

Inkoopbeleid
Stichting
Antares Woonservice



antares

Ingangsdatum:
1 mei 2019

Inhoud

Inleiding.....	4
Governancecode Woningcorporaties	5
1. Algemeen.....	6
1.1. Belang van inkoop	6
1.2. Reikwijdte en looptijd	6
1.3. Scope en definities	6
1.4. Missie van inkoop.....	7
1.5. Doelstellingen van inkoop	7
1.6. Randvoorwaarden en kaders	9
1.7. Risicomanagement.....	10
1.8. Professioneel opdrachtgever	10
1.9. Traditioneel Inkopen versus Regisserend Opdrachtgeverschap.....	11
1.10. Voorkeursleveranciers.....	12
2. Inrichting en positionering inkoopfunctie.....	13
2.1. Inkoopvolwassenheid.....	13
2.2. Inkooporganisatie.....	14
2.3. De praktijk bij Antares	14
2.3.1. Inkoopvolwassenheid Antares	14
2.3.2. Ambitie en positionering.....	14
2.3.3. Rol Inkoper	15
2.3.4. Beslisboom rolverdeling Inkoper en budgetverantwoordelijke.....	15
3. Inkoopproces.....	16
3.1. Niveaus van inkoop	16
3.2. Uitgangspunten	16
3.2.1. Inkoopvoorwaarden	16
3.2.2. Procedurele uitgangspunten	16
3.2.3. Contractvormen	17
3.3. Processtappen	17
3.3.1. Oriëntatiefase.....	17
3.3.2. Specificeren	18
3.3.3. Selecteren.....	18
3.3.4. Contracteren	19
3.3.5. Bestellen	19
3.3.6. Bewaken	20
3.3.7. Nazorg	20

3.4.	Procuratie	20
4.	Aanbestedingsbeleid	21
4.1.	Aanbestedingsverplichting	21
4.1.1.	Algemeen.....	21
4.1.2.	Hoofdbeginselen aanbesteden	21
4.1.3.	Maatschappelijk Vastgoed	21
4.2.	Bouworganisatievormen	22
4.3.	Aanbestedingsprocedures.....	23
4.4.	Inkoopprotocol	24
4.4.1.	Algemeen.....	24
4.4.2.	Inkoopprotocol Werken – Renovatie en Duurzaamheid.....	25
4.4.3.	Inkoopprotocol Werken – Nieuwbouw en Onderhoud	26
4.4.4.	Inkoopprotocol Werken – Maatschappelijk Vastgoed	26
4.4.5.	Inkoopprotocol Leveringen - Producten en Diensten	26
5.	Maatschappelijk verantwoord inkopen	27
5.1.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	27
5.2.	Duurzaamheid	27
5.3.	Doelstellingen.....	27
5.4.	Social Return.....	28
6.	Contractbeheer en Contractmanagement	29
6.1.	Contractbeheer	29
6.2.	Contractmanagement	30
6.2.1.	Leveranciersbeoordeling.....	30
6.2.2.	Leveranciersmanagement.....	30
6.3.	Inkoopcontrol	30

Inleiding

Woningcorporaties besteden jaarlijks miljarden euro's aan nieuwbouw, renovatie, beheer, onderhoud en investeringen in duurzaamheid. Zij zijn daarmee de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector.

Ook bij de inkoop van diensten en leveringen (goederen) voor de bedrijfsvoering (zoals ICT en facilitaire zaken) gaat het om grote bedragen en daarmee samenhangende risico's.

Gemiddeld genomen bestaat circa 70 procent van de uitgaven bij woningcorporaties uit beïnvloedbare inkoop. Dit betekent dat 70 eurocent van elke euro die door het bedrijf vloeit, inkoop-gerelateerd is.

Mede door de huidige liquiditeitsuitdagingen en financiële druk (denk aan de verhuurderheffing en de gevolgen vanuit de Woningwet 2015) hebben steeds meer corporaties de ambitie om hun inkoop (verder) te professionaliseren.

Niettemin staat inkoop bij veel corporaties nog in de kinderschoenen, hoewel een professionele inkoop enorm kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat, het verhogen en borgen van de kwaliteit en de huurderstevredenheid. Met minder middelen meer bereiken, dat is de opgave waarvoor corporaties zich gesteld zien, een opdracht waar ook Antares voor staat.

Al langere tijd loopt de discussie of woningcorporaties aanbestedingsplichtig zijn. De Europese Unie is van mening dat de Nederlandse woningcorporaties vallen onder de Europese aanbestedingsrichtlijn. De Nederlandse overheid alsmede Aedes zijn echter een andere mening toegedaan. De Europese Unie heeft eind 2017 de Nederlandse overheid formeel in gebreke gesteld middels een inbreukprocedure en een ingebrekestellingsbrief. Begin 2019 is er een tweede ingebrekestelling gevolgd. Het is nu afwachten hoe dit proces verder verloopt. De Europese aanbestedingsplicht betekent dat woningcorporaties bij het inkopen van werken, leveringen en diensten boven een bepaald bedrag uitgebreide en gedetailleerde Europese regels moeten volgen, met als gevolg onnodige administratie, tijd en kosten. In dit nieuwe inkoopbeleid wordt er vooralsnog vanuit gegaan dat er geen Europese aanbestedingsplicht aan de orde is.

Het inkoopbeleid geeft kader en spelregels voor de wijze waarop Antares omgaat met inkopen van werken, diensten en leveringen. Het bestaande inkoopbeleid is in 2008 opgesteld en in 2011 geactualiseerd. Gezien bovengenoemde ontwikkelingen is er dus noodzaak om hiernaar te kijken. Gezien de leeftijd van het bestaande inkoopbeleid en de nieuwe inzichten binnen de branche, is er voor gekozen een volledig nieuw inkoopbeleid te ontwikkelen in plaats van het actualiseren van het bestaande inkoopbeleid.

Als ondersteunend materiaal voor het nieuw te formuleren inkoopbeleid is gekozen voor:

- Leidraad Inkoop van Aedes, oktober 2017;
- Inkoopbeleid Antares d.d. 21-11-2011;
- Notitie 'Professioneel opdrachtgeverschap en inkoopbeleid; de basisprincipes' van Aedes, april 2018.

Het inkoopbeleid is op 30-04-2019 vastgesteld in het MT en gaat per 1 mei 2019 formeel in.

Governancecode Woningcorporaties

Deze paragraaf is toegevoegd aan het in 2019 vastgestelde inkoopbeleid als gevolg van de nieuwe Governancecode Woningcorporaties 2020.

De Governancecode woningcorporaties 2020 is een herziening van de in 2015 ingrijpend vernieuwde Governancecode. Volgens Aedes en VTW en haar belangrijkste belanghouders voldoen de principes en bepalingen uit de code uit 2015 in de basis nog steeds en daarom is voor nu gekozen voor een lichte herijking. De code kent vijf principes, die elkaar aanvullen en in samenhang moeten worden gezien. Elk principe is uitgewerkt in een aantal bepalingen.

- Principe 1: Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.
- Principe 2: Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
- Principe 3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar.
- Principe 4: Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen.
- Principe 5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten.

De principes zijn concreet uitgewerkt in bepalingen. Hieraan dienen corporaties zich te houden. Vanuit deze nieuwe Governancecode is onderstaande bepaling van toepassing:

5.3	<i>Bestuur en RvC hebben een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen. Hierop volgend stelt het bestuur een aanbestedingsbeleid op. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.</i>
-----	---

In de vergadering van 21 april 2020 en 19 mei 2020 is het Inkoopbeleid besproken en met deze aanvulling goedgekeurd door de RvC.

De RvC is van mening dat een goed inkoopbeleid moet voldoen aan wet- en regelgeving. Inkoopbeleid moet duurzaam, transparant, maatschappelijk en ethisch verantwoord en kosteneffectief zijn, met oog voor risicobeheersing. Daarnaast moet het inkoopbeleid passen in de missie en visie van Antares, in lijn met het werken volgens de bedoeling. Daarbij is de RvC van mening dat het werken met voorkeursleveranciers, op basis van een adequaat contractmanagement een bijdrage levert aan bovenstaande uitgaande van partnership en langdurige relaties tussen Antares en deze voorkeursleveranciers. Tenslotte dient het inkoopbeleid cyclisch gemonitord te worden waarbij het beleid periodiek wordt geëvalueerd en bijgesteld.

De RvC onderschrijft de visie op inkoop zoals beschreven in deze notitie, alsmede de uitgangspunten en het beleid aangaande de wijze waarop Antares omgaat met het proces van aanbestedingen. Daarnaast zijn er diverse acties benoemd, w.o. een actuele lijst met voorkeursleveranciers. Deze zijn toebedeeld aan de Inkoper, die conform de PDCA-cyclus worden ingevuld en uitgevoerd.

1. Algemeen

1.1. Belang van inkoop

Woningcorporaties zijn zoals ook al in de inleiding aangegeven gezamenlijk de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector en investeren jaarlijks miljarden in nieuwbouw, woningverbetering en energiemaatregelen. Daarnaast worden ook zaken als ICT, energie en externe adviseurs ingekocht. Globaal kan gesteld worden dat 70% van de kosten van een woningcorporatie beïnvloedbaar zijn, wat eens te meer het belang van een adequate inkoop benadrukt.

Mede vanwege deze omvang en de groeiende maatschappelijke behoefte aan transparantie, streven steeds meer corporaties naar een professionele invulling van hun inkoop en direct daarmee samenhangend hun opdrachtgeverschap. Daarmee kunnen zij de betaalbaarheid en kwaliteit van hun woningen verbeteren, hun doelgroep beter bedienen en hun volkshuisvestelijke taak beter uitoefenen.

Professioneel inkoopbeleid en opdrachtgeverschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met een professioneel inkoopbeleid kunnen corporaties hun middelen doelmatig en rechtmatig inzetten en een optimale prijs-kwaliteitverhouding realiseren met een transparant proces als basis.

Het inkoopbeleid speelt een belangrijke rol bij de invulling van de Governancecode woningcorporaties. De AedesCode is per 1 januari 2017 opgegaan in de Governancecode en de naam AedesCode is vervallen.

Met de Governancecode waarborgen corporaties:

- ♣ Effectief toezicht;
- ♣ Een transparante inrichting van de organisatie;
- ♣ Voortdurende dialoog met belanghouders;
- ♣ Een zorgvuldige omgang met huurders.

Het inkoopbeleid behoort aan te sluiten op de Governancecode wat betreft transparant ondernemen, een doelmatige bedrijfsvoering en adequate besteding van middelen.

1.2. Reikwijdte en looptijd

Het nieuwe inkoopbeleid gaat op 1 mei 2019 in en loopt in principe door, met een tweejaarlijkse (of zoveel vaker als gewenst) evaluatie.

Het inkoopbeleid is vanuit een integrale optiek geschreven en is van toepassing op Antares als geheel. Periodiek (minimaal eens per twee jaar) zal het inkoopbeleid worden geëvalueerd, kijkende naar ontwikkelingen binnen Antares, wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in de markt en door praktische ervaringen met het inkoopbeleid.

De evaluatie maakt onderdeel uit van de jaarlijkse planning- en controlcyclus.

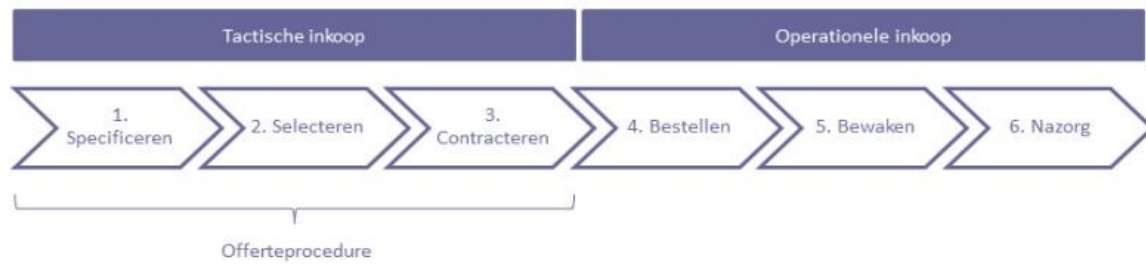
Het inkoopbeleid alsmede de algemene inkoopvoorwaarden worden gepubliceerd op de website van Antares.

