



Inkoopbeleid SSW

5 april 2022

Hoofdstuk 1 Inleiding

Als lid van Aedes heeft SSW zich gecommitteerd aan de Governancecode woningcorporaties. Bestuur en raad van commissarissen hebben een visie op opdrachtgeverschap en het beleid van inkoop en aanbestedingen.

Inkoop

Woonstichting SSW (hierna SSW) investeert jaarlijks heel veel geld in nieuwbouw, onderhoud, woningverbeteringen en duurzaamheid. Daarnaast kopen wij ook diensten in op het gebied van onder meer automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Dat doen we omdat we onze doelstellingen uit ons ondernemingsplan willen realiseren.

Ons inkooppakket is niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed willen nadenken over hoe wij ons geld besteden en onze inkoop inrichten.

Opdrachtgeverschap

Met het inkopen van goederen en diensten treden wij op als opdrachtgever. Wij vinden het belangrijk dat wij daarbij transparant zijn over beleidskaders waarbinnen wij inkopen. We streven een professionele invulling van ons opdrachtgeverschap na.

Opdrachtgeverschap betekent dat we externe partijen inhuren voor het uitvoeren van werkzaamheden. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat de we de manier van samenwerken met opdrachtnemers bewust vormgeven.

Waarom inkoopbeleid?

Inkoop is essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van de kernactiviteiten van SSW en de kwalitatieve en financiële processen binnen de corporatie. Hoe professioneler onze inkoop plaatsvindt, des te hoger ons financieel en maatschappelijk rendement.

Dit beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop beschrijft de kaders en de spelregels bij het uitvoeren van inkoop.

Doelstellingen document

Doelstelling van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor het inrichten van de inkoopfunctie en voor het uitvoeren van de inkooptaken.

Professioneel opdrachtgeverschap is in alle fases van een inkooptraject van toepassing. Afhankelijk van de situatie voeren wij regie, sturen bij en faciliteren leveranciers om optimaal te presteren.

Het beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop heeft zowel een interne als een externe functie. Het bevat duidelijke kaders en uitgangspunten voor medewerkers die zich met inkoop bezighouden. Daarnaast zijn de leveranciers van SSW hiermee geïnformeerd over onze uitgangspunten en is het beleid een handvat voor professionele samenwerking bij inkooptrajecten

Definitie en reikwijdte

SSW hanteert de volgende definitie voor inkoop:

Het van externe bronnen betrekken van goederen en diensten. Inkoop heeft betrekking op alles waar een factuur tegenover staat.

Dit inkoopbeleid is van toepassing op alle inkopen van SSW. Hieronder valt de inkoop van diensten voor onderhoud, renovatie en sloop, en ook alles wat nodig is voor de bedrijfsvoering van de corporatie.

Het inkoopbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers, waaronder ook aannemers. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen.

Dit inkoopbeleid beperkt zich tot het strategische niveau. Daarmee biedt het een kader voor de verdere inrichting van de inkooporganisatie, het uitvoeren van een aanbesteding, en ter verdere uitwerking van het contract- en leveranciersmanagement.

Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop

Het inkoopbeleid is de verbinding tussen het ondernemingsplan van SSW en de inkoopdoelstellingen. De uitgangspunten op inkoopgebied zijn in dit inkoopbeleid beschreven.

Binnen inkoop werken we aan heldere processen voor strategische, tactische en operationele inkoop en ook voor contractmanagement en leveranciersmanagement.

Aanbestedingsproces

Het proces van aanbesteden dient integer, transparant en zo effectief en efficiënt mogelijk te worden uitgevoerd. Hiervoor volgen wij in principe de Leidraad Aanbesteden van Aedes.¹

¹ Zie voor de samenvatting van de Leidraad Aanbesteden bijlage 2 bij dit inkoopbeleid.

Hoofdstuk 2 Missie en (inkoop)doelstellingen

Het ondernemingsplan beschrijft de missie en visie van SSW. In dit hoofdstuk wordt het ondernemingsplan vertaald naar inkoopbeleid en inkoopdoelstellingen.

Missie en doelstellingen SSW

Missie

Woonstichting SSW zet zich als Biltse woningcorporatie in voor mensen die niet op eigen kracht kunnen voorzien in woonruimte. Dat doen we door betaalbare huurwoningen aan te bieden in wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Daarbij werken wij nauw samen met onze maatschappelijke partners, met respect voor elkaars rol en expertise.

