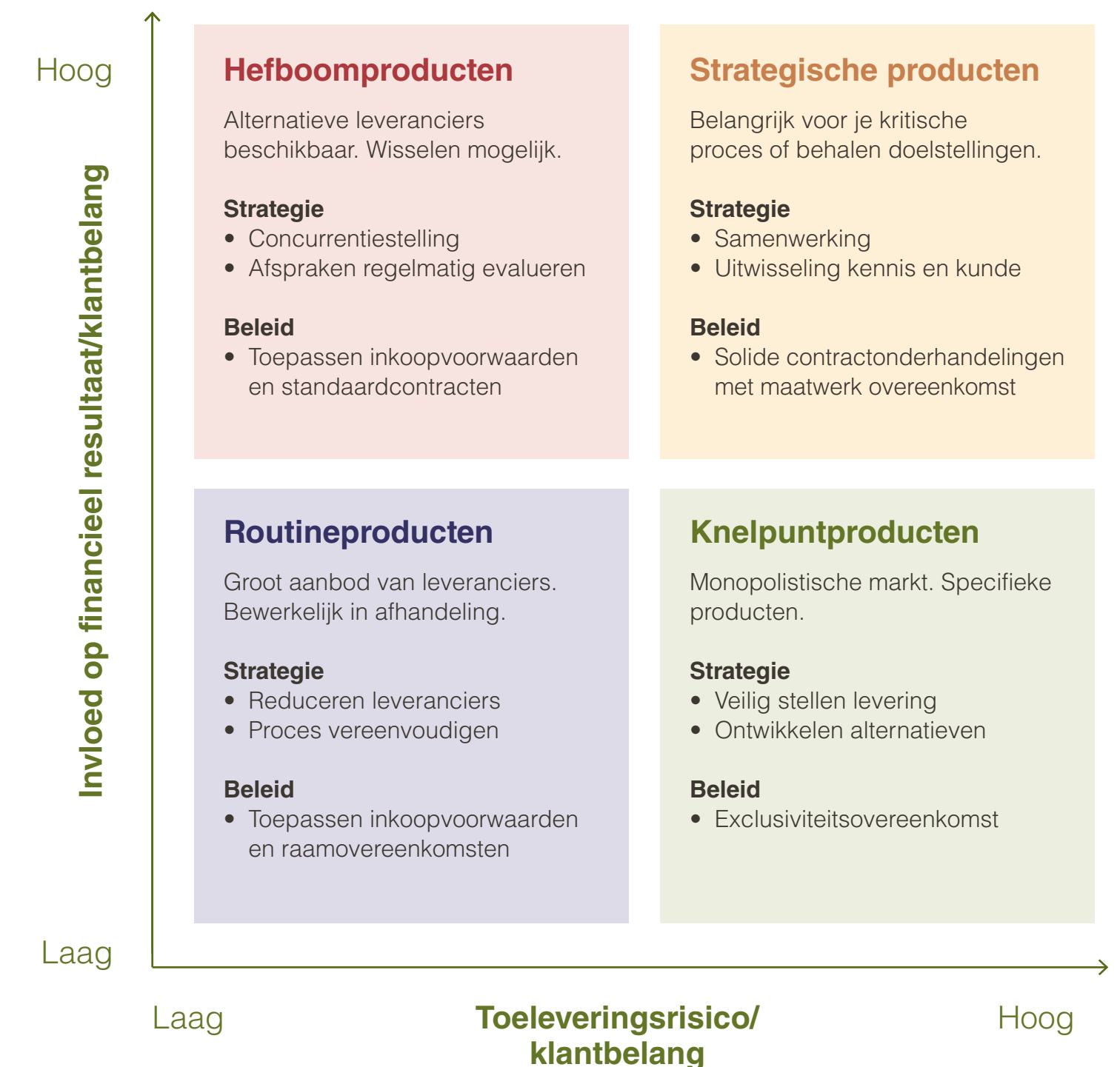
Inkoopportfolio-analyse (Kraljic-matrix)

De meest gebruikte methode om de inkoopstrategie van een werk, levering of dienst te bepalen is met behulp van een inkoopportfolio-analyse (Kraljic-matrix) is, zie afbeelding 4. Ieder kwadrant kent een eigen inkoop- en beheerstrategie, die bepalend is voor de manier waarop de leveringen, diensten of werken worden ingekocht.

De verschillende inkoop categorieën en -pakketten (een verzameling van gelijksoortige leveringen of diensten binnen een inkoopcategorie) plaatsen we in de Kraljic-matrix op basis van hun invloed op het financiële bedrijfsresultaat/belang, het toeleveringsrisico en klantbelang (x-as en y-as in de Kraljic-matrix).

De mate van invloed wordt als volgt bepaald:

1. De invloed op het financiële bedrijfsresultaat bepalen we door de hoogte van de inkoopuitgave af te zetten tegen de totale inkoopuitgaven. Deze informatie halen wij uit de spendanalyse die wij jaarlijks uitvoeren.
2. Het toeleveringsrisico bepalen we aan de hand van de volgende criteria:
 - **Impact:** welke gevolgen heeft een verstoring van de (op)levering van het werk, de dienst of de levering?
 - **Schaarste:** in welke mate zijn er alternatieve leveringen, diensten, werken óf leveranciers beschikbaar?
 - **Technologie:** hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van levering, dienst of werk?
 - **Omschakeling:** hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?
3. Het klantbelang wordt op basis van een interne afweging gemeten aan de hand van de bovenstaande criteria "impact" en "omschakeling".



