



# **INKOOPBELEID WOONSTICHTING DE KEY**

**VISIE OP OPDRACHTGEVERSCHAP EN INKOPEN**

Datum : 17 november 2020  
Status : Definitief  
Opgesteld door : T. van de Braak

## **Inhoudsopgave**

- |  |               |
|--|---------------|
| <b>1. Inleiding: professioneel opdrachtgeverschap en inkopen</b>         | <b>pag.3</b>  |
| <b>2. Risico's en beheersmaatregelen in inkoop en leveranciersbeheer</b> | <b>pag.6</b>  |
| <b>3. Inkoopbeleid</b>   | <b>pag.12</b> |
| <b>4. Leveranciersbeheerbeleid</b>                                       | <b>pag.13</b> |
| <b>5. Inkoop ABC: verklaring van inkooptermen</b>                        | <b>pag.16</b> |

## 1. Inleiding: professioneel opdrachtgeverschap en inkopen

Goed inkopen is essentieel om onze doelen op het gebied van de portefeuille, de dienstverlening aan huurders, de financiën en de relatie met stakeholders te kunnen waarmaken. Deze doelen volgen uit onze koers. In flankerend beleid (governance) borgt De Key dat we inkopen conform interne kaders en we voldoen aan wet- en regelgeving.

Voor het inrichten van professioneel opdrachtgeverschap en inkopen zijn verschillende processen, werkinstructies en standaarddocumenten beschikbaar. Hiermee geeft De Key vorm en inhoud aan professioneel opdrachtgeverschap en inkopen.

Het inkoopbeleid van De Key beschrijft de kaders waarbinnen we bij De Key kunnen inkopen. Er zijn 2 processen die 'handen en voeten geven' aan dit beleid:

- Inkoopproces
- Leveranciersbeheerproces

### Wat is inkopen?

Inkopen betreft alle handelingen waar een factuur tegenover staat. Daarom valt contract- en leveranciersbeheer bij ons ook onder de noemer inkopen. Inkopen (o.a. aanbesteden) is slechts een klein onderdeel van het gehele inkoopproces. Praktische hulpmiddelen om deze werkzaamheden vorm te geven zijn het inkoopproces en het leveranciersbeheerproces, opgenomen in [Mavim](#).

Ook is er een 'Inkoop ABC' beschikbaar, een lijst met definities is opgenomen in dit document.

### Wat is professioneel opdrachtgeverschap?

Opdrachtgeverschap is, simpel gezegd, dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van specifieke werkzaamheden. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat je als woningcorporatie de manier waarop je samenwerkt met opdrachtnemers (marktpartijen) bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de eigen doelstellingen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders.

### Waarom een inkoopbeleid?

Woonstichting De Key<sup>1</sup> investeert jaarlijks miljoenen in nieuwbouw, woningverbetering, energiemaatregelen, onderhoud, bedrijfsvoering en organisatieverbetering. Hiermee willen we een bijdrage leveren aan de dynamiek van Amsterdam door binnen en net buiten de ring mensen de kans te bieden hun eerste stappen te zetten op de woningmarkt. Dit doen we met inachtneming van de (fraude)risico's die hier mogelijk aan verbonden zijn door gezonde concurrentieverhoudingen te creëren bij het inkopen.

Dit inkoopbeleid onderschrijft de beginselen van integer aanbesteden; namelijk gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit. Wij willen naast selectief inkopen volgens vaste kaders ook goed opdrachtgever zijn. Dit betekent dat elke leverancier in beginsel gelijke kansen heeft en objectief beoordeeld wordt en dat de keuze die wij maken in aanbesteding en leveranciersbeoordeling transparant en uitlegbaar zijn. Als laatste willen we ten alle tijden kunnen aantonen hoe wij onze keuzes en beoordelingen gemaakt hebben en waarop onze keuzes gebaseerd zijn.

---

<sup>1</sup> Daar waar in dit beleid De Key staat, wordt Woonstichting Lieven De Key bedoeld.

Het inkoopbeleid is vastgesteld door de directie en goedgekeurd door de RvC en geldt voor de volgende entiteiten:

- Woonstichting Lieven De Key – DAEB
- Woonstichting Lieven De Key – Niet DAEB
- Lieven de Stad BV
- Driedee BV
- De Principaal BV
- Monumenten De Key BV
- Far West Holding BV (in liquidatie)
- Far West Projecten BV (in liquidatie)

En is van toepassing op alle inkopen en al ons leveranciersbeheer.

Treasury (bedrijfsfinanciering) werkt volgens de kaders van het Reglement Financieel Beleid en beheer en het Treasurystatuut.

Genoemde bedragen in dit document zijn inclusief BTW.