Wat willen wij zijn?

Wij willen een betrouwbare verhuurder zijn voor onze huurders. Met een goede dienstverlening en fatsoenlijke woningen in fijne buurten. Dit betekent dat we onze huurders en woningzoekenden correct, respectvol, oplossingsgericht en eerlijk behandelen. Kortom: professioneel. We benaderen onze huurders zo persoonlijk mogelijk en we zijn duidelijk en realistisch in wat we kunnen bieden. Ook als dit niet is wat de huurder wil horen. Onze afspraken komen we na en als dit niet lukt, laten we dat tijdig weten. We luisteren naar onze huurders en vragen door. Met inlevingsvermogen krijgen we ook de eventuele vraag achter de vraag helder. Onze deskundige medewerkers hebben heldere kaders, maar krijgen de ruimte, beslissingsbevoegdheid en het vertrouwen om problemen zelf op te lossen. Dit bereiken we alleen als we daar gezamenlijk onze schouders onder zetten. Daarbij weten we van elkaar wat onze eigen rol is en die van de ander. En nemen we onze verantwoordelijkheid. Zowel richting onze huurders als richting onze collega's.

Wat is onze opgave?

De komende jaren hebben wij een flinke opgave, zowel in de nieuwbouw als in de bestaande bouw. Dat betekent dat wij fors gaan investeren. Daarbij willen wij ook een gezonde financiële positie houden: ook op de lange termijn is het belangrijk dat er voor iedereen die dat wil een plek is in de gemeente De Bilt. Daarom zetten wij ook voor de toekomst in voor betaalbare en goede huurwoningen in gevarieerde wijken.

Visie op opdrachtgeverschap

Als opdrachtgever willen wij een betrouwbare partner zijn voor onze leveranciers. Dit betekent dat we onze leveranciers net als onze huurders professioneel behandelen: correct, respectvol, oplossingsgericht en eerlijk. Onze afspraken komen we na en als dit niet lukt, laten we dat tijdig weten. Wij verwachten van onze leveranciers dat ze onze huurders professioneel benaderen.

Goed opdrachtgeverschap is méér dan alleen een contract afsluiten met een leverancier. Goed opdrachtgeverschap is in alle fasen relevant. Van inkoop tot en met evaluatie na contracteinde. Afhankelijk van wat de situatie nodig heeft, voeren we regie, sturen we bij en faciliteren we leveranciers om optimaal te presteren. Uitgangspunt daarbij is dat we een betrouwbare opdrachtgever willen zijn die doet waar hij voor staat en staat voor wat hij doet.

Kansen die zich voordoen om gezamenlijk in te kopen met andere corporaties of organisaties onderzoeken wij situationeel op de toegevoegde waarde daarvan voor SSW.

Regisserend opdrachtgeverschap

Als opdrachtgever willen we onze rol verder professionaliseren. Onze doelstellingen worden het best ingevuld door actieve, nauwe en waar mogelijk lange termijn samenwerking met de markt vanuit het principe van regisserend opdrachtgeverschap.

Daar willen we als organisatie naar toe groeien. De ontwikkeling van meer instructief naar meer regisserend opdrachtgeverschap stelt andere eisen aan ons als woningcorporatie en onze leveranciers. Het vraagt om nauwere samenwerking in de keten en verschuift de rol van ons als woningcorporatie van controle en realisatie naar de rol van regisseur. Onze leveranciers krijgen daarvoor in de plaats meer ruimte en verantwoordelijkheid om hun expertise in te zetten. Leveranciers en de daar achterliggende keten zijn aanspreekbaar op hun prestaties welke vastgelegd zijn in overeenkomsten. Zo kunnen we op de lange termijn meer continuïteit en productiviteit voor onze leveranciers bieden en creëren we ruimte voor product-, kosten en procesoptimalisatie.

Onze rol van opdrachtgever verschuift hierbij van een persoons-of afdelingsvraagstuk naar een organisatie-of zelfs een sectorvraagstuk en van een projectmatige invulling naar een periodiek terugkerend proces onder regisserend opdrachtgeverschap.

We realiseren ons dat we deze beweging niet van de één op de andere dag maken. Het vraagt om een andere manier van werken van onze medewerkers. Aan hun ontwikkeling hierin willen we voldoende ruimte en aandacht kunnen geven.