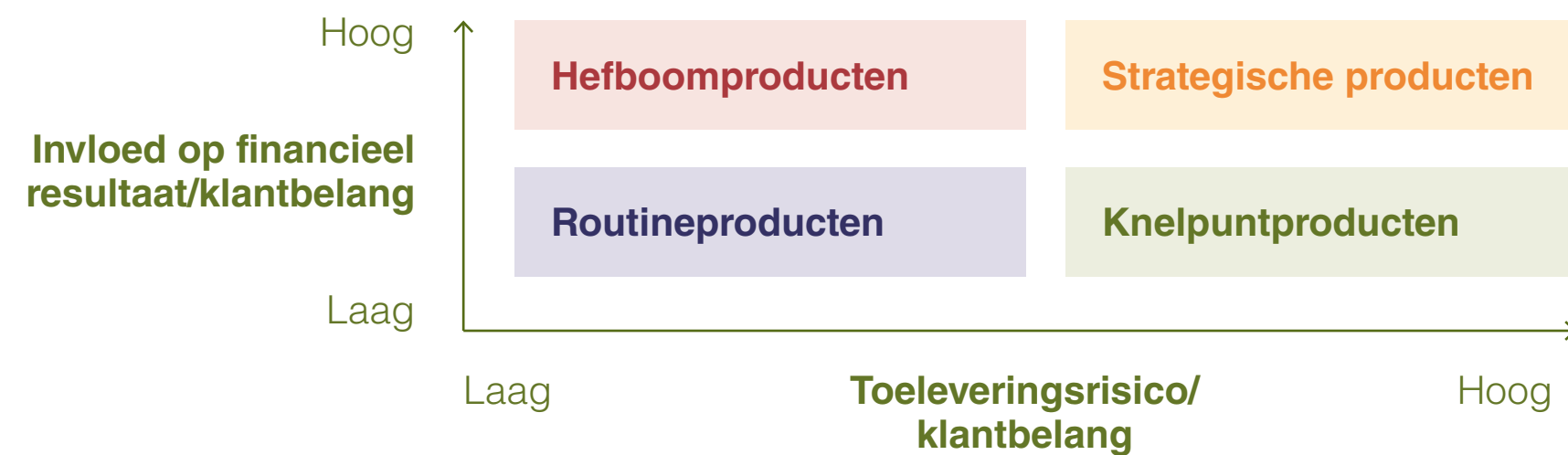
Afbeelding 4: Kraljic Matrix 'thuis
Bron: Kraljic (bewerkt door 'thuis)



De plaatsing van inkoop categorieën- en pakketten is niet alleen van belang voor het inkoopproces. Het geeft ook inzicht in de mate waarin de inkoop bij kan dragen aan de inkoopdoelstellingen van 'thuis, zie tabel 4.

Inkoopdoelstellingen	Hefboom	Strategisch	Routine	Knelpunt
Kwaliteit voor de klant	Bijdrage	Actieve bijdrage	Beperkte bijdrage	Beperkte actieve bijdrage
Professioneel opdrachtgeverschap	Bijdrage	Actieve bijdrage	Beperkte bijdrage	Beperkte actieve bijdrage
Optimale samenwerking	n.v.t.	Actieve bijdrage	n.v.t.	n.v.t.
Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)	Bijdrage	Actieve bijdrage	Beperkte bijdrage	Beperkte actieve bijdrage
Risicobeheersing	n.v.t.	Actieve bijdrage	n.v.t.	Beperkte actieve bijdrage

Tabel 4: De relatie tussen de Kraljic matrix en inkoopdoelstellingen 'thuis



Afbeelding 5: Kraljic Matrix 'thuis (vereenvoudigd)



5.4 Drempelbedragen

Als onderdeel van het bepalen van de inkoopbehoefte dient de juiste wijze van aanbesteden, de aanbestedingsprocedure, bepaald te worden. 'thuis' werkt met drempelbedragen om te bepalen welk van onderstaande aanbestedingsprocedure wordt toegepast:

- **Enkelvoudig onderhands:** in deze procedure nodigt de corporatie slechts één aanbieder uit om een offerte of inschrijving uit te brengen;
- **Meervoudig onderhands:** in deze procedure nodigt de corporatie meerdere aanbieders uit om een offerte of inschrijving uit te brengen.

De drempelbedragen in tabel 5 zijn gebaseerd op jaarbasis en exclusief btw. De bedragen en verschillende soorten inkoop sluiten aan op onze bevoegdhedenregeling (omgerekend van inclusief naar exclusief btw). In de bevoegdhedenregeling is vastgelegd wie bevoegd zijn tot het aangaan van verplichtingen, het beoordelen van geleverde prestaties en tenslotte het doen van betalingen (tekenbevoegdheid) uit naam van 'thuis'.

Initiële (advies)opdracht met vervolg opdracht

Het is mogelijk vanuit een initiële (advies)opdracht een opdracht tot realisatie bij dezelfde partner te verstrekken. In dit geval moet dan vooraf duidelijk zijn dat dit tot de mogelijkheden behoort. Welke aanbestedingsprocedure gevolgd moet worden, volgens de drempelbedragen tabel, wordt bepaald op basis van een inschatting van de kosten van de een initiële (advies)opdracht plus de kosten voor de vervolgopdracht.