### **Doel van het beleid**

Het doel van het inkoopbeleid is om:

- Aantoonbaar integer en in control te zijn
- Eenduidig en duidelijk beleid te hebben voor iedereen bij De Key
- Overeenstemming over specificatie(s) van te leveren goederen, producten of diensten om zo de doelen van onze organisatie te realiseren
- Overeenstemming over uitvoerings- / leveringsvoorwaarden te hebben
- Optimale prijs-kwaliteitverhouding te realiseren
- Risicobeheersing, waaronder leveringszekerheid te bewerkstelligen

### **Wat is een 'De Key-leverancier'?**

De leveranciers van De Key dienen onze doelen, dragen bij aan de Koers van De Key, zijn omgevingsbewust, handelen integer, hebben politiek en maatschappelijk draagvlak, ontzorgen, zijn innovatief, voldoen aan wetgeving (bijv. WKA en AVG), financiële en kwalitatieve eisen, werken veilig, zijn continu in capaciteit en leveringszekerheid, communiceren helder naar de klant en De Key, hebben goede referenties, zijn in Nederland gevestigd, denken mee en vragen door, houden De Key op de hoogte en denken mee over alternatieven.

### **Selectie en beoordeling leveranciers**

De Key selecteert de meest geschikte leverancier en beoordeelt de geselecteerde leveranciers binnen de kaders van de gestelde criteria in dit inkoopbeleid. De interne en externe kaders zijn hierbij randvoorwaardelijk. Naast deze randvoorwaarden vinden we het belangrijk dat naast een goede prijs/kwaliteitverhouding onze leveranciers onze doelstellingen versterken en onze waarden delen.

Het selecteren van de ideale leverancier is het resultaat van een zoektocht met afstemming van alle noodzakelijke en belangrijke waarden voor de betreffende inkoop situatie van De Key.

### **Inkoopbeleid vanuit interne kaders**

Onze interne kaders voor ons inkoopbeleid zijn de Koers van De Key, onze klantbeloften en ons financieel kader. Ook onze procuratieregeling, duurzaamheidsbeleid, kwaliteits- en onderhoudsbeleid, privacybeleid (AVG), integriteitsbeleid en financieel beleid en beheer, zijn basisuitgangspunten in de selectie en beoordeling van al onze leveranciers.

De Key is een not-for-profit organisatie. Maatschappelijk rendement is de drijfveer voor onze activiteiten. Beperking van de kosten en het doelmatig en efficiënt inzetten van onze middelen is een manier om het rendement te vergroten. Efficiency heeft permanent onze aandacht. Onze koers en onze klantbeloften zijn hierbij randvoorwaardelijk, ook in de selectie en beoordeling van onze leveranciers:

1. Ik luister met aandacht en vraag door
2. Ik maak duidelijke afspraken en houd je op de hoogte.
3. Ik los het op of denk mee over alternatieven.

### **Inkoopbeleid vanuit externe kaders**

De externe kaders voor ons inkoopbeleid zijn de Governancecode Woningcorporaties 2020 en alle relevante wet- en regelgeving. Dit inkoopbeleid heeft tot doel dat De Key integer en open verantwoording kan afleggen over de uitgaven die wij doen om onze publieke taak, goed, veilig en betaalbaar wonen, uit te voeren.

#### *Governancecode 2020*

Hierbij volgen we 3 belangrijke speerpunten uit de Governancecode:

1. Wij zijn aanspreekbaar op de keuzes die wij maken bij inkoop, aanbesteding en leveranciersbeheer van goederen, diensten en werken
2. Wij houden rekening met de wensen en behoeftes van onze huidige en toekomstige huurders en bewoners en staan open voor feedback en discussie over de keuzes die wij maken over de inzet van maatschappelijke middelen
3. Wij beheersen risico's door het treffen van beheersmaatregelen in onze inkoop- en leveranciersbeheerprocessen