Inkoopbeleid

Voor ons inkoopbeleid betekent onze opgave in bestaand en toekomstig bezit dat wij een grote investeringsopgave hebben.

Wij geven uitvoering aan het inkoopbeleid door:

- op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch)
- processen in te richten op tactisch niveau (aanbestedingsfase)
- het operationele inkoopproces in te richten
- processen voor contractmanagement en leveranciersmanagement in te richten.

Binnen inkoop wordt gestreefd naar: standaardisatie, vereenvoudiging waar dat kan, en inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie.

Inkoopdoelstellingen van SSW

Als inkopende partij zorgen wij ervoor dat alle middelen transparant en efficiënt worden ingezet. Daarbij zijn wij verantwoordelijk voor het realiseren van een optimale prijs-kwaliteitverhouding.

Om kwaliteits- en kostenbewust in te kopen hebben wij de volgende inkoopdoelstellingen:

- Wij kopen in met een passende strategie tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding per inkoop, door een transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers.
- Wij borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands aan te besteden en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen.
- Bij belangrijke inkoopprocessen die de huurder direct raken, zetten wij daar waar het kan in op het aangaan van een partnerschap met leveranciers. Intensieve samenwerking leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder.
- Wij zijn een professionele opdrachtgever. Wij borgen integere, transparante en objectieve besluitvorming en vastlegging daarvan door te werken volgens vastgestelde processen.
- Wij beheersen risico's. Indien nodig schakelen we daarvoor (externe) expertise in.
- Contracten worden geregistreerd, beheerd, geëvalueerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor specifieke medewerkers.
- De expertise van leveranciers wordt optimaal benut voor innovatie.

Het behalen van deze inkoopdoelstellingen heeft directe invloed op de beheersing van bedrijfslasten, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, innovatie en de tevredenheid van onze huurders.

Hoofdstuk 3 Onze uitgangspunten bij inkoop

Bij het realiseren van deze inkoopdoelstellingen vinden wij de volgende uitgangspunten belangrijk (zie de bijlage voor een verdere toelichting van deze uitgangspunten):

Ethische en ideële uitgangspunten

- Wij willen door goed in te kopen een bijdrage leveren aan het oplossen of verminderen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden.
- Niet alleen medewerkers en huurders van SSW, maar ook leveranciers moedigen wij aan om hun steentje hieraan bij te dragen:
 - leveranciers die medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt kansen geven, hebben bij ons een streepje voor, net als leveranciers die zich inspinnen voor een duurzame leefomgeving of bedrijfsvoering.

Uitgangspunten integriteit

- Onze integriteitscode is een integraal onderdeel van het inkoopbeleid.
- Wij gaan integer om met elke vorm van informatieverstrekking aan leveranciers.
- Wij gaan zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers.
- Wij passen functiescheiding toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur.

Uitgangspunten van goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft SSW met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

- Wij zijn een betrouwbare en integere opdrachtgever, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.
- Wij zijn helder over de specifieke (inkoop)doelstellingen en over de wijze waarop we dit aan de voorkant en tijdens het proces beoordelen.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zoveel mogelijk over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.
- Wij gaan bewust om met ons maatschappelijk kapitaal. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven past binnen de vastgestelde begroting. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een goed of dienst, maar op de totale levensduurkosten (*total cost of ownership*).

Economische uitgangspunten

- Wij willen een goed of dienst dat voldoet aan onze kwaliteitseisen tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (*total cost of ownership*).
- Wij willen het aantal leveranciers beperken, omdat dit beter beheersbaar is, wij daardoor efficiënter kunnen werken en een duurzame relatie aan kunnen gaan.
- Selectiecriteria en geschiktheidseisen worden per inkooptraject bepaald en zijn afhankelijk van de relevantie voor de opdracht.
- In het kader van proportioneel handelen stellen wij uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.

- Wij meten de prestaties van leveranciers periodiek.
- Bij de leveranciersselectie houden wij zoveel mogelijk rekening met de lokale economie en lokale leveranciers. Indien mogelijk helpen wij werkgelegenheid te bieden in de regio waar wij werkzaam zijn, specifiek ook door social return.
- SSW hecht waarde aan marktconformiteit en innovatie.