Drempelbedragen tabel

Soort inkoop	Enkelvoudig onderhands (één offerte)	Meervoudig onderhands (meerdere offertes)
<ul style="list-style-type: none"> • Reparatieverzoeken/huurdersonderhoud/opplussen (buiten afkoop) • Leefbaarheid en/of sociale activiteiten • Mutatieonderhoud, WMO, verbeteringen (buiten afkoop) • Verkoop bevorderende maatregelen en overige opdrachten verband houdend met verkoop • Advieskosten huurincasso (met name juridisch) • Investerings ten behoeve van kantoor: Vastgoed-gerelateerd, inventaris en mobiliteit 	Tot €2.066 exclusief btw	≥ €2.066 exclusief btw
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten en investeringen m.b.t. I&A • I&A/automatiseringskant 	Tot €4.132 exclusief btw	≥ €4.132 exclusief btw
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie & Financiën, kosten m.b.t. duurzaamheid • Contracten m.b.t. servicekosten, stookkosten en energielevering • Vastgoed (VG): Team VIA • Vastgoed Contract onderhoud • Meerjarige contracten (kosten per jaar) 	Tot €8.264 exclusief btw	≥ €8.264 exclusief btw
<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheidsonderzoeken (pre-initiatieffase) • Investeringsprojecten nieuwbouw/herstructurering/transformatie • Renovatie bestaand bezit • Duurzaamheidsmaatregelen in projecten • Planmatig Onderhoud 	Tot €41.322 exclusief btw	≥ €41.322 exclusief btw

Tabel 5: Drempelbedragen 'thuis

Afwijken drempelbedragen tabel

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de basisstrategie of de marktomstandigheden, is het mogelijk om af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. Een onderbouwing/motivatie hiervoor is noodzakelijk. Dit wordt altijd schriftelijk vastgelegd in het inkoopplan en bewaard in het inkoopdossier, voorzien van een handtekening van een inkoopadviseur en direct leidinggevende/afdelingsmanager.

Onderstaand een aantal voorbeelden van mogelijke redenen voor afwijking:

- Bij een levering, dienst of werk dat afgenomen kan worden binnen een bestaand contract zoals een raam- of mantelovereenkomst;
- Indien de voorkeur gegeven wordt aan één of meerdere bestaande ketenpartners³.
- Wanneer bij een inkooptraject blijkt dat er vrijwel geen potentiële leveranciers in de markt zijn.
- Wanneer binnen 12 maanden eenzelfde soort opdracht opnieuw wordt aanbesteed en de gecontracteerde leverancier tegen dezelfde marktconforme kostprijs deze opdracht kan uitvoeren.
- Wanneer een marktpartij een (voor de opdracht) relevante grondpositie heeft.
- Bij aankoop van bestaand vastgoed (bijvoorbeeld in het kader van herstructurering).

Marktconformiteit

Het toetsen van marktconformiteit maakt vaak onderdeel uit van een aanbestedingsprocedure. Marktconformiteit betekent dat prijs, service of conditie min of meer gelijk zijn aan wat andere partijen in de markt bieden of ontvangen.

Wanneer en hoe toets je marktconformiteit?

Zie hieronder enkele uitgangspunten binnen 'thuis':

- **Intern toetsen:** als vergelijken van verschillende offertes (bijvoorbeeld met een eerdere ontvangen offerte of uitvraag) mogelijk is. Hierbij is het wel van belang dat de inhoud van de offertes en/of uitvraag vergelijkbaar zijn.
- **Extern toetsen:** Bij voorkeur een externe marktconformiteitstoets uitvoeren wanneer een interne toets niet mogelijk is of bij twijfel over de marktconformiteit van geoffreerde prijs of prijzen.



³ Daar waar we voornemens zijn om een ketensamenwerking aan te gaan, worden de kaders van de samenwerking in een meerjarige raamovereenkomst vastgelegd. De partnerkeuze en de bijbehorende raamovereenkomst worden aan het MT voorgelegd. De projecten en werkzaamheden die binnen deze vastgestelde kaders vallen, worden met betreffende ketenpartners opgepakt zonder dat daarvoor een separaat akkoord van MT of Bestuur nodig is.

5.5 Uitgangspunten inkoopproces en strategie

'thuis hanteert, in willekeurige volgorde, de volgende uitgangspunten:

- Wij treden als één organisatie naar buiten.
- Wij houden ons aan [wet- en regelgeving](#).
- Wij streven bij iedere inkoop naar een bijdrage aan één of meerdere [inkoopdoelstellingen](#).
- Bij iedere inkoop en/of aanbesteding houden wij rekening met onze [maatschappelijke en ethische uitgangspunten](#).
- Aan de hand van de [drempelbedragen](#) tabel wordt vastgesteld welke aanbestedingsprocedure wordt gevolgd.
- Afwijkingen van de voorgeschreven aanbestedingsprocedure worden gemotiveerd en vastgelegd.
- Voor alle inkopen met een waarde groter dan €30.000 exclusief btw per jaar wordt een [inkoopplan](#) opgesteld.
- 'thuis streeft naar een integer, transparant en zo effectief en efficiënt mogelijk proces van aanbesteden.
- Voor het uitvoeren van aanbestedingen passen wij de algemene beginselen van aanbesteden toe en hanteren wij de [Leidraad Aanbesteden van Aedes](#) als hulpmiddel.
- Bij het aanvragen van offertes en verstrekken van opdrachten worden de [inkoopvoorwaarden](#) van 'thuis gedeeld en van toepassing verklaard.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zoveel mogelijk over aan onze leveranciers ([regisserend opdrachtgeverschap](#)). Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.
- 'thuis streeft ernaar om waar mogelijk bij een aanbesteding zowel bekende partijen als nieuwe partijen de kans te geven om deel te nemen.
- 'thuis geeft de voorkeur aan lokale en regionale leveranciers⁴. Van dit uitgangspunt kan voor specifieke opdrachten worden afgeweken, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde expertise niet of onvoldoende aanwezig is op lokaal of regionaal niveau.
- We beperken het aantal leveranciers en facturen, omdat dit beter beheersbaar is. Hierdoor kunnen we efficiënter werken en een duurzamere relatie met de leveranciers aangaan.
- In het kader van uniformiteit maken we gebruik van de [inkoopstandaarden](#) binnen 'thuis.
- Wij onderbouwen goed waarom een inschrijver de opdracht wel of niet wordt gegund. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen deze uitleg zowel telefonisch als schriftelijk.
- Alle aanbestedingen worden afgesloten met een evaluatierapportage, zoals opgenomen in het [inkoopproces](#).
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende bevoegdhedenregeling.



⁴ Deze voorkeur bestaat enerzijds omdat 'thuis een prominente plaats inneemt in de lokale en regionale economie en deze economie wil steunen. Anderzijds omdat lokale en regionale bedrijven zijn verankerd in de gemeenschap en zo werk verschaffen aan onze huurders.

6

Juridische uitgangspunten

In dit hoofdstuk staan de juridische uitgangspunten van **'thuis** beschreven.

6.1 Wet- en regelgeving

De juridische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van **'thuis** aan de [Aedes Governancecode Woningcorporaties](#). **'thuis** en leveranciers leven alle relevante wet- en regelgeving en overige kaders na die betrekking hebben op corporaties.

Zoals in paragraaf 6.2 beschreven worden woningcorporaties door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende dienst (d.d. april 2024). **'thuis** besteedt wel degelijk aan, maar past de Aanbestedingswet niet toe. Op die regel zijn twee uitzonderingen:

- Als **'thuis** maatschappelijk vastgoed ontwikkelt.
- Als **'thuis** werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie zoals een gemeente.

Alleen in bovenstaande gevallen is **'thuis** een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgt **'thuis** de richtlijnen van de laatste [Aanbestedingswet](#). Als kennis van de aanbestedingswetgeving niet in huis is, worden juridische en/of procedurele vragen voorgelegd aan een externe specialist.

Mocht de wet- en regelgeving wijzigen waardoor woningcorporaties toch beschouwd worden als een aanbestedende dienst en daarmee de Europese aanbestedingsrichtlijnen dienen te volgen, dan past **'thuis** het inkoopbeleid hierop aan. In de af te sluiten contracten wordt voorsnóg een passage opgenomen waarmee **'thuis** zich het recht voorbehoudt om het contract kosteloos te ontbinden in het geval dat woningcorporaties als aanbestedende dienst worden aangemerkt.

Wet- en regelgeving

Van toepassing zijnde wet- en regelgeving zijn onder meer: Burgerlijk Wetboek, de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor het uitvoeren van werken (UAV), Bouwbesluit (verzameling bouwtechnische voorschriften), Woningwet (kader voor woningcorporaties), Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA), Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Arbowetgeving, Milieuwetgeving, Algemene Inkoopvoorwaarden **'thuis** voor Leveringen, Diensten en Werken 2024, Aanbestedingswet (alleen voor maatschappelijk vastgoed), Wet kwaliteitsborging voor gebouwen, Richtlijn NTA 8800, Klimaatwet en Besluit Servicekosten.

'thuis legt met het gebruik van de inkoopvoorwaarden, (raam)overeenkomsten en de contracten ook aan haar leveranciers op om zich te houden aan de voor hen geldende wet- en regelgeving. Dit lijkt dubbelop, want niemand staat immers boven de wet. Zo dwingt **'thuis** echter af dat de leverancier deze verplichting heeft, onderkent en bewaakt.

6.2 Algemene beginselen van Aedes leidraad aanbesteden

'thuis is conform de Europese wet- en regelgeving geen aanbestedende dienst. 'thuis kiest ervoor om – in het kader van risicomangement en professioneel opdrachtgeverschap - het inkoopbeleid en de daaruit afgeleide processen zo in te richten dat de algemene beginselen van de [Aedes Leidraad Aanbesteden](#) zijn gewaarborgd. Deze beginselen zijn:

- **Objectiviteit:** iedere leverancier wordt objectief en op dezelfde wijze behandeld, en iedereen ontvangt dezelfde informatie.
- **Gelijke behandeling:** er mogen geen discriminerende factoren, bijvoorbeeld op grond van nationaliteit, aanwezig zijn bij een aanbesteding waardoor de een meer kansen krijgt dan de ander.
- **Transparantie:** vooraf is voor iedere leverancier duidelijk wat er van ze verwacht wordt en hoe ze in aanmerking komen voor een opdracht. Bij transparantie hoort ook dat we onze beslissingen duidelijk motiveren en vastleggen.
- **Proportionaliteit:** wat we van een leverancier eisen en vragen moet relevant zijn en in verhouding staan tot de kenmerken en omvang van de opdracht.