#### *Wet en regelgeving*

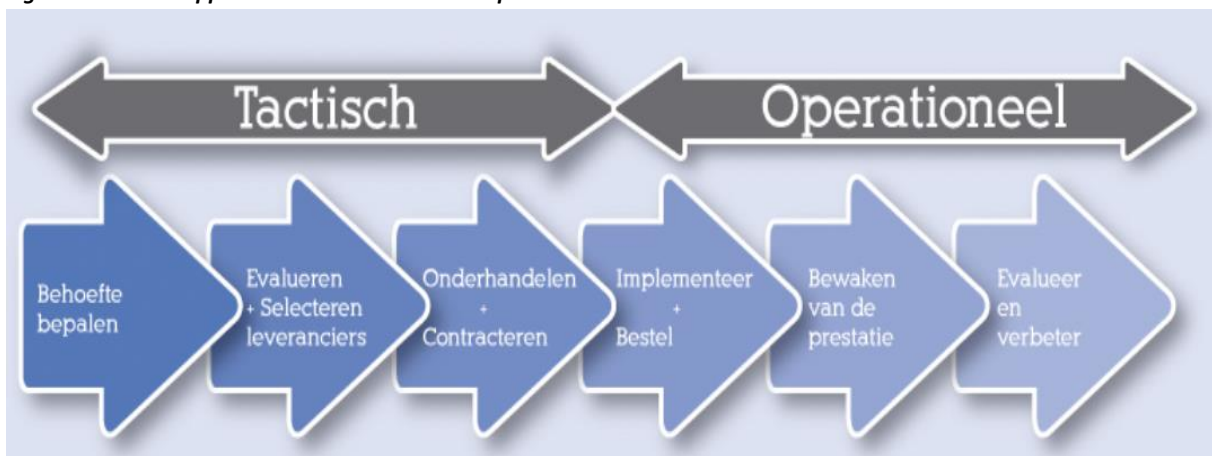
Naast de Governancecode woningcorporaties 2020, is er ook wet- en regelgeving van toepassing op het inkopen van goederen, diensten en werken. Op basis van de huidige (nationale) regelgeving zijn corporaties geen aanbestedende dienst behalve bij het ontwikkelen én onderhouden van maatschappelijk vastgoed en wanneer wij bij de realisatie van herstructureringsprojecten ook werkzaamheden aanbesteden in opdracht van de gemeente.

## 2. Risico's en beheersmaatregelen in inkoop en leveranciersbeheer

Binnen inkoop en leveranciersbeheer zijn risico's. Financiële risico's, toeleveringsrisico's en frauderisico's behoren hiertoe. Beheersing van de risico's is van belang om te voorkomen dat de doelen van ons inkoopbeleid en leveranciersbeheerbeleid niet gehaald worden. Om risico's te beheersen, benoemen we in het inkoopbeleid daarom eerst de doelen van het inkoopbeleid en leveranciersbeheerbeleid, om hiermee de beheersmaatregelen te kunnen bepalen.

Het inkoop- en leveranciersbeheerbeleid vormen samen het kader voor de opeenvolgende processen van inkoop (het tactische deel) en leveranciersbeheer (het operationele deel) van De Key. De samenhang van deze processen is hieronder uiteengezet:

**Figuur 1: Het inkoopproces en leveranciersbeheerproces**



### Doelen van het inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit 3 deelprocessen; behoefte bepalen, selecteren leveranciers en contracteren leveranciers. Het inkoopproces is te vinden in [Mavim](#). De doelen zijn per deelproces:

1. Het **bepalen van de behoefte** en vastleggen van de specificaties daarvan, maakt prestatie-eisen éénduidig en vormt een helder uitgangspunt. Het *specificeren* van de inkoopbehoefte geeft duidelijkheid voor leveranciers welke kwaliteit en hoeveelheid er verwacht wordt bij levering van dienst, product of werk. Het financieel kader is hierbij maatgevend.
2. Het aantoonbaar transparant en objectief **selecteren** van leveranciers die de levering van dienst, product of werk volgens de vastgestelde specificaties kunnen leveren (volgens de beslisboom in ons [inkoopproces](#)). Hierna vindt de aanbesteding of offerteaanvraag plaats bij de geselecteerde leveranciers. Met als uitkomst de meest geschikte leverancier op basis van EMVI (Economische Meest Voordelige Inschrijving).
3. Het **contracteren** van de juiste leverancier heeft als doel om de gemaakte afspraken en de specificaties van de inkoopbehoefte na **onderhandeling** contractueel vast te leggen en expliciet door beide partijen te aanvaarden door ondertekening.

## Doelen van het leveranciersbeheerproces

Het leveranciersbeheerproces bestaat uit 3 deelprocessen; bestellen, bewaken, en evalueren en verbeteren. Het leveranciersbeheerproces is te vinden in [Mavim](#). De doelen zijn per deelproces:

1. **Implementatie** heeft als doel om datgene wat ingekocht is organisatorisch in te richten en voor te bereiden voor betrokkenen. **Bestellen** heeft het doel om af te roepen of opdracht te geven tot levering van wat in de contractfase met de leverancier overeengekomen is (prijzen, kwaliteit, hoeveelheid, etc.).
2. Het doel van **Bewaken** is de risico's te beheersen op het gebied van financiën, proces, compliance, klanttevredenheid, (toe)levering en imago, vanuit onze maatschappelijke taak en om aantoonbaar in control te zijn en integer te handelen.
3. **Evalueren** en **verbeteren** dient ter controle of overeengekomen afspraken met leveranciers blijven voldoen aan de behoeften van onze bedrijfsvoering, onze visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen.

## Risico's bij inkoop en leveranciersbeheer

Bij elke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen corporatie en marktpartijen spelen risico's. Het is van belang de risico's adequaat te beheren en te beheersen. En tot een reële verdeling te komen en met elkaar open en transparant het gesprek daarover aan te gaan.