1.3. Scope en definities

Dit inkoopbeleid is van toepassing op alle situaties waarin Antares optreedt als **opdrachtgever** bij het verlenen van opdrachten aan externe opdrachtnemers voor het laten uitvoeren van werkzaamheden danwel het laten leveren van goederen en/of diensten.

Het proces van inkopen loopt vanaf het moment van behoeftesignalering tot en met het managen van de gemaakte (contract)afspraken (incl. het offertetraject en eventuele aanbesteding), plus de nazorg en evaluatie.

Het inkoopproces ziet er als volgt uit¹:



Wat wordt er verstaan onder inkoop:

Opdracht	Specificatie
Werken	Investerings, nieuwbouw, renovatie en duurzaamheid.
Werken	Beheer en onderhoud (w.o. dynamisch onderhoud, reparatieonderhoud, mutatieonderhoud, MJOB/planmatig, contractonderhoud e.d.).
Leveringen	Producten zoals de inkoop van drukwerk, kantoorartikelen, ICT en inventaris.
Leveringen	Diensten zoals de inkoop van professionele zakelijke diensten, diensten van architecten/makelaars, HR-diensten en de uitbesteding van automatiseringsdiensten;

Al deze vormen van inkopen vallen onder dit inkoopbeleid.

1.4. Missie van inkoop

Wij willen met het inkoopbeleid een bijdrage leveren aan de **overall-missie van Antares**²:

'Wij dragen zorg voor goede en betaalbare huisvesting, wooncomfort met aandacht voor het milieu en de leefomgeving. Wij doen dat op een transparante, klantgerichte, integere en resultaatgerichte wijze, met een efficiënte, professionele en betrokken organisatie, in goede samenwerking met onze stakeholders.'

De missie voor **inkoop** ziet er als volgt uit:

'Wij gaan op een professionele wijze om met inkoop en leveranciers waarbij wij zorgen voor een passende en doelmatige besteding van onze maatschappelijke gelden. In onze inkoopprocessen streven wij naar een optimale prijs-, -uitvoerings-, en (proces)kwaliteitverhouding met een realistische duurzaamheidsinzet, tegen beheersbare risico's die maximale waarde creëren voor onze huurders. We zijn een professioneel opdrachtgever voor onze (potentiële) leveranciers. Van onze leveranciers verwachten wij dat zij bijdragen aan de (maatschappelijke) doelen van onze corporatie en dat zij zich houden aan de geldende gedragscode binnen Antares.'

1.5. Doelstellingen van inkoop

De **corebusiness** van Antares is:

Het verhuren van goede betaalbare woningen aan minder draagkrachtige mensen. Antares wil een bijdrage leveren aan een beter milieu en leefomgeving, het wooncomfort van huurders vergroten, woonlasten beheersen, aantrekkelijk bezit behouden, verhuur- en verkoopprijs- en risico's verminderen en zorg dragen voor een gezonde financiële huishouding en continuïteit³.

¹ Leidraad Inkoop, Aedes, oktober 2017

² Ondernemingsplan Antares 2016-2020 d.d. juni 2016

³ Ondernemingsplan Antares 2016-2020 d.d. juni 2016

De corebusiness van Antares is vertaald in de '**bedoeling van Antares**'. Uitgaande van Customer Intimacy staat de klant centraal, waarbij Antares, naast een uitstekende service, een betaalbare, goed onderhouden, veilige en duurzame woning biedt. Binnen Antares wordt dit (**samen werken**) aan **Woongeluk** genoemd⁴.

Het doel van het inkoopbeleid is om de inkoopfunctie van Antares organisatiebreed vorm te geven. Door het hanteren van dit inkoopbeleid verwacht Antares bij alle inkoop op een professionele en integere wijze inkoop te organiseren en bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

De **doelstellingen** van inkoop zijn afgeleid van de organisatiedoelstellingen en van de bedoeling van Antares:

1. Een integrale en uniforme aanpak van inkoop, in plaats van een gedifferentieerde aanpak vanuit verschillende afdelingen/teams, waardoor versnippering van inkoop kan worden beëindigd;
2. Centraal beleid met decentrale uitvoering, met het streven te komen tot het gecoördineerd inkoopmodel (zie paragraaf 2.2);
3. Inzet van gestandaardiseerde en beproefde methoden en procedures om hiermee de efficiëntie en uniformiteit te verhogen;
4. Het zijn van een professionele, integer en transparante opdrachtgever naar (potentiële) leveranciers (zie paragraaf 1.9);
5. Een (kleiner) bestand aan leveranciers, waarbij gezocht wordt naar mogelijke, bij voorkeur lokale, partnerships of ketenpartners om zodoende de procesgang en kwaliteit te verbeteren;
6. Het (verder) reduceren van de facturenstroom vanuit de leveranciers;
7. Maximale aandacht voor duurzaamheid tot uiting komend in de (waar mogelijk) toepassing van selectie- en/of gunningscriteria over deze onderwerpen bij iedere aanbesteding;
8. Beheersing van kosten (zowel directe als indirecte kosten), risico's en kwaliteit;
9. Een goede (externe) dienstverlening naar de klanten van Antares.

Anders gezegd, het inkoopbeleid moet een **bijdrage** leveren aan:

- ♣ De integriteit van Antares;
- ♣ Kostenbesparing in termen van efficiency en rendement;
- ♣ Effectieve en klantgerichte processen;
- ♣ Kwaliteitsbewaking;
- ♣ Transparantie;
- ♣ Duurzaam inkopen;
- ♣ Sociale betrokkenheid;
- ♣ Klanttevredenheid van huurders;
- ♣ Participatie van lokale ondernemers.

Kijkende naar mogelijke **besparingsmogelijkheden**, dan zijn de volgende te onderscheiden:

- Het reduceren van inkoopbehoefte of anders gezegd 'niet of minder inkopen!';
- Het bundelen van inkoopbehoefte om daarmee het inkoopvolume te vergroten en betere prijzen en voorwaarden te bedingen;
- Het standaardiseren van hetgeen er wordt ingekocht;
- Het laten van ruimte door functioneel te specificeren, waardoor er ruimte is voor slimmere en/of goedkopere oplossingen in de markt;
- Het integer en goed voorbereid (uit)onderhandelen;
- Het werken met (meerdere) standaardcontracten, die aansluiten op specifieke opdrachten;
- Het realiseren van operationele besparingen door procesoptimalisatie via adequate bestel- of afroepsystemen;

⁴ Antares Nieuws 'Onze droom is uitgekomen' d.d. 30-10-2022

- Het uitvoeren van goed contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement.

Jaarlijks wordt er een inkoopjaarplan opgesteld (als onderdeel van de begrotingscyclus en de meerjarenbegroting), met daarin opgenomen de concrete doelstellingen en acties voor het komende jaar.

Periodiek (als onderdeel van de tertaalrapportage) wordt er aan het MT gerapporteerd over de stand van zaken aangaande het inkoopjaarplan.

1.6. Randvoorwaarden en kaders

Om het inkoopbeleid te concretiseren, is het noodzakelijk om een aantal randvoorwaarden en kaders vast te stellen, zodat de doelstellingen van het inkoopbeleid daadwerkelijk worden gerealiseerd.

- **(samen werken aan) Woongeluk**
 - Antares werkt, onder de noemer '(samen werken aan) woongeluk' aan het steeds verder optimaliseren en verbeteren van processen en producten die een bijdrage kunnen leveren aan het woongeluk van onze klanten.
- **Wet- en regelgeving.**
 - Het naleven van wet- en regelgeving is een verplichting en geen keuze. In dit verband geldt een nationaal en internationaal kader en heeft Antares te maken met een aantal wetten, richtlijnen en reglementen die van toepassing zijn;
- **Juridische kaders.**
 - Antares hanteert inkoopvoorwaarden, die maximaal zijn afgestemd op de modelinkoopvoorwaarden van Aedes;
- **Dossiervorming.**
 - Genomen beslissingen en de daarbij gehanteerde onderbouwingen dienen gedocumenteerd en vastgelegd te worden in een inkoopdossier, zodat stappen traceerbaar en herleidbaar zijn;
- **AO-processen.**
 - Antares heeft in de AO-processen het totale inkoopproces vastgelegd, incl. de inbouw van voldoende functiescheiding, teneinde onafhankelijkheid te waarborgen. Deze AO-processen zijn actueel en worden periodiek (minimaal één keer per jaar getoetst op werking);
- **Procuratieregeling.**
 - De formele bevoegdheden van medewerkers binnen Antares zijn vastgelegd in een procuratieregeling welke leidend is;
- **Ethiek.**
 - De gedragscode van Antares is leidend. Contractpartners worden hierover geïnformeerd en dienen dienovereenkomstig te handelen. De Gedragscode maakt onderdeel uit van het contract met leveranciers;
- **Contractregister.**
 - De contractgegevens zijn actueel en vastgelegd op een wijze waarbij de juiste gegevens op het juiste tijdstip en de juiste plaats beschikbaar zijn.
- **Modeldocumenten**
 - Zoveel als mogelijk wordt er gebruik gemaakt van de adviezen en standaarden van Aedes (en de best-practices), met een praktische, doordachte en materiële vertaling naar de situatie binnen Antares, passend binnen de geldende visie, missie en doelstellingen van Antares.
 - Bij de uitvoering van onze aanbestedingen (het tactisch inkoopproces) hanteren wij zoveel mogelijk de Leidraad Aanbesteden van Aedes.

1.7. Risicomanagement

Er is een strategiekaart ontwikkeld, met daarop de mogelijke risico's, geplot op de strategische doelstellingen van Antares. De volgende risico's zijn aan de orde bij inkoop.

Nr.	Risico	Oorzaak/gebeurtenis	Beheersmaatregel(en)
135	Snelle technologische veranderingen	De kans dat investeringen verkeerd uitpakken door snelle technologische veranderingen.	Dit vraagt vanuit inkoop kennis van de markt en het vermogen daar adequaat en flexibel op in kunnen spelen.
148	Duurzaamheids-investeringen	De kans dat duurzaamheids-investeringen leiden tot (te) dure woningen.	Dit vraagt vanuit inkoop kennis van de markt en het vermogen daar adequaat en flexibel op in kunnen spelen.
153	Fraude & Integriteit Medewerkers	De kans dat medewerkers ongewenste handelingen en fraude plegen, danwel niet integer handelen.	Gedragscode van Antares.

Aanvullend vastgestelde risico's:

Nr.	Risico	Oorzaak/gebeurtenis	Beheersmaatregel(en)
xxx	Fraude & Integriteit leveranciers	De kans dat leveranciers ongewenste handelingen en fraude plegen, danwel niet integer handelen.	Gedragscode van Antares als onderdeel van het contract.
xxx	Kosten-overschrijding	Onvoldoende inzicht in en sturing op de budgettering van de inkoopgerelateerde kosten.	Vastgestelde begroting en budgetten zijn leidend. Interne controle en sturing op naleving.
xxx	Leveranciers-selectie	De leveranciersselectie vindt plaats op basis van subjectiviteit.	Functiescheiding en 4-ogen-principe. AO-procedure vaststellen, met interne controle en sturing op naleving. Continue leverancierbeoordelingen organisatiebreed. Contractmanagement.
xxx	Contracten	Bij het afsluiten van nieuwe contracten worden voor Antares nadelige afspraken overeengekomen.	Functiescheiding en 4-ogen-principe. Standaardcontracten en -SLA's hanteren. AO-procedure vaststellen, met interne controle en sturing op naleving. Inzet contractregister.
xxx	Bevoegdheden	Contracten of bestellingen worden afgesloten of geplaatst door onbevoegde medewerkers.	Procuratieregeling Functiescheiding en 4-ogen-principe. AO-procedure vaststellen, met interne controle en sturing op naleving.