6.3 Inkoopvoorwaarden

De Algemene Inkoopvoorwaarden 'thuis voor Leveringen, Diensten en Werken 2024 inclusief bijlages zijn altijd van toepassing verklaard en worden bij uitvragen van elke opdracht/offerte en verstrekken van de opdracht (aanbesteding) of inkoop, inclusief bijlages, meegestuurd naar de opdrachtnemer/verkopende partij. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.

De inkoopvoorwaarden inclusief bijlages zijn terug te vinden op de Kennisbank op **pit** en op de [website van 'thuis](#).



7

Contract- en leveranciersmanagement

Inkoop, contract- en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We sluiten elk aanbestedingstraject af met een getekende overeenkomst of opdracht. Daarna begint het contract- en leveranciersmanagement (5. Bewaken en 6. Nazorg & Evaluatie). In dit hoofdstuk staan wij stil bij contract- en leveranciersmanagement.

7.1 Contractmanagement

Contractmanagement is gericht op de juiste naleving van hetgeen partijen binnen een opdracht of (raam)overeenkomst zijn overeengekomen. Denk hierbij aan contractueel vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven. Ook het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract met als doel de met het contract beoogde doelstellingen te realiseren is onderdeel van contractmanagement. Naast lopende contracten managen is het opstellen van nieuwe contracten en het onderhandelen over de voorwaarden hiervan ook contractmanagement.

Het doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van 'grip' op de prestaties van leveranciers. De afdelingen binnen **'thuis'** zijn zelf verantwoordelijk voor contractmanagement ten aanzien van de (raam)overeenkomst(en) en opdrachten die ze zijn aangegaan.

Contractbeheer

Contractbeheer maakt onderdeel uit van contractmanagement en is het proces van bewaren, vastleggen en actueel houden van contractgegevens, waarbij de juiste gegevens op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar zijn. Contractbeheer heeft als doel de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in lopende contracten, welke afspraken er zijn gemaakt en welke opties er mogelijk zijn en wanneer de overeenkomsten expireren. Essentieel voor contractbeheer is een goede administratie. De afdelingen binnen **'thuis'** zijn zelf verantwoordelijk voor contractbeheer.



7.2 Leveranciersmanagement

Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet goed van de grond. Leveranciersmanagement gaat een stap verder dan contractmanagement en is gericht op 'groei'. De focus van leveranciersmanagement ligt op het verhogen van de leveranciersprestaties en het bepalen welke leveranciers geschikt zijn voor toekomstige leveringen, diensten of werken. Onderdeel hiervan is het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met kern- en knelpuntleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met deze leveranciers te halen.

Het Grip-en-groeimodel, zie afbeelding 5, maakt duidelijk dat leveranciersmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische leveranciers (kernleveranciers) en knelpuntleveranciers. Een kernleverancier moet in ieder geval de basis op orde hebben. Als dat niet het geval is, heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van 'thuis. Denk aan betaalbaar, kwalitatief goed wonen en duurzaamheid. Een kernleverancier van 'thuis moet natuurlijk ook deze rol kunnen én willen vervullen.