We onderkennen de volgende risico's:

- Financiële risico's zijn prijsverhogingen, slecht betalingsgedrag en daarmee kredietproblemen van leveranciers.
- Operationele risico's omvatten problemen rond communicatie, productieproblemen en kwaliteitsproblemen.
- Frauderisico's ontstaan wanneer gunning niet volgens het inkoopproces plaatsvindt. Hierdoor ontstaat nadeel of schijn van belangenverstrengeling en/of worden te hoge kosten in rekening gebracht.
- Afhankelijkheidsrisico's: strategisch gezien bestaat het risico van afhankelijkheid en van de productiecapaciteit van een leverancier en kunnen toeleveringsrisico's ontstaan.
- Uitvoeringsrisico's: controle leverancier bij uitvoering.

## Beheersmaatregelen bij inkoop en leveranciersbeheer

Deze risico's beheersen we met het inkoopbeleid als kader voor inkoop en leveranciersbeheer van goederen, diensten en werken. En de vastgestelde processen: inkoopproces en leveranciersbeheerproces. Het volgen van dit beleid en deze processen is verplicht voor alle medewerkers en anderen die in naam en opdracht van De Key handelen.

Hierbij gelden de volgende integriteitswaarden<sup>2</sup>:

- Ik ben altijd integer en betrouwbaar en verwacht dat ook van de leverancier (visa versa).
- Ik maak zorgvuldige afwegingen in de belangen van De Key, haar (toekomstige) huurders, zakelijke partners en andere belanghebbenden.
- Ik ga verantwoordelijk om met integriteitsrisico's en dilemma's.
- Ik ben betrokken en verbonden met mijn werk en de missie van De Key.
- Ik toon eigenaarschap en daadkracht, neem verantwoordelijkheid en ben daarop aanspreekbaar.

We volgen met elkaar dit beleid en doen er alles aan om het onder de aandacht te brengen. Bij moedwillige overtreding, beschouwen we dat als een ernstige aangelegenheid. Afhankelijk van de ernst van de overtreding, onderneemt de direct leidinggevende stappen, eventueel in overleg met de directie en de afdeling Personeel & Organisatie.

---

<sup>2</sup> Uit [het integriteitsbeleid](#) van De Key

Als onderdeel van strategisch risicomanagement is het beleid om minimaal driejaarlijks onze visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen te evalueren. Evaluatie van het [inkoopproces](#) en [leveranciersbeheerproces](#) is op jaarlijkse basis.

### **Operationele beheersmaatregelen**

In het inkoopproces en het leveranciersbeheerproces staan in de inleiding risico en control matrixen, met daarin benoemd de risico's en beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen zijn ook geborgd in de processen. Middels het gebruik van het Kraljic model is er beheersing van operationele, tactische en strategische risico's. Het Kraljic model helpt leveranciers te categoriseren om zo te kunnen bepalen welke beheersmaatregelen het beste passen.

### **Key-controls**

De doelstelling van Key-controls is om de dossiervorming als resultaat van het inkoopproces op orde te hebben. De Key-controls kunnen aantonen waar het inkoopproces niet of onvoldoende gevolgd is. Periodiek controleert het Bedrijfsbureau (Inkoop) in samenwerking met de budgethouders de gehanteerde (éénheids-)prijzen en opgegeven hoeveelheden middels vastgestelde Key-controls. Daarmee kunnen we laten zien dat we in control zijn.

### **Prijzenboeken met comakers**

Bedrijfsbureau (Inkoop) beheert op de [inkoopsite](#) op sharepoint éénheidsprijzen en aanverwante contractafspraken in prijzenboeken met een beperkt aantal leveranciers. Deze leveranciers noemen we comakers omdat De Key met hen, na aanbesteding, een lange termijnrelatie heeft op basis van zakelijk vertrouwen, gericht op wederzijds voordeel. De Key profiteert van het specialisme en de continuïteit in kwaliteit en prijs van de comaker en de comaker profiteert van de voorkeurspositie die hij inneemt.

De specialismes waarbinnen De Key met comakers werkt:

- CV onderhoud
- Mechanische ventilatie onderhoud
- Schilderwerk en licht bouwkundig onderhoud (gevelonderhoud)
- Dakonderhoud
- Mutatieonderhoud
- Liftonderhoud

### **Richtlijnen inzet kostendeskundigen**

Kostendeskundigen toetsen bij bouwteams en uiterlijk 1x per 2 jaar gehanteerde éénheidsprijzen bij De Key. Naast aantoonbare deskundigheid is het van belang de onafhankelijkheid van de kostendeskundigen ten opzichte van De Key en te controleren leveranciers aan te tonen.

Financiële gezondheid en afhankelijkheid, referenties en kwaliteitscertificeringen zijn onderdelen van noodzakelijke achtergrondinformatie.