1.8. Professioneel opdrachtgever

Wanneer een woningcorporatie een externe leverancier inschakelt voor het uitvoeren van een opdracht, is er sprake van **opdrachtgeverschap**. Een dergelijke opdrachtverstrekking kan zowel schriftelijk (bij voorkeur) als mondeling plaatsvinden.

Antares wil een professioneel opdrachtgever zijn voor onze (potentiële) leveranciers.

Een woningcorporatie die haar opdrachtgeverschap professioneel organiseert, laat intern en extern zien wat haar beleidskader is. Dat zorgt voor duidelijkheid over aanwezige kaders en grenzen.

Het '**Professioneel opdrachtgeverschap**' gaat over het inrichten van de samenwerking met de markt op de volgende vier aspecten, van hoog tot laag in de organisatie:

1. Het gaat in de eerste plaats om de wijze waarop de samenwerking tussen Antares en de markt is vormgegeven.
2. Deze samenwerking moet zodanig vorm worden gegeven dat ze maximaal bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen van Antares, met specifieke aandacht voor duurzaamheid. Daar liggen bijvoorbeeld keuzes aan ten grondslag op het gebied van uitbestedingsbeleid, cultuur en competenties van de eigen medewerkers.
3. Antares biedt huisvesting aan huurders. De samenwerking met de markt moet de dienstverlening van Antares aan haar huurders zo goed mogelijk ondersteunen en daaraan bijdragen.
4. Tot slot verkeert Antares in een speelveld van diverse stakeholders, waaronder de gemeentes in het werkgebied van Antares. De samenwerking met marktpartijen moet waar mogelijk een bijdrage leveren aan de goede relatie met de politiek en andere

stakeholders, bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan politieke en beleidsmatige ontwikkelingen.

De wijze waarop invulling wordt gegeven aan opdrachtgeverschap heeft niet alleen grote financiële consequenties. De uitvoering van werkzaamheden door derden is van grote invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en de producten die Antares aan zijn huurders biedt. Daarmee heeft opdrachtgeverschap grote invloed op de prestaties, (klant)tevredenheid en reputatie van Antares, en geeft het daarmee invulling aan het werken aan Woongeluk.

1.9. Traditioneel Inkopen versus Regisserend Opdrachtgeverschap

Uit zowel recente onderzoeken blijkt dat partijen in de bouwsector effectiever en efficiënter kunnen werken als de opdrachtgever zich niet met het proces, maar vooral met het eindresultaat bezighoudt.

Verschuiving naar een regierol voor de opdrachtgever lijkt ook logisch gezien de toegenomen complexiteit van het bouwproces.

Wat is eigenlijk het verschil tussen traditioneel inkopen en regisserend opdrachtgeverschap?⁵

Traditioneel inkopen	Inkopen op regie (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 (ontwerp)oplossing te komen
Het WAT, WAAROM en het HOE wordt allemaal (mede) bepaald door de opdrachtgever.	WAT en WAAROM domein opdrachtgever het HOE is aan de markt.
Ontwerp ligt bij opdrachtgever, uitvoering bij opdrachtnemer	Ontwerp en uitvoering in één hand: bij opdrachtnemer.
Selectie op prijs	Selectie op prijs, kwaliteit en prestaties
Ontwerprisico's liggen vooral bij opdrachtgever, uitvoeringsrisico's liggen vooral bij opdrachtnemer	Ontwerp-- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de opdrachtnemer

Antares werkt momenteel grotendeels conform het principe 'Traditioneel Inkopen'. Als voorbeeld de contracten met ketenpartners, waarbij standaardmaterialen zijn gespecificeerd en er wordt gewerkt met standaardprijzen. Het vastgestelde Kwaliteitsbeleid, met daarin beschreven de basiskwaliteit van de woningen van Antares, is daarbij leidend. De uitzondering hierop betreft enkele zogenaamde turn-key-projecten die Antares 'sleutel-klaar' heeft ingekocht.

Er is echter bij Antares een belangrijke **plus** op het principe van 'Traditioneel Inkopen'. Er is voor de leverancier de mogelijkheid om te differentiëren, en daarmee af te wijken van hetgeen er is voorgeschreven. Dat gaat op basis van gelijkwaardigheid en middels een confrontatie-analyse. Hierdoor kunnen leveranciers, op basis van het voorgeschreven kwaliteitsbeleid, toch een eigen inbreng hebben in het in te kopen materiaal.

Daarnaast komt in toenemende mate het concept van 'Conceptueel Bouwen' of anderszins genoemd het 'Gestandaardiseerd Bouwen' voor, waarbij concepten kant-en-klaar, af fabriek kunnen worden ingekocht. Dit lijkt qua concept op de bovengenoemde turn-key-projecten. Dit is een derde variant, waar we nu nog weinig ervaring mee hebben. De komende jaren zal het concept van Gestandaardiseerd Bouwen verder ontwikkeld worden, waarbij dit met name zal afhangen van de mate waarin fabrieken dit kunnen afzetten in de markt.

⁵ Leidraad Inkoop, Aedes, oktober 2017

Momenteel hanteert Antares het principe van Traditioneel Inkopen. De verwachting is dat het Conceptueel Bouwen de komende jaren verder zal toenemen als de belangrijkste vorm van regisserend opdrachtgeverschap.

1.10. Voorkeursleveranciers

Antares maakt gebruik van een lijst met vertrouwde voorkeursleveranciers (bijlage 1), met daarop met name lokale regionaal georiënteerde ondernemers. Leveranciers zijn vaak een verlengstuk van Antares. Dit zie je vooral bij de contracthouders en ketenpartners.

De keuze voor het werken met voorkeursleveranciers is destijds gemaakt ter waarborging van een hoog en constant kwaliteitsniveau. Ook zaken als herkenbaarheid in de wijk, kennis van Antares en het geldende inkoopbeleid en de wens om te komen tot een kleiner aantal leveranciers zijn debet aan deze keuze.

Enkele concrete voordelen van het werken met voorkeursleveranciers zijn:

- Bekendheid met kwaliteitseisen (bijv. materiaalkeuze en duurzaamheid) van Antares;
- Bekendheid scheidt vertrouwen bij huurders (en daarmee ook herkenbaarheid);
- Een beproefd concept;
- Continuïteit;
- Een goede prijs-kwaliteit verhouding;
- Minder (financieel) risico (btw-verlegging, G-rekening).

Jaarlijks wordt deze lijst geëvalueerd, aangepast en vastgesteld in het MT van Antares. Afhankelijk van de waarde van de betreffende opdracht, kunnen opdrachten worden verstrekt aan opdrachtnemers die staan vermeld op de door het MT vastgestelde lijst van voorkeursleveranciers (conform het inkoopprotocol in paragraaf 4.2).

Om de risico's m.b.t. de Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA) te beperken, hanteert Antares een procesbeschrijving en checklist met daarin de verschillende acties en controles om de betrouwbaarheid van (potentiele) leveranciers te beoordelen.

Leveranciers dienen om toegelaten te worden op de lijst van voorkeursleveranciers een (bij voorkeur door een accountant goedgekeurde) jaarrekening te verstrekken. In de gevallen waar dat niet mogelijk is, wordt gekeken naar andere manieren om een check uit te voeren op de solvabiliteit en rentabiliteit van een potentiële leverancier.

Ook zijn zaken als structuur en totaalomzet van belang om aangemerkt te worden als voorkeursleverancier. Vervolgens wordt steekproefsgewijs gecontroleerd (als onderdeel van het contract- en leveranciersmanagement) of de voorkeursleverancier nog voldoet. Zo nodig wordt een terugkoppeling gegeven aan de betreffende voorkeursleverancier, waarin hen gewezen wordt op eventuele geconstateerde tekortkomingen. Eventueel wordt de voorkeursleverancier van de voorkeurslijst verwijderd. De reden daartoe wordt hem schriftelijk medegedeeld.

Indien er in verband met het geformuleerde aanbestedingsbeleid slechts beperkt of geen gebruik kan worden gemaakt van deze lijst, worden de aanbieders geselecteerd op basis van uitsluitingsgronden en selectiecriteria, waardoor de betrouwbaarheid, liquiditeit en ervaring van de potentiële aanbieders voldoen aan de eisen die Antares daaraan stelt.

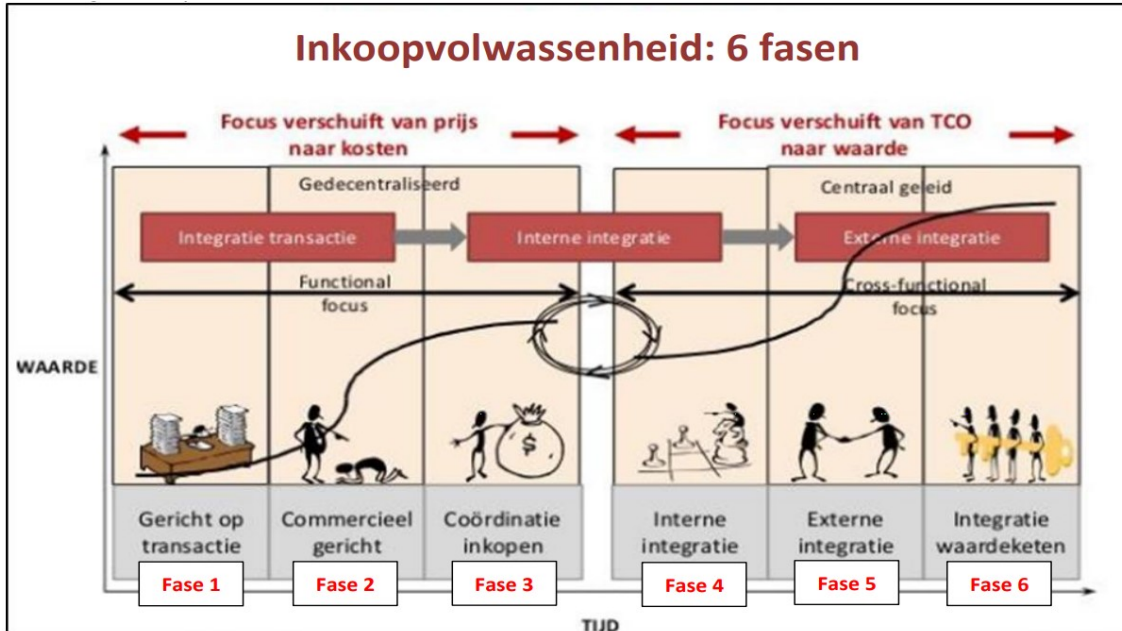
Bij grote opdrachten dienen voorkeursleveranciers onverminderd te voldoen aan de in het kader van de opdracht gevraagde uitsluitingsgronden, referentie-eisen en selectiecriteria. Onverminderd het feit dat het een voorkeursleverancier betreft, zal deze zo nodig worden verzocht een bank- of concerngarantie te verstrekken.

2. Inrichting en positionering inkoopfunctie

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting en positionering van inkoop binnen Antares.