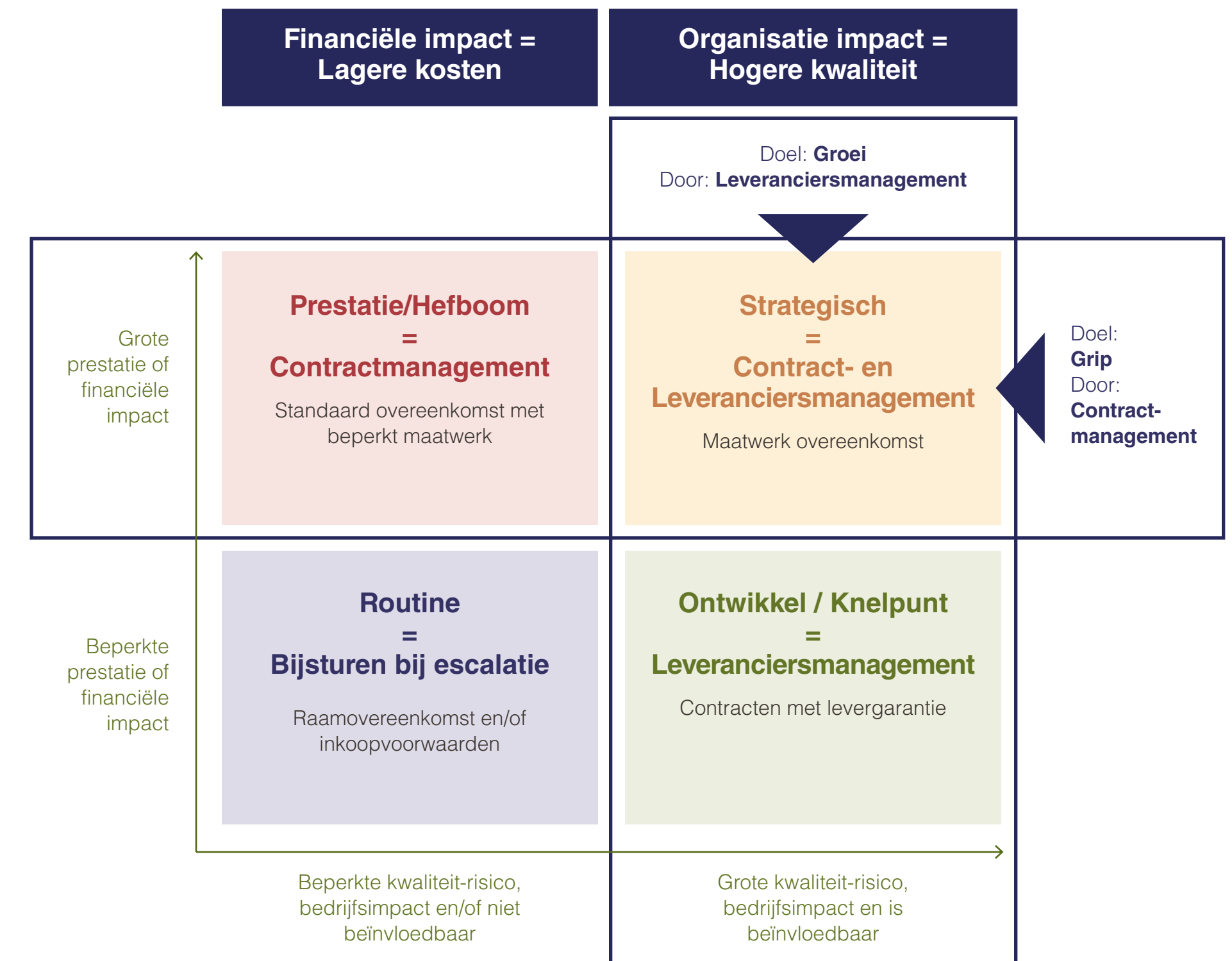
Kernleveranciers

We bepalen onze kernleveranciers met behulp van de Kraljic matrix, zie [paragraaf 5.3 Inkoopstrategie](#). Onze ketenpartners behoren automatisch tot onze kernleveranciers. Andersom is dit niet het geval, een kernleverancier is niet per definitie ook een ketenpartner. Voor 2024 staat op de planning om de kernleveranciers binnen 'thuis inzichtelijk te krijgen.

Kernleveranciers scoren hoog op de volgende punten:

- Centrale rol in de dienstverlening aan onze huurders.
- Hoge financiële belangen voor 'thuis.
- Cruciale rol bij risicomanagement.
- In staat om 'thuis te helpen bij ontwikkelingen waarin techniek nog niet volledig is uitgewerkt (innovaties), wettelijke kaders een belemmering kunnen vormen en/of de kostenstructuur niet past bij de corporatiedoelstellingen.

Bij de implementatie van contract- en leveranciersmanagement gebruiken wij onder andere de [Aedes Leidraad contractmanagement](#) en [Aedes Leidraad leveranciersmanagement](#).



Afbeelding 5: Grip- en groeimodel
Bron: Gerco Rietveld (bewerkt door Aedes)

8

Opdrachtgeverschap en samenwerken

Samenwerken is voor **'thuis** een belangrijk gegeven. Dit geldt ook binnen inkoop. Bij het inkopen van goederen, diensten en werken treedt **'thuis** op als opdrachtgever en/of als partner (binnen een partnerschap). In beide gevallen streeft **'thuis** op basis van onze kernwaarden naar een optimale samenwerking. Daarnaast gaat **'thuis** ook inkoop samenwerkingen aan.



8.1 Begrippen opdrachtgever, opdrachtnemer en partnerschap

Onderstaande begrippen en bijbehorende definities worden binnen inkoop regelmatig gebruikt, waarbij **'thuis** liever over een (samenwerkings-)partner spreekt in plaats van een opdrachtnemer.

Begrip	Definitie
Opdrachtgever	Organisatie of persoon die een opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer. De opdrachtgever krijgt zijn mandaat hiervoor van bestuur of management. ⁶
Opdrachtnemer	De organisatie of persoon die de opdracht van een opdrachtgever aanneemt.

8.2 Opdrachtgeverschap en samenwerken binnen 'thuis

'thuis streeft ernaar een goed opdrachtgever te zijn vanuit ethische oogpunt en **'thuis** handelt als professioneel opdrachtgever. Waar mogelijk gaat **'thuis** een partnerschap aan en past regisserend opdrachtgeverschap toe.

Partnerschap

Partnerschap is de opbouw van een lange termijn relatie met een beperkt aantal opdrachtnemers op basis van wederzijds vertrouwen. Het betreft een vergaande vorm en intensieve samenwerking. De samenwerking omvat afstemming tussen bedrijfsprocessen en begint bij voorkeur al met de inbreng van de opdrachtnemer in het ontwerp stadium⁷.

Professioneel opdrachtgeverschap

'Opdrachtgeverschap' wil zeggen dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van werkzaamheden. **'thuis** geeft door professioneel opdrachtgeverschap de manier waarop we samenwerken met onze opdrachtnemers bewust vorm. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de eigen (strategische) doelstellingen, de dienstverlening aan huurders en de relatie met stakeholders. Daarnaast laten we intern en extern zien wat onze beleidskaders zijn. Dat geeft duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen de organisatie en inzicht in protocollen en processen.