Organisatorische uitgangspunten

Bij het inkopen en aanbesteden hanteren wij de volgende organisatorische uitgangspunten:

- Wij treden altijd als één entiteit naar buiten.
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure en methode worden gemotiveerd en vastgelegd.
- Voor voorgenomen inkopen niet betreffende vastgoedinvesteringen en onderhoudsuitgaven met een uitgave van meer dan € 100.000 (exclusief BTW) wordt altijd een inkoopplan opgesteld. De wijze van inkopen, de selectie- en de gunningscriteria worden, inclusief onderbouwing, vastgelegd in dit inkoopplan. Dit inkoopplan moet worden goedgekeurd door het bestuur.
- Wij onderbouwen goed waarom een inschrijver de opdracht wel of niet krijgt gegund. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen de uitleg schriftelijk.
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende procuratieregeling.
- Alle inkooptrajecten waarvoor een inkoopplan is opgesteld worden afgesloten met een evaluatierapportage, zoals opgenomen in het tactisch inkoopproces.

Juridische uitgangspunten

- SSW en opdrachtnemers leven alle relevante wet- en regelgeving na, en overige kaders die betrekking hebben op woningcorporaties.
- De Algemene Inkoopvoorwaarden SSW worden van toepassing verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.
- SSW is conform de Europese wet- en regelgeving geen aanbestedende dienst. SSW kiest ervoor in het kader van risicomanagement 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 te weten
 - Objectiviteit
 - Gelijke behandeling
 - Transparantie
 - Proportionaliteit

Hoofdstuk 4 Inrichting Inkooporganisatie

Het goed inrichten van de inkooporganisatie heeft een directe invloed op de gestelde ambities met betrekking tot het inkoopgroeimodel, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie en contract- en leveranciersmanagement van SSW.

Inkoopprocessen en procedures

Inkoop is geborgd op de verschillende niveaus van de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel. Onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen:

- strategische inkoop
- tactisch inkoopproces
- contractmanagementproces
- leveranciersmanagement
- operationele inkoopproces
- de (externe) audit op alle genoemde processen.

Organisatie

Bij de schaalgrootte van onze organisatie past een inkooporganisatie die balanceert tussen centraal en decentraal. Decentrale inkoop waar het kan en centraal waar dit wenselijk is, is daarbij ons uitgangspunt. Ons inkoopbeleid biedt medewerkers daarvoor kaders. De contractmanager heeft daarbij een centrale, coördinerende en adviserende rol.

Contractmanagement

Met goed contractmanagement bereiken wij dat wij risico's minimaliseren, kosten verlagen, kwaliteit van de dienstverlening aan onze huurders verhogen en beter samenwerken met leveranciers. Daarmee borgen wij dat geen economische waarde verloren gaat en beheersen wij onze risico's op het gebied van compliance, doelmatigheid en de uitvoering van de *Aedes Governancecode woningcorporaties*.

Leveranciersmanagement

SSW besteedt meer en meer uit en is daardoor afhankelijk van leveranciers. Wij voeren de regie over deze uitbestede activiteiten. Ongeveer 70 procent van alle opdrachten wordt uitgevoerd door marktpartijen. Daarom is leveranciersmanagement een van onze belangrijkste activiteiten. Onze partners zijn van grote invloed op de kwaliteit van wonen, waarbij innovatie van belang is en/of er grote risico's zijn bij wanprestatie van de leverancier.

Procuratieregeling

Uit de procuratieregeling volgt wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van SSW. Deze bevoegdheid is vastgelegd in de procuratieregeling van SSW en beschikbaar via de website. De procuratie heeft onder andere betrekking op het aangaan en goedkeuren van financiële verplichtingen, met inbegrip van contracten met leveranciers. Budgethouders en overige door het bestuur gemandateerde medewerkers passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen.

BIJLAGE 1 Toelichting uitgangspunten inkoopbeleid

Ethische en ideële uitgangspunten

Wij willen door goed in te kopen een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden. Niet alleen medewerkers en huurders van SSW, maar ook leveranciers worden aangemoedigd om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

Circulariteit

Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, de CO₂-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

Duurzaamheid

Als maatschappelijke organisatie nemen wij onze verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst. Wij streven daarbij naar een emissiereductie door het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen. Wij moedigen onze huurders maar ook onze leveranciers om hier hun steentje aan bij te dragen.