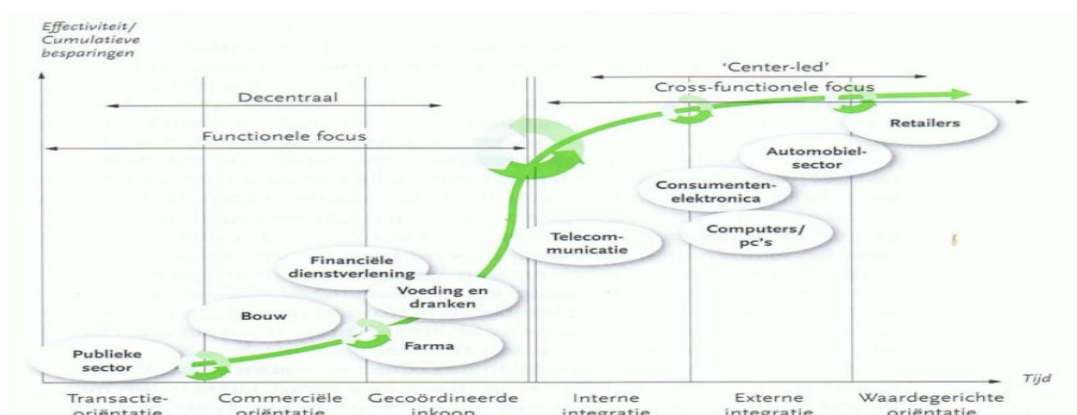
2.1. Inkoopvolwassenheid

Het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer is goed toepasbaar op de corporatiesector⁶.



Het model wordt gekenmerkt door zes fasen. Fase 1 en 2 hebben een operationeel karakter, waarbij in fase 1 een minimale waarde wordt gecreëerd door de inkoopfunctie. Fase 3 en 4 hebben een tactisch karakter en fase 5 en 6 hebben een strategisch karakter, waarbij bij fase 6 de inkoopfunctie in optima forma opereert als waarde-creator.

Onderzoek laat zien dat de meeste woningcorporaties zich qua inkoopvolwassenheid in fase 1 (transactiegericht) en fase 2 (commercieel gericht) bevinden. Dit blijkt ook uit onderstaande afbeelding⁷



⁶ Leidraad Inkoop, Aedes, oktober 2017

⁷ Quicksan inkoopprofessionaliteit, Patrick Boernama 26-10-2010

2.2. Inkooporganisatie

Inkoop kan op verschillende wijzen worden ingericht, maar grofweg zijn er drie hoofdvormen te onderscheiden:

- 1) **Decentrale inkooporganisatie (fase 1-2)**, met als kenmerken:
 - Decentrale inkoop, zonder centrale coördinatie of sturing;
 - Teams kopen zelfstandig op tactisch en operationeel niveau in;
 - Teams specificeren zelfstandig wat ze nodig hebben en gaan, veelal zonder overleg en afstemming, over tot het selecteren en contracteren van leveranciers;
 - Teams bestellen en bewaken zelfstandig de inkoop.

- 2) **Gecoördineerde inkooporganisatie (fase 3-4)**, met als kenmerken:
 - Decentrale inkoop, met centrale coördinatie of sturing;
 - De Centrale Inkoper (procesmatig) is samen met de budgetverantwoordelijke (inhoudelijk) verantwoordelijk voor de tactische inkoopactiviteiten, al dan niet via (tijdelijke) multidisciplinaire inkoopteams;
 - Het streven is gericht op consensus. De Centrale Inkoper geeft bij verschil in inzicht een objectief en zelfstandig advies over de inkoop en legt het bij het MT ter besluitvorming.

- 3) **Centrale inkooporganisatie (fase 5-6)**, met als kenmerken:
 - Centrale inkoop, in een apart team of afdeling;
 - De centrale inkoopafdeling is vooral verantwoordelijk voor de procesmatige begeleiding van inkooptrajecten;
 - De centrale inkoopafdeling doet een beroep op de organisatie bij het specificeren van producten en diensten om de behoeften te specificeren;
 - De centrale inkoopafdeling selecteert (incl. aanbesteding) en contracteert;
 - Komt met name voor bij de grotere woningcorporaties.

2.3. De praktijk bij Antares

2.3.1. Inkoopvolwassenheid Antares

Tot aan 1 april 2018 was een deel van de inkoop gecentraliseerd bij het Bedrijfsbureau, onderdeel van de afdeling Vastgoed. Dit betrof met name de inkoop op gebied van MJOB en het contractonderhoud. De overige inkoop (zoals gedefinieerd in paragraaf 1.3) was decentraal georganiseerd bij de budgetverantwoordelijken, zonder centrale coördinatie. In feite dus een combinatie van fase 1, 2 en 3 van het inkoopvolwassenheidsmodel.

Met de inrichting van de nieuwe organisatie per 1 april 2018 is het Bedrijfsbureau uit elkaar gehaald, waarbij de tactische/strategische inkoop (deels) is ondergebracht bij de huidige Inkoper en de meer tactisch/operationele inkoop bij de afdeling Klant en andere budgetverantwoordelijken. De centrale sturing op de inkoop is met deze organisatorische aanpassing op een meer decentraal niveau terecht gekomen, een ontwikkeling conform fase 1 en 2.

De overige, veelal decentrale inkoop is met de organisatiewijziging ongewijzigd gebleven.

2.3.2. Ambitie en positionering

Antares heeft de ambitie om door te ontwikkelen naar fase 3-4 van inkoopvolwassenheid.

Om dit te realiseren is er gekozen voor de inrichting van het model van gecoördineerde inkoop, waarbij de Inkoper de rol van centrale inkoopprofessional gaat invullen. Het concept van Centrale inkooporganisatie is gezien de grootte van Antares (nog) niet realiseerbaar.

Uitgaande van het model van gecoordineerde inkoop, ziet de (beoogde) organisatie van de inkoop bij Antares er als volgt uit:

- De Inkoper heeft een centraal coördinerende rol, vanuit een onafhankelijke positie. De Inkoper is (vooralsnog) in het Supportteam, met een strategisch-tactische verantwoordelijkheid, met een onafhankelijke positie t.o.v. de operatie;
- De budgetverantwoordelijken zitten (decentraal) verspreid over de teams binnen Antares, verrichten daar het werk en leggen verantwoording af in het team en aan de verantwoordelijk manager. Vanuit het werk leveren zij een inhoudelijke bijdrage aan het inkoopproces. De uitvoerende inkooptaken maken veelal slechts een (beperkt) deel van hun tijd uit en zijn meer operationeel van aard.

2.3.3. Rol Inkoper

De Inkoper krijgt een breder pakket aan verantwoordelijkheden. Nu is de Inkoper primair verantwoordelijk voor de inkoop van het MJOB en het contractonderhoud. Dit zal uitgebreid worden met de verantwoordelijkheid voor **alle** inkoop binnen Antares. Conform de scope zoals vermeld in paragraaf 1.3 van dit document.

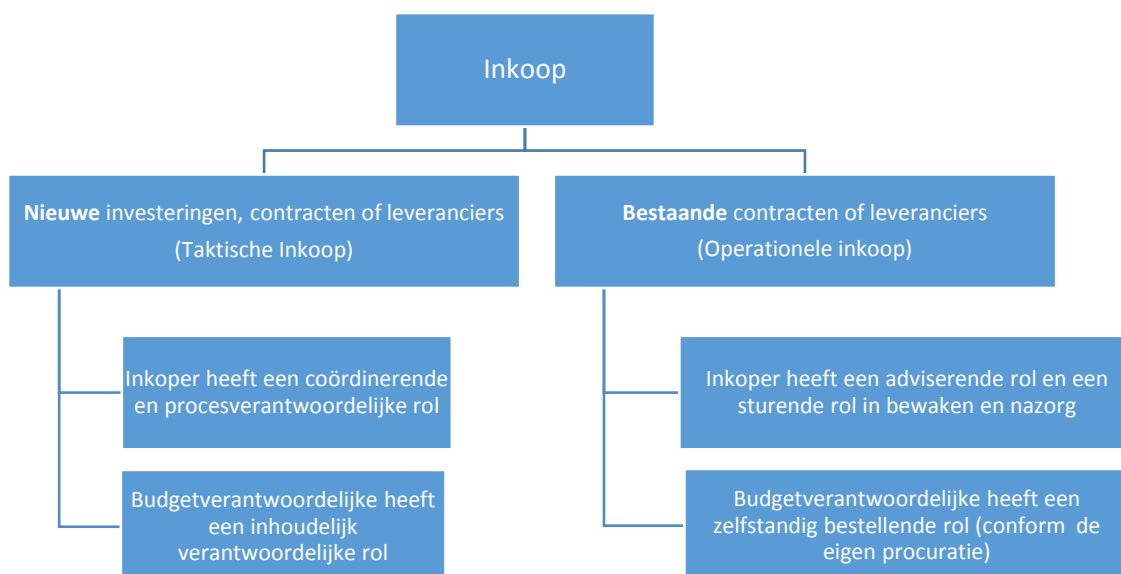
De Inkoper is de drager van het professioneel opdrachtgeverschap. Hij bewaakt in zijn coördinerende rol het inkoopbeleid en de onderliggende inkoopprocessen, met een toetsende rol naar zaken als MVO, duurzaamheid en overige kaders binnen Antares.

Inkopen is een vak en de Inkoper moet veel in huis hebben, vanuit een aantoonbaar HBO werk- en denkniveau. De verantwoordelijkheden (op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau) en kerncompetenties zijn vastgelegd in het functieprofiel van de Inkoper.

Aanvullend hierop is het van belang de functieprofielen van alle betrokken medewerkers goed aan te laten sluiten op de inrichting van het model van gecoördineerde inkoop. Naast het formeel beschrijven van functies, is aandacht voor competentieontwikkeling noodzakelijk en wenselijk.

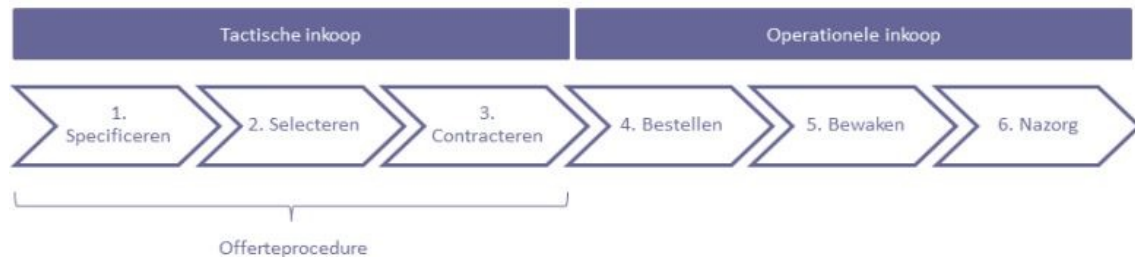
2.3.4. Beslisboom rolverdeling Inkoper en budgetverantwoordelijke

De volgende beslisboom is aan de orde, kijkende naar de rolverdeling tussen de Inkoper en de budgetverantwoordelijke:



3. Inkoopproces

3.1. Niveaus van inkoop



Inkoop is te onderscheiden op drie niveaus:

1. **Strategische inkoop** richt zich op de beslissingen die de organisatie op langere termijn beïnvloeden. Denk daarbij aan keuzes omtrent het in- of uitbesteden van werkzaamheden, die direct aansluiten bij de organisatiedoelstellingen. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de Directeur-Bestuurder, met direct toezicht door de RvC.
2. **Tactische inkoop** omvat de werkzaamheden die vallen onder de eerste drie stappen van het inkoopproces (zie hierboven): specificeren, selecteren en contracteren. In feite het proces van offerte en aanbesteding.
3. **Operationele inkoop** ziet erop toe dat wat er wordt ingekocht, ook daadwerkelijk is geleverd. Dit wordt ook wel het contractmanagement genoemd. Dit zijn de laatste drie stappen in het inkoopproces (zie hierboven): bestellen, bewaken en nazorg.