### **Marktontwikkelingen**

In geval van hoogconjunctuur komen capaciteit van en diversiteit aan leveranciers onder druk te staan. Indien aantoonbaar, kan dit leiden tot het besluit om in dat geval af te wijken van meervoudige aanbesteding binnen de gestelde kaders in dit inkoopbeleid. De projectverantwoordelijke legt deze afwijking aantoonbaar vast in het projectdossier. In afstemming vastgelegd met Bedrijfsbureau (Inkoop) en budgethouder en door allen ondertekend.

Met een laagconjunctuur of economische recessie is er minder aanbod van werk en een ruim aanbod van leveranciers die het werk uit kunnen voeren. Er is zogenaamd ruimte op de markt en deze situatie biedt kansen om langdurige samenwerkingsvormen aan te besteden.



### Het Kraljic model

De Key gebruikt het Kraljic model om leveranciers te categoriseren in relatie tot financieel risico en toeleveringsrisico. Ons inkoopbeleid en leveranciersbeheerbeleid hebben het uitgangspunt dat des te groter het financiële risico en des te complexer het product, des te meer beheersmaatregelen in onze inkoop- en leveranciersbeheerproces zijn ingebouwd. Er zijn 4 categorieën leveranciers van goederen, diensten en werken:

- Hefboomproducten (of diensten)
- Strategische producten (of diensten)
- Routineproducten (of diensten)
- Knelpuntproducten (of diensten)



*Figuur 2: Het Kraljic model voor inkoop en leveranciersbeheer*

Met het vaststellen van de plaats in de matrix zijn er vier categorieën te onderscheiden, die vergelijkbare inkoop eigenschappen kennen. Per categorie staan hieronder de risico's benoemd en ons beleid; de maatregelen die we nemen.

## 1 Routineproducten

De inkoop van routineproducten hebben een laag risico en een laag financieel belang, het zijn producten verkrijgbaar bij veel verschillende leveranciers. Er is keuze uit meerdere leveranciers om in te kopen.

*Voorbeelden zijn kantoorartikelen, computers, wc papier, bloemen.*

Financieel risico:		Complexiteit risico:		Beleid beheersmaatregelen inkoop	Beleid beheersmaatregelen leveranciersbeheer
<b>Beperkt</b>	€0,- tot €15.000,-	<b>Beperkt</b>	eenvoudig, klein, 1 of meerdere disciplines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inkoop alleen door procuratiehouders budget</li> <li>• enkelvoudig aanbesteden vanuit leverancierslijst</li> <li>• standaard documentatie bij aankoop</li> <li>• factuur/bon volgens eisen AV</li> <li>• aantoonbaar minimaal 1 offerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-uitgaven inzichtelijk in dashboard</li> <li>-geen beoordeling, geen opname in leveranciersbestand</li> </ul>

**Tabel 1: Risico's, beleid en maatregelen bij inkoop en leveranciersbeheer van routineproducten**

## 2 & 3 Hefboomproducten en Knelpuntproducten

Hefboomproducten zijn niet complex in uitvoering met een groot financieel risico en knelpuntproducten zijn wel complex in uitvoering met een laag financieel risico. Er is keuze uit meerdere leveranciers, waarbij of het in te kopen product complex is of het financieel risico hoog is. *Voorbeelden zijn klein specialistisch onderhoud, schoonmaakwerkzaamheden & tuinonderhoud, specifieke materialen, etc.*

Financieel risico:		Complexiteit risico:		Beleid beheersmaatregelen inkoop	Beleid beheersmaatregelen leveranciersbeheer
<b>Matig</b>	€15.000,- tot €50.000,-	<b>Groot</b>	groot product/dienst, meerdere disciplines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkelvoudig of meervoudig (vanuit shortlist uit leverancierslijst en op basis van specialisme/bouwteam)</li> <li>• Inkoop alleen door procuratiehouders van het budget met meldingsplicht bij manager en Inkoper</li> <li>• Inkoper heeft toetsplicht en tekent akkoord</li> <li>• Toets op liquiditeit en solvabiliteit leverancier</li> <li>• Open en transparante aanbieding</li> <li>• Verplichte toets op marktconformiteit</li> <li>• Aantoonbaar minimaal 3 offertes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-uitgaven inzichtelijk in dashboard</li> <li>-controle facturering</li> <li>-jaarlijkse evaluatie</li> <li>-gebruik standaard digitaal beoordelingsdocument</li> <li>-4 ogen systeem</li> <li>-controle levering/ uitvoering</li> </ul>
<b>Groot</b>	€ 50.000,- tot € 250.000,-	<b>Matig</b>	groot product/dienst, één discipline  alg: financiële toets		