Sociale impact

Onze opdrachtgeversrol geeft ons de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van kansen op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ook mensenrechten, kinderarbeid, discriminatie en social return zijn belangrijke thema's. Zo werken wij aan onze eigen doelstellingen en die van onze belanghouders. Wij omarmen daarbij zowel leer-/werktrajecten voor jongeren en zij-instromers als initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen. In onze overeenkomsten met leveranciers zijn afspraken en verplichtingen over *social return* opgenomen.

Lokale ondernemers

Waar het kan, doen wij zaken met lokale ondernemers. Voor sommige inkoopactiviteiten ligt dat meer voor de hand dan voor anderen. Daarin maken wij altijd een bewuste afweging.

Uitgangspunten integriteit

Integriteitscode

Om de integriteit te waarborgen, heeft SSW een integriteitscode vastgesteld, te vinden op onze website. Deze code is een integraal onderdeel van het inkoopbeleid.

Voor medewerkers en leveranciers vinden wij vooral onderstaande punten belangrijk:

- Medewerkers van SSW nemen geen geschenken aan, scheppen geen verwachtingen bij leveranciers en vermijden risico's voor SSW. Als medewerkers betrokken zijn bij een inkooptraject en privé gebruikmaken van de diensten van een leverancier waarmee SSW zaken doet of wil gaan doen, dan melden ze dit altijd bij de leidinggevende.
- Als een leverancier betrokken is bij een misstand, bijvoorbeeld een schenking aan een medewerker of SSW in ruil voor een opdracht, dan heeft dit consequenties zoals het verbreken van de samenwerking en/of het verhalen van eventuele schade. Als er reële vermoedens zijn dat te hoge inschrijfbedragen verband houden met prijsafspraken, zal melding volgen bij de Nederlandse Mededingingsautoriteit.
- De medewerkers van SSW zijn een betrouwbare, integere partner. Dit houdt ten minste in dat zij geen informatie delen en geheimhouding van informatie over leveranciers respecteren. Dit geldt in de volle breedte en niet slechts voor de commerciële aspecten van de relatie.

Informatieverstrekking

SSW gaat integer om met elke vorm van informatieverstrekking aan leveranciers. Daarom verstrekken wij bijvoorbeeld aan (potentiële) leveranciers gelijke informatie over de opdrachtformulering. Voorts zijn gunning en verstrekking van opdrachten bij SSW gebaseerd op feiten en heldere criteria. Hiermee vermijden wij elke vorm van belangenverstrengeling en/of wederkerigheid, oneigenlijke beïnvloeding, discriminatie, vriendjespolitiek of de schijn daarvan.

Functiescheiding

SSW past functiescheiding toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangenverstrengeling en niet-integer gedrag te voorkomen. De procuratieregeling is altijd van toepassing.

Uitgangspunten goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft SSW met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

- Helderheid over de specifieke (inkoop)doelstellingen.
- Een betrouwbare en integere opdrachtgever te zijn, met respect voor de rol en positie van de (potentiële) leverancier.
- Wij laten expertise (het 'hoe') zoveel mogelijk over aan onze leveranciers. Voorwaarde is dat wij marktpartijen vroegtijdig betrekken, verantwoordelijkheden daar beleggen waar ze horen en elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden.
- Wij gaan bewust om met het geld van onze huurders. Samenwerking met leveranciers draagt bij aan innovatieve oplossingen en kostenoptimalisatie. Geld dat wij uitgeven past binnen de vastgestelde begroting. Daarbij ligt de focus niet alleen op de aanschafprijs van een goed of dienst, maar op de totale levensduurkosten (*total cost of ownership*).

Economische uitgangspunten

- Wij willen een goed of dienst dat voldoet aan onze kwaliteitseisen tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (*total cost of ownership*).
- Wij willen het aantal leveranciers beperken, omdat dit beter beheersbaar is, wij daardoor efficiënter kunnen werken en een duurzame relatie aan kunnen gaan.
- Selectiecriteria en geschiktheidseisen worden per inkooptraject bepaald en zijn afhankelijk van de relevantie voor de opdracht.
- In het kader van proportioneel handelen stelt SSW uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.
- Wij meten de prestaties van leveranciers periodiek.
- Bij de leveranciersselectie houden wij zoveel mogelijk rekening met de lokale economie en lokale leveranciers. Indien mogelijk helpen wij werkgelegenheid te bieden in de regio waar wij werkzaam zijn, specifiek ook door social return.
- SSW hecht waarde aan marktconformiteit en innovatie.