⁶ <https://aedes.nl/media/document/inkoop-abc-aedes>

⁷ <https://aedes.nl/media/document/inkoop-abc-aedes>

Regisserend opdrachtgeverschap

Met regisserend opdrachtgeverschap concentreert **'thuis'** zich op haar kerntaken en laten we bij opdrachtverlening het 'hoe' in detail over aan de markt. Op deze wijze houden we de focus op het resultaat en vertrouwen we op de expertise van de opdrachtnemer hoe dit gerealiseerd moet worden. Als regisserend opdrachtgever bieden wij meer continuïteit voor onze leveranciers en creëren we ruimte voor product-, kosten en procesoptimalisatie. Daarnaast zetten wij regisserend opdrachtgeverschap ook in bij ons contract- en leveranciersmanagement om goede

regie op de uitvoering van onze strategische contracten te voeren. Samenwerken blijft hierin essentieel, het is immers **'samen thuis'**.

Regisserend opdrachtgeverschap is niet voor elke type inkoop wenselijk en/of toepasbaar, waar mogelijk passen we het toe en anders kopen we volgens traditionele wijze in. Tabel 6 geeft de verschillen weer tussen traditioneel inkopen en regisserend opdrachtgeverschap.

Traditioneel inkopen	Regisserend opdrachtgeverschap
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en aan de markt de laagste prijs vragen om het te realiseren	Het globaal omschrijven wat men wil en de markt vragen om met een passende oplossing te komen.
Het WAT, WAAROM en het HOE wordt grotendeels bepaald door de opdrachtgever	WAT en WAAROM wordt bepaald door de opdrachtgever, het HOE is aan de markt.
Het ontwerp ligt bij de opdrachtgever, de uitvoering bij de markt	Verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering liggen beide bij de markt. Dit sluit invloed en betrokkenheid vanuit 'thuis' op het ontwerp niet uit.
Ontwerprisico's liggen bij de opdrachtgever, uitvoeringsrisico's bij de markt	Ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de markt.
Gunning op prijs	Gunning op basis van Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV) (balans in kwaliteit, prestaties en prijs).
Controlerende rol opdrachtgever	Regisserende rol opdrachtgever vanuit vertrouwen.
Veelvormige kleine en vaak kortlopende contracten	Uniforme (standaard) contracten voor de langere termijn.

Tabel 6: Traditioneel inkopen versus regisserend opdrachtgeverschap



Ketensamenwerking

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

'thuis werkt nauw samen met een aantal ketenpartners voor diensten met een grote impact op onze organisatie en met grote financiële waarde. Dit maakt ze per definitie strategische leveranciers voor **'thuis**. De samenwerking met onze partners binnen het contract voor Dagelijks Onderhoud (DO), Mutatie onderhoud (MO) en Vraag gestuurd Onderhoud (VO) is een mooi voorbeeld van samenwerken met ketenpartners.

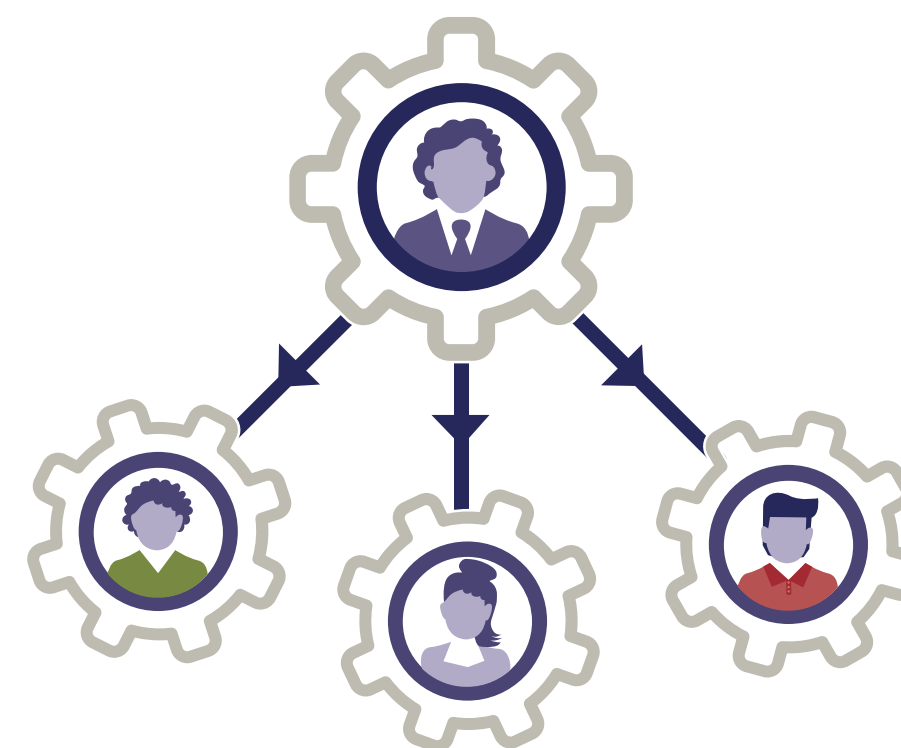
Resultaatgericht samenwerken (RGS)

RGS is een vorm van ketensamenwerking, gericht op een resultaatgericht duurzame samenwerking waarbij vertrouwen en gelijkheid aan de basis staan. Bij Resultaatgericht Samenwerken werken alle partners samen aan de beste investeringen en de slimste aanpak. Centraal hierbij staan: efficiënte bedrijfsprocessen en continu verbeteren, grip op directe én indirecte kosten, het proces en klanttevredenheid.