**Tabel 2: Risico's, beleid en maatregelen bij inkoop en leveranciersbeheer van hefboom- en knelpuntproducten**

#### 4 Strategische producten

Deze producten zijn complex en dragen een hoog financieel risico. Er zijn weinig leveranciers of zelfs specialisten/monopolisten, waarbij het in te kopen product grote risico's met zich meebrengt, financieel en in uitvoering/levering. *Voorbeelden van inkoopsegmenten bij De Key zijn groot onderhoud, nieuwbouw, leaseauto's, automatiseringsvraagstukken, turn key-projecten, etc.*

Financieel risico:		Complexiteit risico:		Beleid beheersmaatregelen inkoop	Beleid beheersmaatregelen leveranciersbeheer
<b>Zeergroot</b>	€250.000,-	<b>Zeergroot</b>	groot product/dienst, meerdere disciplines, grote gevolgen voor belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meervoudig aanbesteden</li> <li>• Inkoop alleen door procuratiehouders budget</li> <li>• Toets op liquiditeit en solvabiliteit leverancier</li> <li>• opdracht ≤ 20% van jaaromzet van leverancier</li> <li>• Inkoper heeft toetsplicht en tekent akkoord</li> <li>• Open en transparante aanbidding</li> <li>• Verplichte toets op marktconformiteit</li> <li>• Aantoonbaar minimaal 3 offertes</li> <li>• Controle budget, akkoord Inkoop, vaststellen in MT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uitgaven inzichtelijk in dashboard</li> <li>-Controle facturering</li> <li>-Jaarlijkse evaluatie met input van interne en externe belanghebbenden</li> <li>-Gebruik standaard digitaal beoordelingsdocument</li> <li>-Controle levering/ uitvoering</li> </ul>

**Tabel 3: Risico's, beleid en maatregelen bij inkoop en leveranciersbeheer van strategische producten**

### 3. Inkoopbeleid

De doelmatigheid van het inkopen bepalen we vanuit interne, financiële invalshoek.

Hiernaast zijn de volgende afwegingen van belang:

1. De uitgangspunten in onze visie op opdrachtgeverschap en inkopen
2. Eerdere ervaringen met leveranciers in onze leveranciersdatabase
3. Eerdere tevredenheid huurders

#### **Uitgangspunten bij inkopen**

Budgethouders kunnen een vrije keus maken uit de al goedgekeurde leveranciers met een positieve (goed of voldoende) beoordeling in de leveranciersdatabase. Leveranciers die onvoldoende scoren in onze leveranciersdatabase en nieuwe leveranciers die budgethouders willen selecteren, dienen vooraf goedgekeurd te worden door de inkoper. Leveranciers die niet voldoen aan onze uitgangspunten (zie pagina 4: Wat is een 'De Key-leverancier'? en 'Selectie en beoordeling leveranciers') kunnen niet geselecteerd worden voor een aanbesteding.

#### **Aanbestedingsmethodiek**

Aanbesteden is een afgewogen wijze om te komen tot een contract met een geschikte leverancier met het meest geschikte product (dienst/werk) tegen de meest gunstige prijs, waarbij de prijs/kwaliteit verhouding een belangrijke factor is.

Voor de keuze van de juiste aanbestedingsmethodiek is de beslisboom in het [inkoopproces](#) van De Key leidend.

De vier aanbestedingsmethoden zijn:

1. Offertes; < € 15.000,- offertes aanvragen op basis van specificatie.
2. Offertes; > € 15.000,- offertes aanvragen op basis van werkschrijving zoals die is vastgelegd of een bestek (UAV 2012; traditioneel meervoudig aanbesteden); aanbesteding waarbij werkschrijving/bestek de te leveren prestatie vormt.
3. Uitvraag op basis van prijzenboek: contractpartners werken met vastgestelde materiaalprijzen en een vastgestelde kwaliteit in uitvoering. Dit levert duidelijke open begrotingen op van de voorgenomen werkzaamheden voor verschillende onderhoudsdisciplines (bijvoorbeeld: CV-onderhoud, schilderwerk en licht bouwkundig onderhoud, mutaties, mechanische ventilatie, dakonderhoud). De prijzenboeken zijn per onderhoudsdiscipline bij meerdere leveranciers aanbesteed.
4. Prestatie-inkoop en regisserend opdrachtgeverschap (bijvoorbeeld UAV-gc 2005; design & construct, turn key, bouwteam, meervoudig aanbesteden); in plaats van een bestek als uitgangspunt, vindt de aanbesteding plaats op basis van vooraf vastgelegde prestaties/specificaties. Bouw-, renovatie- en onderhoudswerkzaamheden niet zelf ontwerpen in detail, maar door marktpartijen, waarbij De Key de regie voert.

