

Inkoopbeleidsplan Poort6



Status: Vastgesteld in het MT van 3 oktober 2017
Opdrachtgever: Wim van den Herik
Auteur: Eveline Boels
Datum: 3 oktober 2017

Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Afbakening.....	4
1.3 Missie en visie	4
1.4 Strategie: inkopen of zelf uitvoeren.....	4
1.5 Leeswijzer	4
2. Randvoorwaarden en richtlijnen.....	5
2.1 Juridische randvoorwaarden.....	5
2.2 Ethische randvoorwaarden	6
2.3 Organisatorische richtlijnen	6
2.4 Economische richtlijnen	6
2.5 Maatschappelijke richtlijnen	7
3. Inkoopbeleid	8
3.1 Kraljic-matrix	8
3.2 Strategische producten	9
3.3 Hefboomproducten	9
3.4 Knelpuntproducten	9
3.5 Routineproducten.....	10
4. Inkoopportfolio.....	11
4.1 Interne bedrijfsvoering	11
4.2 Projecten.....	11
4.3 DSMO	13
4.4 Contractonderhoud.....	13
5. Systemen en instrumenten	14
5.1 Inkoopteam	14
5.2 Groslijstbeheer	14
5.3 Dossiervorming	14
5.4 Algemene inkoopvoorwaarden	15
5.5 Contractbeheer en -management.....	15
Bijlage 1: Definities	16
Bijlage 2: Inkoop strategische producten	19
Bijlage 3: Inkoop hefboomproducten	21
Bijlage 4: Inkoop knelpuntproducten.....	23
Bijlage 5: Inkoop routine producten	24
Bijlage 6: Voorkeursbeleid per segment	25
Bijlage 7. Traditioneel aanbesteden versus RGS.....	27
Bijlage 8. Maatschappelijk vastgoed	29

1. Inleiding

In hoofdstuk 1 komen achtereenvolgens de aanleiding voor de herziening van het inkoopbeleid, de scope van het inkoopbeleid, de missie en visie van Poort6 en de gemaakte keuzes tussen zelf uitvoeren of inkopen aan de orde.

1.1 Aanleiding

Poort6 wil mensen met een bescheiden inkomen goede en betaalbare woningen bieden in een leefbare woonomgeving, waar zij zich thuis voelen. Om die maatschappelijke doelstelling te realiseren, koopt Poort6 jaarlijks voor ongeveer € 19 miljoen aan goederen, diensten en werken in bij derden.

Het oude inkoopbeleid van Poort6 dateert uit 2011 en heeft uitsluitend betrekking op vastgoed gerelateerde zaken. In veel gevallen waren de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht van toepassing. Daarnaast bestond de voorkeursstrategie uit het meervoudig onderhands aanbesteden met gunning op basis van de laagste prijs.

Conform de Strategische koers 2017 wil Poort6 de kennis van marktpartijen effectief benutten. De inkoopstrategie zal hier beter op aan moeten sluiten. De invloed op het financiële resultaat van Poort6 en het toeleveringsrisico worden hierbij maatgevend. In het inkoopbeleidsplan staat beschreven hoe de afweging wordt gemaakt.

Conform de strategische visie wil Poort 6 de kosten verlagen en in lijn brengen met de Aedes Benchmark. Het inkoopbeleid is van toepassing op alle inkopen die door Poort6 worden gedaan. De nieuwe richting in het inkoopbeleid wordt om “de markt op te zoeken waar dit mogelijk is en ketensamenwerking na te streven waar dit nodig is”. Poort6 wil meer gebruik maken van de kennis van marktpartijen. Daarnaast wil Poort6 de voordelen van ketensamenwerking maximaal benutten om minder afhankelijk te zijn van prijsfluctuaties in de markt. De economie trekt weer aan en prijzen staan daardoor onder druk.

1.2 Afbakening

In het jaarplan van 2017 is de herziening van het inkoopbeleid opgenomen. Het inkoopbeleid geldt niet langer alleen voor de afdeling Vastgoed, maar wordt breder getrokken en omvat alle inkopen die door Poort6 worden gedaan. Het aantrekken van financiering valt onder het Treasurybeleid en is niet meegenomen in het inkoopbeleid.

In bijlage 3 en 5 zijn drempelbedragen opgenomen en deze staan los van de fatteringslimieten per functie in de procuratieregeling van Poort6. Alle genoemde bedragen in dit document zijn inclusief btw.

1.3 Missie en visie

De missie van Poort6 is als volgt:

Poort6 biedt goede en betaalbare woningen in Gorinchem voor onze doelgroep. Dat doen we nu en in de toekomst.

De kerntaak van Poort6 is het verhuren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen, maar ook aan mensen met een middeninkomen die tussen wal en schip vallen. Middelen worden hiervoor zo effectief en efficiënt mogelijk ingezet. Hierbij wordt gelet op een goede prijs-kwaliteit verhouding. Naarmate de financiële impact groter is, wordt het steeds belangrijker om de risico's goed te beheersen. Verder hecht Poort6 waarde aan transparantie om gemaakte keuzes goed te kunnen uitleggen.