RGS gaat ook over een verbeterde afstemming van de processen bij de samenwerkende partijen, en over het ontwikkelen van optimale oplossingen. Zo houdt iedereen grip op het proces en voorkom je faalkosten. De focus ligt op de integrale beheerkosten in relatie tot de exploitatieperiode van het bezit. Dus: van eenzijdige focus op de korte termijn naar integrale focus op de lange termijn.

De contracten voor binnenklimaat en planmatig gevelonderhoud zijn op basis van RGS ingericht en afgesloten. **'thuis** streeft er niet naar om elk contract of samenwerking volgens RGS in te richten. Op basis van de [Kraljic-matrix](#) wordt bepaald of RGS van toegevoegde waarde/nodig is.

Meer informatie over RGS is te vinden via www.rgsnl.nl. Praktische handvatten voor het kiezen en toepassen van de juiste vorm van samenwerking worden gegeven in het inkoophandboek.



8.3 Samenwerkingen 'thuis

In de regio Eindhoven werken de gemeente Eindhoven en diverse corporaties samen om nieuwbouw en duurzaamheid van het woningbezit te stimuleren en te vergroten. Ook in de andere gemeentes werkt **'thuis** samen met regiogemeentes en corporaties om de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen te vergroten. Daarnaast maken we gebruik van de inkoop community van Aedes en ons eigen netwerk voor het ophalen en delen van kennis. Een overzicht van onze samenwerkingsverbanden is te vinden op **pit** en op onze [website](#).

8.4 Doelen samenwerkingsverbanden

De belangrijkste doelen die **'thuis** heeft in het kader van inkoopsamenwerking zijn:

- Kennis uitwisselen.
- Versnelling in het realiseren van de maatschappelijke (duurzame) opgave.
- Inkoopmacht vergroten, want door volumes te bundelen krijgen individuele organisaties betere inkoopcondities (prijs, kwaliteit etc.).
- Verhogen van de interne efficiëntie, doordat organisaties niet afzonderlijk maar samen inkopen.

Daar waar we samenwerkingsverbanden aangaan, bestaat de mogelijkheid af te wijken van de uitgangspunten van dit beleid. Samen met de samenwerkingspartners bepalen we dan welke uitgangspunten leidend zijn en hoe we de inkopen uiteindelijk gaan realiseren. Daar waar **'thuis** besluit af te wijken van het eigen inkoopbeleid wordt het proces van afwijken gevolgd, zie [paragraaf 5.4 Drempelbedragen](#).

9

Bijlagen

Bijlage I – Geschiktheidscriteria 'thuis

Onderstaande geschiktheidscriteria gelden momenteel binnen 'thuis. Deze criteria worden getoetst als 'thuis inkoop bij een nieuwe leverancier of als startpunt bij een aanbesteding.

In 2024 worden de geschiktheidscriteria en het proces rondom toetsing herijkt, gedocumenteerd en organisatie breed gedeeld.

Nummer	Geschiktheids criterium	Hoe meten/normen
1	Leverancier is kredietwaardig (en verkeert niet in staat van – of aanvraag tot- surséance of faillissement).	Graydon of eigen financiële verklaring (recente jaarrekening) Minimale norm current ratio: 1 Minimale norm solvabiliteit: 20%
2	Leverancier heeft blijvend voldaan aan haar wettelijke verplichtingen ten aanzien van de betaling van belastingen alsmede bijdragen sociale verzekeringen overeenkomstig de wettelijke bepalingen.	Recente verklaring betalingsgedrag van Belastingdienst.
3	Omzet van 'thuis bij leverancier is maximaal 30% van diens totale omzet.	Recente jaarrekening inclusief omzetcijfers.
4	Leverancier geeft invulling aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen.	Leverancier toont aan maatschappelijk te ondernemen. Middels PSO www.pso-nederland.nl
5	Leverancier heeft een goede staat van dienst bij voorgaande projecten van 'thuis.	Eigen gegevens van 'thuis.
6	Leverancier is niet betrokken bij fraude e.d.	Eigen verklaring – de leverancier bevestigt dit als onderdeel van de haar offerte.
7	Leverancier beschikt over VCA-veiligheidsnorm (indien relevant en van toepassing voor de opdracht!).	Door middel van verklaring dat de bij uitvoering betrokken medewerkers beschikken over een VCA-certificaat.
8	Leverancier beschikt over een kwaliteitsborgingsysteem/-certificaat, afgegeven door een instantie die voldoet aan de Europese normenreeks EN 45000 (bijvoorbeeld ISO en/of NEN) (indien relevant en van toepassing voor de opdracht).	Aantonen door middel van geldig certificaat.
9	Leverancier onderschrijft branchecodes (indien van toepassing) zoals de Code Verantwoordelijk Marktgedrag.	Aantonen door middel van geldig document.

Tabel 7: Geschiktheidscriteria 'thuis

Hoofdvestiging

Kronehoefstraat 83
Eindhoven

Postadres

Postbus 787
5600 AT Eindhoven

(040) 24 99 999

mijn-thuis.nl