#### **Dossieropbouw**

Voor elke aanbesteding bouwt de projectverantwoordelijke een inkoopdossier op. Met de opbouw van het dossier legt de projectverantwoordelijke intern en extern verantwoording af tijdens en na de inkoop over de besteding van het geld. Het inkoopdossier is volledig en inzichtelijk ter controle. De budgethouder is verantwoordelijk voor toegankelijke archivering van het gehele inkoopdossier. Vooraf controleert de inkoper het te volgen proces, de leverancier(s) en het budget.

Elk aanbestedingsdossier bevat minimaal:

- 1 Vastlegging van de specificaties
- 2 Document met daarin opgenomen de leveranciersselectie
- 3 Proces verbaal van aanbesteding/Overzicht van het aanbestedingsresultaat

## 4. Leveranciersbeheerbeleid

Een actief leveranciersbeheer leidt tot:

- het nakomen van contractuele verplichtingen;
- het aantoonbaar in control zijn en integer handelen vanuit onze maatschappelijke taak;
- sturing op effectiviteit en efficiëntie;
- afstemming of overeengekomen afspraken met leveranciers blijven voldoen aan de behoeften van onze bedrijfsvoering;
- het leveren van een toegevoegde waarde door leveranciers. Daaronder verstaan we o.a. ketensamenwerking, duurzame verbeteringen, toepassen innovaties;
- beheersing van risico's op het gebied van financiën, proces, compliance, klanttevredenheid, (toe)levering en imago.

### De leveranciersdatabase

Een ander doel van het leveranciersbeheerbeleid is om het bestand van onze leveranciers actueel en juist te houden. Voor De Key zijn meer dan 3.500 leveranciers actief. De [leveranciersdatabase](#) kan worden gefilterd naar:

- crediteurnummer;
- werksoort / categorie;
- bedrijfsonderdeel;
- afdeling;
- omzet van laatste jaar en jaar ervoor;
- impact / risico (Kraljic);
- beoordelingsfrequentie;
- aantal factuur afhandelingen;

Bedrijfsbureau (Inkoop) is verantwoordelijk voor de leveranciersdatabase en de indeling van leveranciers per werksoort / categorie en houdt deze lijst actueel en toegankelijk voor alle medewerkers. De leveranciersdatabase is voor de medewerkers van De Key het kader voor de leveranciersselecties. Om afbreukrisico's te beperken zijn er altijd (voor zover mogelijk) meerdere leveranciers binnen een werksoort / categorie beschikbaar.

### Spendanalyse

Op basis van de leveranciersdatabase maakt Bedrijfsbureau (Inkoop) een spendanalyse voor elke afdeling en bespreekt op periodieke basis de spendanalyses met de betreffende budgethouders. Op deze wijze is er controle op het aantal leveranciers met daaraan gekoppelde omzet en leveranciersbeoordeling. In overleg met Bedrijfsbureau (Inkoop) stemt de budgethouder vast welke vervolgacties noodzakelijk zijn om risico's zoals bijvoorbeeld afhankelijkheid van een leverancier of vervuiling van de leveranciersdatabase te voorkomen.

## Beoordeling leveranciers

De Key beoordeelt haar leveranciers gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. De uitgangspunten in dit inkoopbeleid
2. Eerdere ervaringen met leveranciers in onze leveranciersdatabase
3. Eerdere tevredenheid huurders

Hiervoor is een digitaal [leveranciersbeoordelingsformulier](#) beschikbaar. Periodiek en afhankelijk van het strategisch belang van de leverancier, het soort leverancier en/of hoogte van de omzet bij De Key. Het doel van de beoordeling is het verkrijgen van inzicht in de prestaties en de kwaliteit van de samenwerking. Op grond van dit inzicht is er sturing op handhaving of verbetering van de prestaties van de samenwerking. Het standaard beoordelingsformulier waarborgt een beoordeling van iedere leverancier op dezelfde onderdelen en op een objectieve wijze. Dit maakt vergelijking tussen leveranciers mogelijk.

De budgethouder is verantwoordelijk voor het tot stand komen van de periodieke leveranciersbeoordeling. Bedrijfsbureau (Inkoop) bewaakt de voortgang van de leveranciersbeoordelingen en ondersteunt daar waar nodig bij het opstellen van de beoordelingen.

De beoordelaar voert de beoordeling objectief uit en motiveert zijn/haar beoordeling. Hierbij dient de beoordelaar ook oog te hebben voor de strategische positie van de leverancier en de intensiteit van de samenwerking. De professionele afweging van de beoordeling heeft ook impact op de strategische positie van de producten of diensten. Onderstaand is aangegeven welke beoordelingsaspecten per producttype doorslaggevend zijn voor het eindoordeel.