Organisatorische uitgangspunten

Bij het inkopen en aanbesteden hanteert SSW de volgende organisatorische uitgangspunten:

- Wij treden altijd als één entiteit naar buiten.
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure en methode worden gemotiveerd en vastgelegd.
- De selectie- en gunningscriteria worden, inclusief onderbouwing, vastgelegd in het inkoopplan.
- Voor voorgenomen inkopen niet betreffende vastgoedinvesteringen en onderhoudsuitgaven met een uitgave van meer dan € 100.000 (exclusief BTW) wordt altijd een inkoopplan opgesteld. De wijze van inkopen, de selectie- en de gunningscriteria worden, inclusief onderbouwing, vastgelegd in dit inkoopplan. Dit inkoopplan moet worden goedgekeurd door het bestuur.
- Wij onderbouwen goed waarom een inschrijver de opdracht wel of niet krijgt gegund. Alle inschrijvers, ook de inschrijvers die afvallen, ontvangen de uitleg schriftelijk.
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende procuratieregeling.
- Alle inkooptrajecten waarvoor een inkoopplan is opgesteld worden afgesloten met een evaluatierapportage, zoals opgenomen in het tactisch inkoopproces.

Juridische uitgangspunten

Uitgangspunten wet- en regelgeving

- SSW en opdrachtnemers leven alle relevante wet- en regelgeving na, en overige kaders die betrekking hebben op woningcorporaties. SSW neemt hiertoe standaard een eis op in haar criteria bij de selectie van leveranciers.
- De Algemene Inkoopvoorwaarden SSW worden van toepassing verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Aanbesteding

De juridische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van SSW aan de *Aedes Governancecode woningcorporaties*.

Woningcorporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten. SSW past de Aanbestedingswet niet toe. Op die regel zijn twee uitzonderingen:

- als SSW maatschappelijk vastgoed ontwikkelt
- als SSW werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie zoals een gemeente.

Alleen in die gevallen is SSW een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgt SSW 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 aanbestedingsdeskundige.

Algemene beginselen van Aedes Leidraad Aanbesteden

SSW is conform de Europese wet- en regelgeving geen aanbestedende dienst. SSW kiest ervoor 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: gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirecte discriminatie is verboden.
- Gelijke behandeling: discriminatie op grond van bijvoorbeeld nationaliteit mag niet.
- Transparantie: het inkoopproces moet navolgbaar en dus controleerbaar zijn. Dit is een logisch uitvloeisel van het beginsel van gelijke behandeling. Dat betekent dat besluiten worden vastgelegd.
- Proportionaliteit: de eisen, voorwaarden en criteria die aan leveranciers worden gesteld, mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot de opdracht. SSW past het beginsel van proportionaliteit toe bij de te stellen eisen, voorwaarden en criteria aan leveranciers.



BIJLAGE 2

Samenvatting aanbestedingsbeleid

1. Inleiding

In ons inkoopbeleid (zie onze website) verwijzen we daar waar het gaat om het aanbestedingsproces naar de Leidraad aanbesteden van Aedes:

'Het proces van aanbesteden dient integer, transparant en zo effectief en efficiënt mogelijk te worden uitgevoerd. Hiervoor volgen wij in principe de Leidraad Aanbesteden van Aedes.

SSW kiest ervoor in het kader van risicomanagement 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: gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirecte discriminatie is verboden.*
- *Gelijke behandeling: discriminatie op grond van bijvoorbeeld nationaliteit mag niet.*
- *Transparantie: het inkoopproces moet navolgbaar en dus controleerbaar zijn. Dit is een logisch uitvloeisel van het beginsel van gelijke behandeling. Dat betekent dat besluiten worden vastgelegd.*
- *Proportionaliteit: de eisen, voorwaarden en criteria die aan leveranciers worden gesteld, mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot de opdracht. SSW past het beginsel van proportionaliteit toe bij de te stellen eisen, voorwaarden en criteria aan leveranciers.'*

Deze Leidraad van Aedes is echter vrij omvangrijk. In dit document vatten we daarom de belangrijkste uitgangspunten van ons aanbestedingsbeleid samen.