3.2. Uitgangspunten

3.2.1. Inkoopvoorwaarden

Bij iedere vorm van inkoop zijn in principe de geldende Algemene Inkoopvoorwaarden, zoals vermeld op de website van Antares, van toepassing. De algemene voorwaarden van een leverancier worden door Antares uitdrukkelijk van de hand gewezen.

In die gevallen waarbij het van toepassing verklaren van de inkoopvoorwaarden van Antares leidt tot onoverkomelijke problemen, vindt er overleg plaats met de Bedrijfsjuriste om in te zoomen op de verschillen. Indien nodig wordt er een advies opgesteld t.b.v. besluitvorming in het MT.

3.2.2. Procedurele uitgangspunten

- De Inkoper zal, in afstemming met de Bedrijfsjuriste **modeldocumenten** t.b.v. het inkoopproces opstellen (en actueel houden) en ter beschikking stellen aan de organisatie. Het doel hiervan is dat er een uniforme, standaardmatige werkwijze wordt gecreëerd, het proces wordt vereenvoudigd en wordt de kans op fouten/onvolledigheden verkleind.
- De Inkoper zal, in afstemming met de Controller, de **AO**-processen en werkinstructies t.b.v. het inkoopproces opstellen (en actueel houden) en ter beschikking stellen aan de organisatie. Het doel hiervan is dat er een uniforme, standaardmatige werkwijze wordt gecreëerd, het proces wordt vereenvoudigd en het de kans op fouten/onvolledigheden wordt verkleind.
- De Inkoper zal, in afstemming met de Controller en de Bedrijfsjuriste de **aanbestedings processen en werkinstructies** t.b.v. het inkoopproces opstellen (en actueel houden) en ter beschikking stellen aan de organisatie. Het doel hiervan is dat er een uniforme, standaardmatige werkwijze wordt gecreëerd, het proces wordt vereenvoudigd en de kans op fouten/onvolledigheden wordt verkleind.
- De Inkoper is als **proceseigenaar** verantwoordelijk voor het up-to-date brengen en houden van de AO-processen t.b.v. het inkoopproces.

- **Functiescheiding** is een maatregel waarbij functies zodanig worden verdeeld dat medewerkers slechts een deel van het inkoopproces kunnen beïnvloeden en de mogelijkheid ontstaat tot wederzijdse controle. Dit draagt bij aan de borging van integriteit en is opgenomen in de Administratieve Organisatie van Antares.
- In de **procuratieregeling** van Antares⁸ zijn de bevoegdheden op functieniveau vastgelegd. Deze procuratieregeling is leidend in het inkoopproces.
- Van ieder inkoopproces (>€50.000 in geval van werken, >€ 10.000 in het geval van leveringen, altijd bij maatschappelijk vastgoed) moet een digitaal **inkoopdossier** worden aangemaakt, volgens een vastgestelde opbouw, wat inzichtelijk is voor de Inkoper. Dit dossier speelt een belangrijke rol bij de verantwoording achteraf, maar ook tijdens de uitvoering van het inkoopproces. Inkoopdossiers dienen inzichtelijk en volledig te zijn, en worden procedureel op volledigheid en rechtmatigheid getoetst door de Controller.
- Jaarlijks wordt er, onder verantwoordelijkheid van de Inkoper, het **inkoopjaarplan** opgesteld, met daarin een overzicht van de voorziene grote(re) inkooptrajecten, incl. beschrijving van de inkoopprojecten, betrokken en verantwoordelijke medewerkers, budget en planning. Dit als onderdeel van de begrotingscyclus en de meerjarenbegroting.

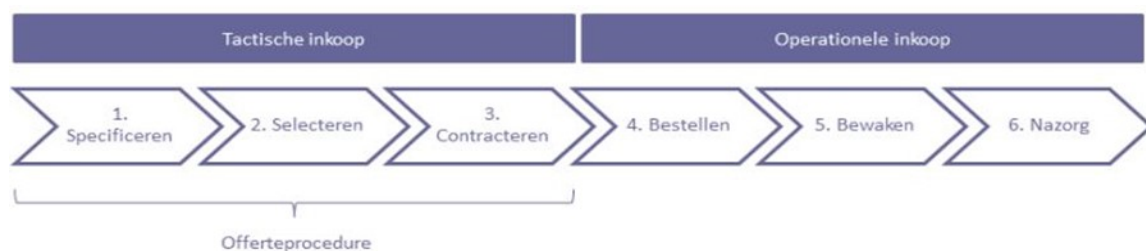
3.2.3. Contractvormen

Afhankelijk van de inkoopbehoefte wordt de contractvorm bepaald. De af te sluiten contracten zijn in twee categorieën in te delen:

1. **Standaardcontracten.** Dit zijn opdrachten die individueel worden voorbereid, gegund en tot uitvoering worden gebracht.
2. **Raamcontracten.** Dit zijn opdrachten die aan een of meerdere leveranciers worden verstrekt gedurende een vooraf overeengekomen periode. Deze leveranciers worden gecontracteerd voor het uitvoeren van bepaalde standaardwerkzaamheden danwel voor het leveren van goederen en/of diensten. Voor het verstrekken van opdrachten die binnen de raamovereenkomsten worden gegund hoeft er geen nieuwe offerteprocedure te worden doorlopen.

3.3. Processtappen

Na signalering van een inkoopbehoefte (de oriëntatiefase) wordt het **inkoopproces** doorlopen. Het inkoopproces is opgedeeld in een zestal processtappen. Hierbij zijn de factoren aard, omvang, complexiteit en impact van de inkoop van belang. Deze bepalen de mate waarin deze stappen uitvoerig of versneld doorlopen kunnen worden.



In deze paragraaf worden deze processtappen, incl. de oriëntatiefase toegelicht.

3.3.1. Oriëntatiefase

De kernvraag is: '**Wat willen we bereiken met deze inkoopbehoefte?**' Draagt het bij aan het realiseren van de gestelde (organisatie)doelstellingen? In de oriëntatiefase wordt antwoord gegeven op onderstaande zaken aangaande de behoeften, kosten en de inkoop- en contractstrategie. Deze fase is essentieel voor het behalen van de gewenste resultaten.

- Het is van belang vooraf te inventariseren wat voor producten, diensten of werken (of een combinatie van deze) er benodigd zijn en over welke periode deze vraag zich uitstrekt.

⁸ Procuratieregeling Stichting Antares Woonservice, 25 september 2018

- Daarnaast is het van belang bij de start van een inkooptraject een eerste **kostenraming** te maken van de inkoopbehoefte. Mogelijk wordt de raming ingegeven op basis van een beschikbaar budget. In deze raming dienen alle kosten die gemoeid zijn met de inkoop opgenomen te worden. En dan niet alleen de kosten voor de aanschaf, maar ook de kosten voor het onderhoud en beheer gedurende de contractduur of de kosten van eventuele vervolgoopdrachten.
- Voor de start van de offerteprocedure dient een **inkoop- en contractstrategie** te worden vastgesteld, waarin de verschillende afwegingen beantwoord en onderbouwd dienen te worden. Het doel hiervan is om tot een goede en gemotiveerde afweging te komen over de wijze waarop het inkoopproces wordt ingestoken, zodat het gewenste doel wordt gerealiseerd.
 - De **inkoopstrategie** geeft onder andere antwoord op de volgende aspecten:
 - Wat is de inkoopbehoefte?
 - Welke leverancier(s) worden uitgenodigd voor een offertetraject, en waarom deze leverancier(s)?
 - Wat is de omvang van de opdracht?
 - Wat is de contractduur en de eventuele optie jaren?
 - Op basis waarvan worden offertes beoordeeld?
 - Wat is de projectplanning?
 - Welk soort procedure wordt gehanteerd?
 - Aan welke processen is de invulling van de inkoopbehoeften gerelateerd?
 - Wat is het raakvlak van de inkoopbehoefte met eventuele organisatieprocessen?
 - De **contractstrategie** richt zich op vragen en aandachtspunten voor de inrichting van het contract. Afhankelijk van de omvang en impact van het contract op de organisatie dient de contractstrategie afgestemd te worden met de bedrijfsjurist (dit naar inzicht budgetverantwoordelijke en de Inkoper).
 - Wat zijn de belangrijkste punten die we in het contract moeten vastleggen?
 - Welke risico's erkennen we en willen we middels het contract beheersen?
- Onderdeel van de inkoop- en contractstrategie is het **inkoopprotocol** (hoofdstuk 3.4), met hierin de drempelbedragen die aangeven welke inkoopprocedure gevolgd moet worden. Op basis van o.a. product – en marktanalyse en de beantwoording van vragen in de inkoopstrategie kan beter invulling worden gegeven aan de wijze waarop het offerteproces middels dit protocol doorlopen moet worden.

3.3.2. Specificeren

Door te specificeren geven we **inhoud** aan de **inkoopbehoefte**. Hierin wordt vastgesteld waaraan de oplossing van de leverancier tenminste moet voldoen. Traditioneel uit zich dit in een 'Programma van Eisen' en/of een bestek met hierin een (technische) uitwerking van de specificatie.

3.3.3. Selecteren

Hier staat de vraag centraal: '**Welke organisaties zijn in staat de inkoopbehoefte in te vullen.**'

Op basis van informatie over de organisatie wordt de technische en economische geschiktheid van de organisatie getoetst. Zo kunnen er eisen gesteld worden aan de omvang (relevante omzet of aantal fte's) van de organisatie en kunnen referentieopdrachten of specifieke verklaringen/certificaten worden opgevraagd die voor een basiskwaliteit of procesborging staan.

Partijen welke een offerteaanvraag indienen worden beoordeeld op de wijze van invulling van de opdracht. Dit kan bestaan uit prijs, kwaliteit, duurzaamheid of specifieke deskundigheid.

Uitgangspunt is dat offertes zowel op prijs, kwaliteit als duurzaamheid beoordeeld worden. Bij de bepaling van de inkoopstrategie wordt de verhouding tussen genoemde componenten vastgesteld.

De beoordeling op kwaliteit kan op verschillende manieren gemeten worden.

Enkele voorbeelden:

- Plan van aanpak (wijze waarop de gewenste projectdoelstelling geborgd wordt)
- Planning/doorlooptijd
- Risico-inventarisatie
- Levertijd
- Technische kwaliteit
- Aansluiting op wensen
- Ervaring
- Presentatie/interview
- Antwoord op vraagstelling(en)
- Verbetervoorstellen

Van belang is om de wijze van beoordelen in de offerteaanvraag op te nemen. Dit kan door de onderlinge weging van de beoordelingscriteria inzichtelijk te maken en toe te lichten hoe hierop beoordeeld wordt. Hierdoor wordt transparantie naar leveranciers gecreëerd en zal het de kwaliteit van de inschrijving ten goede komen. Als het duidelijk is dat bepaalde kwaliteitsonderdelen zwaar wegen zal een leverancier hier extra aandacht aan besteden voor de invulling van de vraagstelling.

De beoordeling van offertes wordt vastgelegd in een beoordelingsmatrix. Hierin wordt de beoordeling per onderdeel vastgelegd én objectief gemotiveerd. De beoordelingsmatrix dient, op basis van de vooraf vastgestelde weging, de totale beoordeling (van prijs, kwaliteit en duurzaamheid) inzichtelijk te maken.

Op basis van de ingediende en beoordeelde offertes wordt er een **proces-verbaal van aanbesteding** opgesteld. De best scorende leverancier krijgt vervolgens de opdracht of zal worden gecontracteerd.

3.3.4. Contracteren

In deze fase vindt de **opdrachtvertrekking of het ondertekenen** van contracten plaats. Na de leveranciersselectie dient de finale afstemming plaats te vinden met de geselecteerde leverancier(s). Eventuele vragen/onzekerheden welke in de offertevergelijking nog niet aan de orde zijn gekomen worden besproken.