Strategische positie product	Beoordelingsaspecten voor eindoordeel
Alle	Realisatie binnen budget en tijd: kwaliteit, servicegraad, aanpassend vermogen, omgang met huurders, samenwerking en communicatie
Routineproducten	Ontzorgen, eenvoudige afroep en snelle levering
Hefboomproducten	Kosteneffectiviteit en realisatie van standaardkwaliteit
Knelpuntproducten	Hoge kwaliteit en zeer goede huurdersservice
Strategische producten	Meedenken in belang van De Key en optimalisatie nastreven

**Tabel 4: Beoordelingsaspecten voor eindoordeel**

## Hoe vaak beoordelen per jaar?

In de [leveranciersdatabase](#) staat in een kolom het aantal beoordelingen per jaar per leverancier vermeld. Voor het bepalen van de frequentie van beoordelingen, is de productsoort waarin de leverancier actief is bepalend, volgens de categorisering van het Kraljic model (zie hoofdstuk 2).

Aantal keren beoordelen van leveranciers:

1. Geen beoordeling van mono- en technopolisten en autoriteiten;
2. Geen beoordeling van leveranciers van producten met laag financieel en laag leverings- en/of klantrisiko (**Routineproducten**), tenzij jaaromzet > 100.000,-;
3. Leveranciers van producten met hoog financieel risico maar laag leverings- en/of klantrisiko (**Hefboomproducten**) standaard bij opdrachten > € 50.000,- of minimaal 1x per jaar;
4. Leveranciers van producten met laag financieel risico maar hoog leverings- en klantrisiko (**Knelpuntproducten**) minimaal 2x per jaar en op basis van een steekproef van minimaal 5% van het totaal aan opdrachten;
5. Leveranciers van producten met hoog financieel risico en hoog levering- en klantrisiko (**Strategische producten**) 2x per jaar.

### **Uitkomst beoordeling en evaluatie**

De digitaal ingevulde leveranciersbeoordelingen worden opgeslagen op de inkoopsite op sharepoint en Bedrijfsbureau (Inkoop) beheert deze gegevens. De medewerker contractonderhoud informeert de leverancier over de uitslag van de beoordeling. Het betrekken van het Bedrijfsbureau (Inkoop) in de communicatie met de leverancier bij negatieve beoordelingen is mogelijk.

Na een negatieve beoordeling besluit het Bedrijfsbureau (Inkoop) in overleg met de budgethouder of de betreffende leverancier voor een aanstaande periode leverancier van De Key blijft en/of welke verbeteracties noodzakelijk zijn. In geval van fraude wordt de leverancier in de leveranciersdatabase direct geblokkeerd. De budgethouder bewaakt de afgesproken verbeteracties van de leverancier gedurende een vooraf overeengekomen periode. Budgethouder en inkoper stemmen af of verbeteringen voldoende zijn gerealiseerd en de samenwerking al dan niet wordt voortgezet.

## **5. Inkoop ABC**

### **Verklaring van inkooptermen**

#### **Aanbesteding / Aanbestedingsmethodiek**

Eén van de stappen in het inkoopproces. Procedure waarbij De Key als opdrachtgever bekendmaakt dat het een opdracht wil laten uitvoeren en opdrachtnemers vraagt hiervoor een inschrijving in te dienen.

#### **Afbreukrisico's**

Het risico dat een bedrijf loopt wanneer het imago verlies lijdt.

#### **Governance**

De handeling of wijze van besturen, gedragscode en het toezicht op de organisatie. Om te allen tijde te kunnen aantonen hoe keuzes en beoordelingen binnen De Key gemaakt zijn en waarop de keuzes gebaseerd zijn.

#### **Hoogconjunctuur**

De opgaande fase in de conjunctuurbeweging van de vrije markteconomie. Deze kenmerkt zich door een grote, economische bedrijvigheid, een geringe werkloosheid en een krachtige bestedingsneiging onder consumenten.

#### **Ketensamenwerking**

Een vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend met elkaar samenwerken aan één product of proces.

#### **Key-controls**

Periodieke controle op toepassing van het inkoopproces, toepassing van de vastgestelde prijzen en het op orde hebben van de inkoopdossiers als resultaat hiervan.

#### **Kraljic model**

Het Kraljic model categoriseert leveranciers door classificatie van inkooprisico's en invloed op het bedrijfsresultaat.

#### **Laagconjunctuur**

De neergaande fase in de conjunctuurbeweging van de vrije markteconomie. Deze kenmerkt zich door een hoge werkloosheid, een geringe economische bedrijvigheid en een voorzichtige bestedingsneiging onder de consumenten.

#### **Leveranciersdatabase**

Een leverancierslijst met alle leveranciers van De Key gekoppeld aan kolommen met aanvullende informatie.

#### **Prestatie-inkoop**

Een inkoopmethodiek waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs.

#### **Regisserend opdrachtgeverschap**

Een methode om vorm en inhoud te geven aan professioneel opdrachtgeverschap. De opdrachtgever is bijvoorbeeld niet meer inhoudelijk actief met het onderhouds-, renovatie- en bouwproces, maar voert de regie.