2. Aanbestedingsbeleid

2.1 Wanneer aanbesteden

In lijn met het proportionaliteitsbeginsel uit de Governancecode hanteren wij drempelbedragen waarmee wij vastleggen bij welk (geraamd) bedrag welke aanbestedingsprocedure wordt gevolgd. Hiermee staan de kosten van een aanbesteding in redelijke verhouding tot de opdracht². Deze drempelbedragen zien er als volgt uit (de bedragen zijn exclusief btw): ³

Procedure	Diensten en leveringen	Werken
Enkelvoudig onderhands	Tot € 30.000	Tot € 50.000
Meervoudig onderhands	Vanaf € 30.000	Vanaf € 50.000

Enkelvoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigen we één ondernemer uit om een offerte of inschrijving uit te brengen.

Meervoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigen we een beperkt aantal zelf gekozen ondernemers uit om een inschrijving te doen.

Europees aanbesteden is hierbij voor ons niet van toegevoegde waarde: de aard en omvang van onze opdrachten zijn niet zodanig dat er een veel betere prijs-kwaliteitverhouding te verwachten is door deze route te bewandelen. Uiteraard bereiden we ons hier wel op voor.

2.2 Vergoeding

Als een aanbesteding een bovengemiddelde inspanning vereist van een ondernemer omdat zij tijdens de aanbesteding al een deel van de opdracht moeten uitvoeren om te kunnen inschrijven, bieden wij een vergoeding, ook aan de winnende inschrijver. De hoogte van de vergoeding bepalen wij per aanbesteding en zal meestal liggen tussen de 30 à 50% van de gemaakte *extra* interne kosten die een ondernemer maakt. Dit is in lijn met de *Gids proportionaliteit*. In onze aanbestedingsdocumenten leggen wij vast dat de aangeleverde plannen daarmee ons eigendom worden en dat wij die plannen mogen gebruiken.

² Voor de overheid zijn de regels met betrekking tot de drempelbedragen vastgelegd in de Gids proportionaliteit. De bedragen uit de Gids proportionaliteit zijn een goed evenwicht tussen de belangen van de opdrachtgevers en de belangen van de markt en zijn daarmee een goed vertrekpunt voor ons aanbestedingsbeleid.

³ In de leidraad aanbesteden staat ook de procedure nationaal openbaar aanbesteden. Deze procedure passen wij niet toe.

2.3 Uitgangspunten

Voor onze inkoopdoelstellingen en uitgangspunten bij inkoop en aanbesteden verwijzen wij naar ons inkoopbeleid.

3. Procedure

3.1 Bouworganisatievormen en aanbesteden

Bij elke nieuwe opdracht wegen wij af wat de best passende bouworganisatievorm is, bijvoorbeeld traditioneel of geïntegreerd met een bijbehorende contractvorm zoals turn-key.

Deze bouworganisatievorm vertelt hoe de onderdelen van een opdracht over de verschillende deelnemers aan het bouwproces worden verdeeld en hoe deze deelnemers vervolgens samenwerken. De aanbestedingsprocedure volgt deze keuze: niet elke aanbestedingsprocedure past bij elke bouworganisatie- en contractvorm.

3.2 Aanbestedingsdocumenten

Om een aanbesteding te starten, hanteren wij drie soorten documenten:

1. Een document dat de aanbestedingsprocedure beschrijft: de aanbestedingsleidraad.
2. Documenten die beschrijven wat er moet worden gemaakt/geleverd en hoe dit moet gebeuren.
3. Documenten die beschrijven onder welke voorwaarden de opdracht wordt uitgevoerd. Dit is de overeenkomst of het contract met daarbij algemene (inkoop-/leverings)voorwaarden.

3.3 Spelregels

Aanbestedingen zijn gebaat bij duidelijke spelregels en helderheid daarover voordat de aanbestedingsprocedure van start gaat. Wij volgen in ieder geval de volgende spelregels:

- Na inschrijving vinden geen prijsonderhandelingen plaats zonder kwaliteit en voorwaarden daarbij te betrekken. Ondernemers dienen in één keer hun beste en definitieve voorstel in te dienen.
- Wij bieden ondernemers de gelegenheid om over alle aspecten van de opdracht vragen te stellen en opmerkingen te plaatsen. Daarvoor organiseren we tenminste per (fase van een) aanbesteding één of meerdere schriftelijke vragenrondes, die elk resulteren in een nota van inlichtingen. In de nota van inlichtingen beantwoorden we de vragen van alle ondernemers gelijktijdig en dit stuk wordt met alle ondernemers gedeeld.
- Indien zich bij inschrijvingen een klein gebrek voordoet (bijvoorbeeld het ontbreken van een mededingingsverklaring) kunnen wij besluiten om dit gebrek te laten herstellen mits dat geen voordeel oplevert ten opzichte van andere ondernemers.
- Wij motiveren de uitslag van een aanbesteding deugdelijk en begrijpelijk, ook aan elk van de ondernemers die niet geselecteerd zijn/ aan wie de opdracht niet wordt verstrekt. Hiervoor hanteren wij een proces verbaal van aanbesteding .
- Wij bieden ondernemers die een inschrijving hebben gedaan maar aan wie de opdracht niet wordt gegund de mogelijkheid om de opdracht te evalueren nadat de opdracht definitief is gegund.

- Wij zorgen voor een adequate, zorgvuldige en respectvolle afhandeling van bezwaren. Dit is vastgelegd in artikel 2.5 van de Governancecode en geldt ook voor aanbestedingen. Ondernemers kunnen bij de directeur-bestuurder van SSW bezwaar maken tegen de uitslag.

3.4 Selectie

Ondernemers mogen van ons als professioneel opdrachtgever verwachten dat wij in alle gevallen op een zorgvuldige, objectieve manier de meest geschikte ondernemers selecteren. Wij kunnen onze keuze altijd gemotiveerd uitleggen. Dat doen wij onder andere door gebruik te maken van uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria. Deze bepalen wij per opdracht en zijn vooraf duidelijk.

3.5.1 Uitsluitingsgronden

In ieder geval zijn de volgende uitsluitingsgronden van toepassing:

- deelname aan een criminele organisatie;
- omkoping;
- fraude;
- witwassen van geld;
- terroristische misdrijven;
- kinderarbeid en andere vormen van mensenhandel
- faillissement, surseance van betaling e.d.;
- niet voldoen aan het betalen van belastingen en/of sociale verzekeringspremies.

3.5.2 Geschiktheidseisen

Financiële en economische draagkracht

Om de actuele financiële gezondheid van een ondernemer vast te stellen kan SSW om een bankgarantie vragen. Al in selectiefase kunnen we aankondigen dat een bankgarantie in geval van gunning moet worden overhandigd. Daarbij zal geen hogere garantie worden gevraagd dan nodig om de risico's die verbonden zijn aan de opdracht af te dekken. Mocht de ondernemer met wie wij een overeenkomst afsluiten een werk-, dochter- of groepsmaatschappij zijn, dan verlangen wij een concerngarantie van de hoogste moedermaatschappij in aanvulling op de bankgarantie.

Aan alle ondernemers vragen wij verzekeringsverklaringen

Technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid

Met referentieprojecten stellen wij ondernemers in staat aannemelijk te maken dat ze voldoende ervaring hebben om de opdracht tot een goed einde te brengen. Voor zover relevant voor de opdracht kunnen wij bepaalde managementsystemen eisen. Ondernemers worden dan in de gelegenheid gesteld met zulke systemen en keurmerken aan te tonen dat ze in staat zijn te werken volgens een bepaalde standaard. Is overbodig.

3.5.3 Selectiecriteria

Selectiecriteria zijn van toepassing indien – op grond van de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen – meer ondernemers voor de opdracht in aanmerking komen wij beogen. Wij beoordelen de selectiecriteria inhoudelijk en geven elke ondernemer op elk selectie criterium een oordeel, meestal in de vorm van een rapportcijfer. Indien wij meerdere selectiecriteria hanteren, worden deze opgeteld. In dit geval kunnen de selectiecriteria alle even zwaar meetellen of sommige kunnen zwaarder meetellen dan andere. Selectiecriteria kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn.

Een alternatief voor het hanteren van selectiecriteria is loten. Dit heeft echter niet onze voorkeur. Mochten we desondanks incidenteel overgaan tot loting, dan zorgen we voor een eerlijk en transparant lotingsproces.

4. Gunning

In ons inkoopbeleid hebben we vastgelegd dat wij inkopen met een passende strategie tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding per inkoop, door een transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers.

Wij maken vooraf duidelijk wat een inschrijver moet indienen en hoe wij dat beoordelen.