Pas wanneer de vraag (offerteaanvraag) en het aanbod (offerte) volledig op elkaar zijn afgestemd zal tot ondertekening worden overgegaan. Afhankelijk van de omvang en impact van het contract (inzicht opdrachtgever en Inkoper) dient toetsing van het contract plaats te vinden door de bedrijfsjurist. Ondertekening van contracten en opdrachtvertrekking geschiedt enkel door de bevoegde personen.

De Inkoper toetst het contract op aanwezigheid van enkele basiselementen waarop het contact beheerd dient te worden.

3.3.5. Bestellen

In deze fase wordt het contract of de opdracht **uitgenut**. De bestelfase loopt totdat de opdracht is afgerond of het contact beëindigd is. De organisatie maakt gebruik van de ingekochte leverancier conform de afgesproken opdracht of het contract. In deze fase is het van belang dat beide partijen de gemaakte afspraken nakomen. Mogelijke aanpassingen op de opdracht of wijzigingen in het contract worden beheerd.

3.3.6. Bewaken

Met het bewaken wordt het **monitoren van de uitvoering van de opdracht** bedoeld. Komen partijen de wederzijdse verplichtingen na? Wordt het contract/de opdracht in voldoende mate uitgenut? Maar ook wordt de vraag gesteld of de gewenste behoefte nog altijd actueel is. Bij contracten vindt hier contractmanagement plaats. Hierbij worden prestaties van leveranciers binnen het contract gemeten en vastgelegd. Het bewaken ziet toe op de bestelfase, maar borgt tevens de uitgangspunten van de inventarisatiefase.

3.3.7. Nazorg

Als afronding van het inkooptraject dient een evaluatie plaats te vinden van het gehele inkooptraject. Deze evaluatie geschiedt na afronding van de opdracht of gedurende de uitvoer van het contract. Tijdens de evaluatie worden o.a. het gehele inkoopproces bekeken (is er conform het inkoopbeleid gehandeld), de behaalde resultaten vastgesteld en worden leerpunten benoemd voor nieuwe inkooptrajecten.

3.4. Procuratie⁹

De bevoegdheden van de Directeur-Bestuurder vloeien enerzijds voort uit de wet anderzijds uit de statuten van Antares. Daarnaast zijn bepalingen opgenomen in het Reglement Bestuur, in het Reglement RvC, het Investeringsstatuut, het Reglement Financieel Beheer en Beleid en het Treasurystatuut. Al hetgeen de interne besluitvorming van de Directeur-Bestuurder betreft wordt bestuursbevoegdheid genoemd.

De functionarissen binnen Antares hebben geen statutaire basis. Dit betekent dat ze binnen Antares geen rechtstreekse bevoegdheden kunnen ontleenen aan de statuten. Feitelijk zijn de taken beschreven in de bijbehorende functiebeschrijvingen en in de AO-processen van Antares. In geval van tegenstrijdigheid tussen enerzijds de onderhavige bevoegdhedenregeling en anderzijds de functiebeschrijvingen en de AO-processen, prevaleert de eerste.

Het Bestuur kan bestuursbevoegdheden delegeren aan niet-bestuurders (niet-statutaire functionarissen). Bij het delegeren wordt niet alleen de bevoegdheid overgedragen, ook de verantwoordelijkheid. Naast de delegatie van bestuursbevoegdheden kan het Bestuur ook vertegenwoordigingsbevoegdheid verlenen aan functionarissen binnen Antares. Dit kan zowel permanent (bij volmacht, ook wel procuratie genoemd) of incidenteel. De delegatie van bestuurs- en vertegenwoordigingsbevoegdheden is vastgelegd in een procuratieregeling.

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

In de procuratieregeling van Antares is ook vastgelegd hoe er wordt omgegaan met afwijkingen en vervanging. Afwijking van het inkoopbeleid kan alleen als daar gegronde redenen voor zijn. Voor een afwijkende inkoopbeslissing moet de projectleider/budgethouder vooraf een gemotiveerd voorstel voorleggen aan de Inkoper. Deze legt het voorstel, voorzien van zijn advies, aan het MT voor ter besluitvorming.

⁹ Procuratieregeling Stichting Antares Woonservice, 25 september 2018

4. Aanbestedingsbeleid

4.1. Aanbestedingsverplichting

4.1.1. Algemeen

Zoals in de inleiding aangegeven is Antares **geen (Europees) aanbestedingsplichtige** instantie. De minister heeft zich hier uitdrukkelijk over uitgesproken. De vraag blijft wel of dit overeenkomt met Europese wetgeving en de vraag is ook wanneer dit aanhangig gemaakt wordt bij het Hof van Justitie. In dit inkoopbeleid wordt er vooralsnog vanuit gegaan dat er geen (Europese) aanbestedingsverplichting aan de orde is.

Als gezegd, Antares is geen aanbestedende dienst en er is dus geen verplichting om aan te besteden.

Antares is wel verplicht de Aanbestedingswet te volgen wanneer zij bijvoorbeeld bij de realisatie van herstructureringsprojecten ook werkzaamheden aanbesteed in opdracht van een gemeente (voor zover dat op grond van de Woningwet überhaupt is toegestaan). Omdat de gemeente, indien zij zelf deze werken rechtstreeks zou aanbesteden, wel aanbestedingsplichtig is onder de Aanbestedingswet, wordt deze verplichting in dit soort gevallen doorgelegd naar Antares.

Antares ziet het hebben van een intern aanbestedingsbeleid (als onderdeel van het inkoopbeleid) als een uiting van professioneel opdrachtgeverschap (zie paragraaf 1.8).

Aan de hand van het intern aanbestedingsbeleid kan Antares zich verantwoorden over de wijze waarop zij maatschappelijke gelden besteedt.

4.1.2. Hoofdbeginselen aanbesteden

Het past professionele opdrachtgevers, die maatschappelijke gelden besteden, zoals Antares, om naar de volgende hoofdbeginselen van aanbesteden te handelen:

- Gelijke behandeling/non-discriminatie;
- Objectiviteit en meetbaarheid;
- Transparantie en openheid;
- Proportionaliteit.

De gedragscode van Antares¹⁰ is van toepassing, met daarin de regels voor integer en eerlijk handelen door alle medewerkers van Antares in het inkoopproces. De gedragscode maakt ook deel uit van de contracten die worden gesloten met leveranciers.

4.1.3. Maatschappelijk Vastgoed

De komst van de woningwet in 2015 heeft wel een aantal veranderingen met zich meegebracht.

Zo geldt vanaf 1 juli 2015 de aanbestedingsverplichting voor het bouwen van en het treffen van voorzieningen aan **maatschappelijk vastgoed** (MOG) in de DAEB-tak, zoals beschreven in de Woningwet:

- doen bouwen en verwerven van gebouwen die een maatschappelijke gebruiksbestemming hebben en hun onroerende en infrastructurele aanhorigheden, alsmede bezwaren, verhuren, vervreemden en doen slopen van haar zodanige gebouwen en aanhorigheden en die van toegelaten instellingen of met hen verbonden ondernemingen, daarop vestigen van een recht van erfpacht, opstal of vruchtgebruik, en overdragen van de economische eigendom daarvan¹¹;

¹⁰ Antares gedragscode d.d. 6 februari 2019

¹¹ Woningwet artikel 45, lid 2, d

- in stand houden van en treffen van voorzieningen aan haar gebouwen als bedoeld in onderdeel d en hun onroerende en infrastructurele aanhorigheden en die van toegelaten instellingen of met hen verbonden ondernemingen, en aan de direct daaraan grenzende omgeving¹².

Vormen¹³ van **maatschappelijk vastgoed** zijn:

- *Opvangcentra, hospices, inpandige zorgsteunpunten in een woonzorggebouw, inpandige dagbesteding van gehandicapten of ouderen, incl. enige zorginfrastructuur, buurthuizen, gemeenschapscentra, jongerencentra (zonder horecavoorziening), dorps- of wijkbibliotheken, veiligheidshuizen, ruimten voor op de buurt of wijk gericht maatschappelijk werk door stichtingen of verenigingen, ruimten voor op de buurt of wijk gerichte activiteiten op het gebied van welzijnswerk door stichtingen of verenigingen en gebouwen die kantoorruimte van toegelaten instellingen zijn.*

Aangevuld met onderstaande vormen van maatschappelijk onderhoud, voor zover het vastgoed betreft dat al in het bezit van Antares was voor de herziene Woningwet¹⁴:

- *Centra voor werk(gelegenheid) en/of bevordering van bedrijvigheid in de wijk, basisscholen, centra voor jeugd en gezin, brede scholen (multifunctionele accommodaties), wijk sportvoorzieningen, vmbo-mbo-scholen, vwo-scholen, schoolgebouwen voor speciaal onderwijs, steunpunten voor schuldsanering en budgetbeheeradvies voor huishoudens in financiële problemen, multifunctionele centra voor maatschappelijke dienstverlening, ruimten voor kleinschalige culturele activiteiten, ruimten voor niet op de buurt of wijk gericht maatschappelijk werk door stichtingen of verenigingen en ruimten voor niet op de buurt of wijk gerichte activiteiten op het gebied van welzijnswerk door stichtingen of verenigingen.*

Concreet zijn de **volgende wettelijke eisen** van toepassing m.b.t. het aanbesteden van maatschappelijk onroerend goed:

- *Aanbesteding dient altijd plaats te vinden via een meervoudige aanbesteding, met minimaal twee partijen die worden uitgenodigd om mee te dingen naar de opdracht.*
- *De aanbestedingsvorm is vrij te kiezen.*

Om deze reden is er een apart inkoopprotocol opgenomen in hoofdstuk 4.3 voor zaken aangaande maatschappelijk onroerend goed.

4.2. Bouworganisatievormen

Bij professioneel opdrachtgeverschap is het van groot belang dat Antares bij elke nieuwe opdracht afweegt en bepaalt wat de best passende bouworganisatievorm is. De bouworganisatievorm bepaalt hoe de onderdelen van een opdracht over de verschillende deelnemers aan het bouwproces worden verdeeld en hoe deze samenwerken.

Globaal zijn de volgende bouworganisatievormen te onderscheiden:

- **Traditioneel.** In een traditioneel ingericht bouwproces worden de activiteiten die in de opeenvolgende fase plaatsvinden, afzonderlijk aanbesteed. Antares voert directie en regie over het totaal; er is geen ondernemer voor het geheel gecontracteerd en verantwoordelijke gesteld.

¹² Woningwet artikel 45, lid 2, 3

¹³ Woningwet Artikel 49 bijlage 3

¹⁴ Woningwet Artikel 49 bijlage 4

- **Bouwteam.** Het bouwteam is in de basis gelijk aan een traditioneel bouwproces, met dien verstande dat de aannemer al tijdens de ontwerpfase aanschuift en adviseert over bijvoorbeeld uitvoeringszaken en kosten.
- **Design & Build (Design & Construct):** In een Design & Build-aanpak specificeert Antares, veelal met de hulp van een adviseur, wat zij nodig heeft zonder dat al tekeningen en berekeningen (het bestek) worden gemaakt. De specificatie die zo ontstaat, wordt een vraagspecificatie genoemd. Antares besteedt vervolgens de ontwerpopdracht en de uitvoering in één keer aan en selecteert daarvoor één ondernemer, die voor het totaal verantwoordelijk wordt. In een Design & Build heeft de opdrachtgever in beginsel geen prominente rol op de voorgrond, voert geen directie noch regie, maar controleert slechts – met enige afstand tot de dagelijkse gang van zaken op het project – of de ondernemer zijn afspraken nakomt.
- **Engineering & Construct (Engineering & Build):** In een Engineering & Construct-aanpak specificeert Antares, veelal met de hulp van een architect en adviseur, wat zij nodig heeft en doorloopt zij een deel van het ontwerpproces, tot maximaal het niveau Definitief Ontwerp. Antares besteedt de vervolgens de resterende ontwerpwerkzaamheden en de uitvoering in één keer aan en selecteert daarvoor één ondernemer, die voor het totaal verantwoordelijk wordt. Net als bij Design & Build heeft de opdrachtgever bij Engineering & Construct in beginsel geen prominente rol op de voorgrond, maar controleert van een afstand of de ondernemer zijn afspraken nakomt.
- **Design, Build & Maintain (DBM) en Engineering, Construct & Maintain (ECM),** zijn gelijk aan respectievelijk Design & Build en Engineering & Construct, met dien verstande dat Antares ook het meerjarig onderhoud aan de overeenkomst toevoegt. De ondernemer die de aanbesteding wint, wordt dus niet alleen verantwoordelijk voor het (resterende) ontwerp en de bouw, maar ook voor het binnen overeengekomen kaders instandhouden van het gebouw.
- **Turn-key:** Turn-key is een bouwproces dat nog het meeste weg heeft van Design & Build, maar waarbij Antares in beginsel niet of nauwelijks betrokken wordt in het ontwerp- en bouwproces: het gebouw wordt zonder veel nader overleg volledig sleutelklaar opgeleverd.

De keuze voor een bouworganisatievorm heeft grote invloed op de aanbesteding. Die volgordelijkheid zit in elke opdracht: éérst wordt de bouworganisatievorm vastgesteld, daarna de aanbestedingsprocedure.

4.3. Aanbestedingsprocedures

De volgende aanbestedingsprocedures zijn te onderscheiden:

- **Enkelvoudige onderhandse (één-op-één) procedure.** Dit is de meest eenvoudige vorm van aanbesteding en kan eigenlijk niet als aanbesteding worden beschouwd. In feite is het een directe opdracht aan een leverancier. In deze procedure nodigt Antares één aanbieder uit om een offerte of inschrijving uit te brengen.
- **Meervoudige onderhandse procedure.** Dit is de meest toegepaste procedure door woningcorporaties. Deze procedure biedt door concurrentiestelling een waarborg voor het verkrijgen van een product met een goede prijs/kwaliteitsverhouding. Bij deze vorm wordt een beperkt aantal zelf gekozen aanbieders gevraagd een offerte in te dienen. Vervolgens wordt de opdracht aan de aanbieder gegund die de economisch meest voordelige inschrijving doet. Er is in beginsel weinig ruimte voor het voeren van onderhandelingen. Bij deze vorm van aanbesteding dient het proportionaliteitsbeginsel in acht te worden genomen, kijkende naar met name het samenvoegen van opdrachten, de te stellen termijn, de met de inschrijving verbonden kosten en de voorwaarden van de overeenkomst.
- **Nationale (of openbare) procedure.** Deze procedure verloopt in één stap, waarbij Antares de vraag aan de markt bekend maakt en alle geïnteresseerde partijen een inschrijving mogen doen.
- **Procedure met voorselectie.** Deze procedure omvat twee stappen:

1. Antares maakt aan de markt bekend welke inkoopvraag er ligt en geïnteresseerde partijen melden zich;
2. Antares selecteert uit de aangemelde partijen een beperkt aantal om een inschrijving te doen.

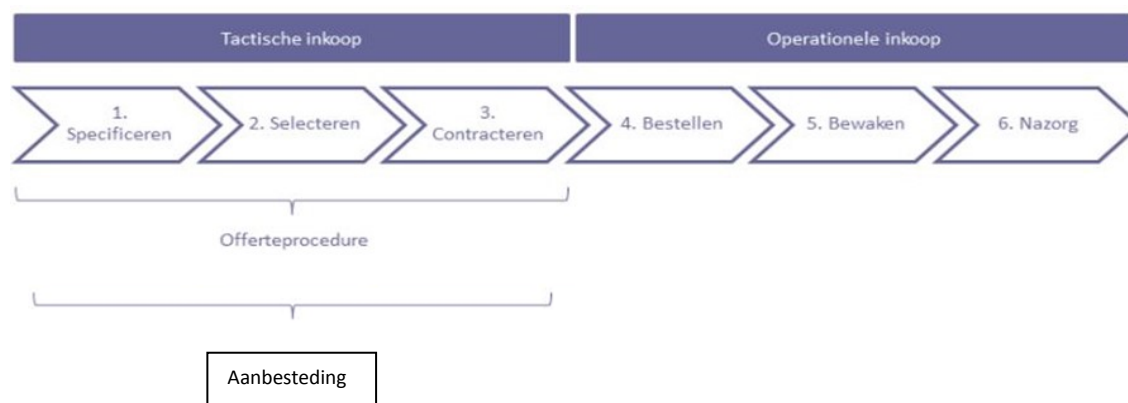
De meervoudige onderhandse procedure en de procedure met voorselectie kennen elk, naast de bovengenoemde basisprocedure, twee variaties:

- **Overlegprocedure.** Antares voert tijdens de aanbestedingsprocedure voorafgaand aan het indienen van de inschrijvingen één-op-één-gesprekken met de potentiële leveranciers die meedoen.
- **Onderhandelingsprocedure.** Antares onderhandelt na het indienen van de inschrijvingen verder met één of meer leveranciers over de inschrijving(en).

4.4. Inkoopprotocol

4.4.1. Algemeen

De beslissing welke aanbestedingsprocedure moet worden gevoerd en hoeveel potentiële opdrachtnemers mogen inschrijven, althans hoeveel er mogen worden benaderd om in te schrijven, is afhankelijk van de waarde van de inkoopopdracht (de zogenaamde drempelbedragen).



Antares maakt het volgende onderscheid m.b.t. het te volgen inkoopprotocol:

Opdracht	Specificatie	Paragraaf
Werken	Renovatie en Duurzaamheid	4.3.2
Werken	Nieuwbouw en Onderhoud	4.3.3
Werken	Maatschappelijk Vastgoed	4.3.4
Leveringen	Producten en Diensten	4.3.5

In de hoofdstukken hieronder staan een viertal schema's waarin per opdrachtsoort (zoals hierboven beschreven) en afhankelijk van de geraamde waarde het inkoopprotocol staat beschreven.

Voor het aanbestedingsproces wordt verwezen naar de Leidraad Aanbesteden van Aedes.¹⁵

Voor het bouwen van maatschappelijk vastgoed en het treffen van voorzieningen aan het maatschappelijk vastgoed geldt de wettelijke aanbestedingsverplichting zoals vermeld in hoofdstuk 4.2.

¹⁵ Leidraad Aanbesteden, Aedes

4.4.2. Inkoopprotocol Werken – Renovatie en Duurzaamheid

Antares heeft een ambitieuze verduurzamingsopgave de komende jaren. Dit met als doelstelling om in 2021 het bezit van Antares gemiddeld op label B te krijgen, maar ook om stappen te zetten om in 2050 een CO2-neutrale woningvoorraad te hebben.

Antares zet in op een lange termijn samenwerking met een aantal geschikte ketenpartners, waarmee Antares goede ervaring heeft die wederzijds is. Het doel is om projectoverstijgend en jaaroverstijgend te werken zodat de samenwerking op termijn als ketensamenwerking zal fungeren.

De geformuleerde doelstelling is:

'Het efficiënt, doelmatig, toekomstbestendig en bewonersvriendelijk realiseren van energetische verbeteringen, al dan niet gecombineerd met onderhoudstechnische verbeteringen door projectoverstijgende samenwerking met vaste partners.'

Gekozen is voor drie ketenpartners, elk met een specifieke expertise:

- Cuypers Pex, met als specifieke expertise dak- en kozijnrenovatie;
- Knaapen groep, met algemene kennis en ervaring met onderhoud en reovatie, en met als specifieke expertise hoogbouw;
- Caspar de Haan, met algemene kennis en ervaring met onderhoud en renovatie.

De werkwijze is vastgelegd in de notitie 'Vraag specificatie ketensamenwerking energetische investeringen'.

De methodiek van werken is conform het werken in een **bouwteam**. Hier is sprake van samenwerking tussen Antares, de eventuele adviseur van Antares en een vertegenwoordiger van de uitvoerende discipline (de ketenpartner).

Doordat genoemde partijen in een zeer vroeg stadium van de voorbereiding van een project met elkaar in contact komen en samenwerken om te komen tot een ontwerp, biedt dit duidelijke voordelen:

Voordelen Antares:

- Een bij uitstek deskundige partij op het gebied van de uitvoering van bouwwerken en de daarmee samenhangende kostentechnische aspecten is al in de ontwerpfase bij het bouwproject betrokken;
- De ketenpartner kan, doordat hij zelf betrokken is bij de voorbereiding van het bouwproject, zijn specifieke ervaring en deskundigheid aan het bouwteam ten dienste stellen. Vanuit deze ervaring en deskundigheid kan de ketenpartner suggesties doen met betrekking tot kosten, kwaliteit en efficiency van het bouwplan;
- Antares heeft op deze wijze de garantie dat het bouwproject op de meest efficiënte wijze tot stand wordt gebracht, waarbij prijs en kwaliteit in optimale verhouding staan;
- Het bouwteam biedt het beste uitgangspunt om in de uitvoeringsfase een in oplossingen meedenkende bouwondernemer te hebben;
- Een discussie over meerwerk - bij een gelijkblijvend programma van eisen - ontstaat, los van echt onvoorziene zaken, niet omdat de bouwondernemer zelf verantwoordelijk is voor het ontwerp, het bestek en het plan van aanpak.

Voordelen ketenpartner

- De ketenpartner komt in een gunstiger positie dan wanneer hij niet bij de voorbereiding van het bouwproject zou zijn betrokken. Immers, omdat hij zelf heeft meegewerkt aan de voorbereiding van het bouwproject, is hij als geen andere bouwondernemer op de hoogte van het te realiseren project;
- De ketenpartner die aan een bouwteam deelneemt is ervan verzekerd hij als enige een prijsaanbieding voor het uit te voeren werk mag doen.

Om voldoende zicht te houden om marktconforme prijsstelling, wordt de afgegeven prijs getoetst door een externe beoordelaar.

4.4.3. Inkoopprotocol Werken – Nieuwbouw en Onderhoud

Drempelbedrag/ waarde opdracht	Richtlijn aanbesteden	Voorkeursleverancier	Aantal offertes
€0-€50.000	Enkelvoudig onderhands gunnen	Ja	n.v.t.
€50.000-€250.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	2
€250.000-€1.000.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	3
€1.000.000-€2.500.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	4
> € 2.500.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 2	5

Afwijkingen van het inkoopprotocol zijn enkel voorbehouden aan de Directeur-Bestuurder, na advies van het managementteam en beoordeling door Control.

In voorkomende gevallen is goedkeuring noodzakelijk van de RvC, conform de procuratieregeling.

Afwijkingen dienen onderbouwd vastgelegd te worden in het inkoopdossier.

4.4.4. Inkoopprotocol Werken – Maatschappelijk Vastgoed

Zoals beschreven in paragraaf 4.1.2 gelden voor het bouwen van en het treffen van voorzieningen aan maatschappelijk vastgoed specifieke aanbestedingsregels.

Drempelbedrag/ waarde opdracht	Richtlijn aanbesteden	Voorkeursleverancier	Aantal offertes
€0-€250.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	2
€250.000-€1.000.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	3
€1.000.000-€2.500.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	4
> € 2.500.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 2	5

Afwijkingen van het inkoopprotocol zijn enkel voorbehouden aan de Directeur-Bestuurder, na advies van het managementteam en beoordeling door Control.

In voorkomende gevallen is goedkeuring noodzakelijk van de RvC.

Afwijkingen dienen onderbouwd vastgelegd te worden in het inkoopdossier.

4.4.5. Inkoopprotocol Leveringen - Producten en Diensten

Drempelbedrag/ waarde opdracht	Richtlijn aanbesteden	Voorkeursleverancier	Aantal offertes
€0-€10.000	Enkelvoudig onderhands gunnen	Ja	n.v.t.
€10.000-€25.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	2
€25.000-€150.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 1	3
> € 150.000	Meervoudig onderhands aanbesteden	Minimaal 2	4

Afwijkingen van het inkoopprotocol zijn enkel voorbehouden aan de Directeur-Bestuurder, na advies van het managementteam en beoordeling door Control.

In voorkomende gevallen is goedkeuring noodzakelijk van de RvC.

Afwijkingen dienen onderbouwd vastgelegd te worden in het inkoopdossier.

5. Maatschappelijk verantwoord inkopen

5.1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemers, gericht op het behalen van maatschappelijk rendement. Corporaties zetten hun inkooppositie in om hun maatschappelijke doelen te ondersteunen.

Met de gemeente in het werkgebied (Venlo en Peel & Maas) heeft Antares prestatieafspraken gemaakt, waar verduurzaming van de woningvoorraad als speerpunt wordt genoemd.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat Antares kiest voor duurzame allianties en duurzame oplossingen.

Denk daarbij aan zaken als:

- Het toepassen van cradle-to-cradle principes;
- Het toetsen van onze partners op duurzaamheid;
- Het investeren in vastgoed om huren blijvend betaalbaar te houden;
- Het verduurzamen van onze relaties (ketensamenwerking).

5.2. Duurzaamheid

Het verduurzamen van het vastgoed is van groot belang voor toekomstige generaties. Verduurzaming van het vastgoed richt zich vooral op het toepassen van duurzame materialen en technieken, op het duurzaam opwekken van energie en op het energiezuiniger maken van de woningen, zodat de energiekosten voor de bewoners lager kunnen worden.

Cradle-to-cradle

Antares heeft als ambitie om bij nieuwbouw en renovatie het cradle-to-cradle principe toe te passen: alleen milieuvriendelijke materialen en werkmethoden worden toegepast en het ingebouwde materiaal moet in de toekomst kunnen worden hergebruikt.

De Milieu Prestatienorm Gebouwen (MPG) is bij elke aanvraag voor een omgevingsvergunning verplicht (sinds 1 januari 2018). De MPG is een belangrijke maatstaf voor de duurzaamheid van een gebouw. Hoe lager de MPG, hoe duurzamer het materiaalgebruik. De milieuprestatie van materialen van gebouwen zal een steeds belangrijkere factor worden in de totale milieubelasting van een gebouw. De MPG is een objectief hulpmiddel in het ontwerpproces en het kan gebruikt worden in een Programma van Eisen om het resultaat van een ontwerpproces vast te leggen.

Energie

In de vastgoedsturing wordt gekeken naar het woningbezit en de mogelijkheden voor energetische verbeteringen aan de woningen. Voor Antares zijn energetische investeringen maatwerk. Per woning wordt gekeken naar de mogelijkheden. Hierbij zijn de woningen met energielabel D, E, F of G voor Antares als eerste prioriteit benoemd. Dit kan zowel door energetische investeringen, als door sloop of verkoop.

Concreet heeft Antares zich tot doel gesteld het bezit gemiddeld op label B (EI 1,2-1,4) te hebben in 2021 en maakt zich op basis van no-regret stappen klaar voor een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050.

5.3. Doelstellingen

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd:

De gelukkige bewoner:

- Energiebesparing leidt tot lagere woonlasten in ieder deeltraject;
- Huurders worden gecoacht op inzicht in energiekosten en bewustwording van gedrag;

- Geen overlast van geluid, tocht, koude, vocht en gebrekkige ventilatie;

Het groene vastgoed

- Ingrep naar minimaal energielabel B, bij voorkeur A of beter;
- Toegepaste materialen moeten voldoen aan de Milieu Prestatienorm Gebouwen (MPG), met 110% circulaire aanpak als doelstelling voor 2050;
- Na renovatie zijn de woningen inbraakveilig, asbestveilig, brandveilig en legionellaveilig;

De duurzame bedrijfsvoering

- In deelprojecten wordt gebruik gemaakt van Social Return;
- Ketenpartners en (voorkeurs)leveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan een duurzame bedrijfsvoering.

5.4. Social Return

In toenemende mate wordt Social Return opgenomen in de voorwaarden van inkooptrajecten, zodat (potentiele) leveranciers een bijdrage leveren aan het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeids- of onderwijsmarkt.

6. Contractbeheer en Contractmanagement

6.1. Contractbeheer

Een aanbestedingstraject wordt afgerond met het ondertekenen van een overeenkomst. Tijdens de uitvoering moet er actief gestuurd worden op de gemaakte afspraken, zoals vastgelegd in de overeenkomst.

Organisaties lopen bij de uitvoering van contracten risico's als:

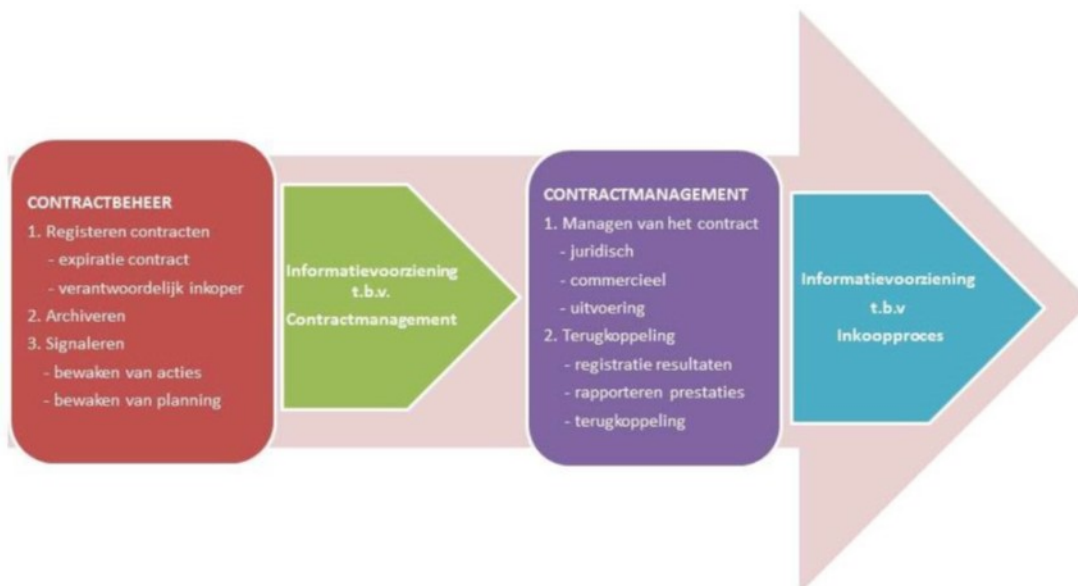
- onvoldoende aandacht voor de juridische aspecten, zoals aansprakelijkheid;
- onvoldoende aandacht voor de financiële risico's en verplichtingen;
- onvoldoende aandacht voor bewaking van mijlpalen, zoals signaleringsdata;
- onvoldoende bekendheid met bestaande contracten en daarom onvoldoende uitnutting ervan;
- onduidelijkheid over de procesgang;
- contracten raken zoek door het ontbreken van beheerprocedures..

Contractbeheer vormt de eerste stap in het reduceren van deze risico's.

Contractbeheer 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.

Het doel is om de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in lopende contracten en de juiste contractuele informatie. Het middel hiervoor is het voeren van een daarvoor bestemde administratie. De informatie moet up-to-date en beschikbaar zijn voor alle betrokkenen.

Pas wanneer contractbeheer volledig ingericht en operationeel is, kan het contractmanagement worden uitgerold. De informatie afkomstig uit het contractmanagementproces vormt weer input voor het inkoopproces. De keuze dient nog gemaakt te worden waar deze informatie in zal worden vastgelegd.



6.2. Contractmanagement

Contractmanagement is het aangaan van contracten en gedurende de looptijd van het contract optimaal 'uitnutten', bewaken en evalueren van wat overeengekomen is.

Zoals Gecco Rietveld, auteur van het boek 'Inkoop, een nieuw paradigma' het verwoordt: *'Wanneer je er niet voor zorgt dat iemand de contracten goed managet, kun je net zo goed stoppen met inkopen'*.

6.2.1. Leveranciersbeoordeling

Leveranciersbeoordeling is het toetsen van de prestaties van de leveranciers op aspecten als geleverde kwaliteit, juistheid van facturen, voldoen aan de overeengekomen doelstellingen (levertermijnen, MVO etc.). In de overeenkomsten die een corporatie met haar leveranciers sluit, staan immers afspraken hierover.

Tijdens de leveranciersbeoordeling stelt de corporatie vast of en zo ja in hoeverre de leveranciers deze afspraken nakomen, of de afspraken voor beide partijen goed werken, en of er aspecten van de samenwerking kunnen worden verbeterd. Over het algemeen wordt een leveranciersbeoordeling periodiek (meestal ieder jaar) uitgevoerd. Daarnaast worden vaak grotere nieuwbouw- en onderhoudsprojecten afgesloten met een projectbeoordeling. Een projectbeoordeling kan als input dienen voor een leveranciersbeoordeling.

In de praktijk blijkt dat veel medewerkers het belang van de leveranciersbeoordeling niet zien. Medewerkers besteden er weinig tijd aan, omdat er al zoveel andere dingen zijn die tijd eisen. Toch is dat niet verstandig. Om onnodige kosten te vermijden, risico's te beperken en een goede relatie te ontwikkelen en houden met de belangrijkste leveranciers, is leveranciersbeoordeling nodig en noodzakelijk.

6.2.2. Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement gaat een stap verder dan leveranciersbeoordeling. Het betreft het optimaliseren van het leveranciersbestand op basis van de inkoopstrategie.

Hiertoe behoren alle activiteiten gericht op het verkennen, starten en onderhouden en verder ontwikkelen van de samenwerkingsrelaties met leveranciers.

Doel is dat de leveranciers continu een optimale bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. De afweging om op zoek te gaan naar leveranciers die beter bij de doelstelling van de organisatie passen is daarom ook een onderdeel van leveranciersmanagement.

6.3. Inkoopcontrol

Het doel van inkoopcontrol is het bewaken van de inkoopdoelstellingen, zoals deze zijn vastgesteld in het inkoopbeleid. Voor het uitvoeren van inkoopcontrol kan gebruik worden gemaakt van de al kwantitatieve en kwalitatieve analyses.

De kwantitatieve analyse richt zich op de financiële kant en controleert de bedragen die met inkoop zijn gemoeid. Een spendanalyse wordt vaak gezien als een eenmalige activiteit. Echt grip op inkoop wordt echter pas verkregen met het periodiek uitvoeren van activiteiten uit de standaard controles. Een periodiek uitgevoerde spendanalyse is hier een onderdeel van en corporaties zouden deze minimaal jaarlijks over het afgesloten boekjaar moeten uitvoeren.

Kwalitatieve analyse richt zich op de kwaliteit van de uitvoering van het inkoopproces: worden de inkoopprocessen conform afspraken uitgevoerd, kijkende naar vier perspectieven:

1. Financiële perspectief; Het gaat hierbij om de toegevoegde waarde van inkoop voor het financiële resultaat.
2. Klantperspectief. Hierbij gaat het om de mate waarin aan de klanteisen en -wensen wordt voldaan.

3. Interne procesperspectief. Hierbij wordt gekeken naar de processen die essentieel zijn voor de eigen bedrijfsvoering.
4. Innovatieperspectief. Vanuit dit perspectief worden de zaken vastgesteld die van belang zijn voor het inspelen op de veranderende markt, een toekomstgerichte benadering dus.

Het uitvoeren van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse dient te worden opgenomen in inkoopkalender.