1.4 Strategie: inkopen of zelf uitvoeren

Zaken die passen binnen de kerntaak worden in de regel door Poort6 zelf uitgevoerd. Dit omvat alle dingen die nodig zijn om goede en betaalbare woningen te *verhuren* in een schone, hele en veilige omgeving. Alle overige zaken worden normaliter ingekocht. Poort6 krijgt in toenemende mate de rol van regisserend opdrachtgever. Integriteit en transparantie zijn hierbij van groot belang. Deze onderwerpen komen in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan de orde.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de randvoorwaarden en richtlijnen van het inkoopbeleid. Het inkoopbeleid is afhankelijk van het segment waarin de inkoop valt. Om te bepalen in welk segment een product, werk of dienst valt, wordt de Kraljic-matrix gebruikt. Er zijn vier segmenten. Uitleg hierover staat in hoofdstuk 3, net als het inkoopbeleid per segment. In hoofdstuk 4 is opgenomen wat voor inkopen binnen Poort6 voorkomen. In hoofdstuk 5 staat welke systemen en instrumenten Poort6 heeft (wat is een inkoopteam, wie zitten hier in, wat moet er in een inkoopdossier zitten, enzovoorts).

In bijlage 1 staan definities van termen die in dit document voorkomen. In bijlage 2 tot en met 5 staan de inkoopstrategieën van de vier verschillende segmenten (strategische producten, hefboomproducten, knelpuntproducten en routine producten) beschreven en zijn eventuele drempelbedragen terug te vinden. In bijlage 6 is een overzicht van het voorkeursbeleid per segment opgenomen. In bijlage 7 zijn de verschillen tussen traditioneel aanbesteden en resultaatgericht werken naast elkaar gezet. Bij het bouwen van of het treffen van voorzieningen aan maatschappelijk vastgoed is een corporatie verplicht om aan te besteden. In bijlage 8 staat wat hieronder wordt verstaan.

2. Randvoorwaarden en richtlijnen

In hoofdstuk 2 staan de juridische en ethische randvoorwaarden voor het inkoopbeleid beschreven. Daarnaast zijn de organisatorische, economische en maatschappelijke richtlijnen voor het inkoopbeleid benoemd.

2.1 Juridische randvoorwaarden

Corporaties zijn private opdrachtgevers die volgens de huidige wetgeving buiten de Europese Aanbestedingsregels vallen. Corporaties zijn dus niet verplicht om boven bepaalde kosten openbaar aan te besteden. Dit vergroot de handelingsvrijheid en de mogelijkheden voor ketensamenwerking. Verder beperkt het de complexiteit, de 'papierwinkel', de doorlooptijd, de indirecte kosten en het verkleint de kans op juridische geschillen.

Bij het bouwen van of treffen van voorzieningen aan maatschappelijk vastgoed is er voor corporaties een aanbestedingsplicht, maar hierbij is er keuze in de aanbestedingsvorm (Europees, openbaar of onderhands). Dit is van toepassing op het eigen kantoor van Poort6. In bijlage 8 staat nader beschreven wat onder maatschappelijk vastgoed wordt verstaan.

Als maatschappelijke onderneming hanteert Poort6 eigen inkooprichtlijnen. Deze zijn ontleend aan de algemene aanbestedingsbeginselen en liggen in lijn met de Aanbestedingswet. De volgende vier kernbegrippen staan daarbij centraal:

- *transparantie*
de procedure is helder en vooraf gecommuniceerd, beslissingen worden duidelijk gemotiveerd
- *objectiviteit*
bij het verstrekken van de opdracht wordt op objectieve gronden een keuze gemaakt, op verzoek van de ondernemer wordt de keuze schriftelijk gemotiveerd
- *proportionaliteit*
specificaties, uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen, selectie- en gunningscriteria zijn relevant en in verhouding tot de aard en de omvang van de opdracht. Hoe lager het bedrag, hoe eenvoudiger de procedure. Bij procedures waarbij van potentiële opdrachtnemers een grote inspanning wordt gevraagd, hanteert Poort6 een rekenvergoeding
- *gelijkheid*
alle (potentiële) inschrijvers of opdrachtnemers worden gelijk behandeld, er zijn geen discriminerende factoren aanwezig waardoor de één meer kansen krijgt dan de ander en alle partijen krijgen dezelfde informatie

In beginsel zijn de inkoopvoorwaarden van Poort6 van toepassing. Er komen meerdere versies, zodat deze aansluiten op het product, werk of dienst (zie ook 5.4). Bij strategische producten (zie 3.2) of knelpuntproducten (zie 3.4) is het mogelijk om af te wijken van de inkoopvoorwaarden van Poort6 zolang dit goed is onderbouwd in het inkoopdossier (zie 5.3).

2.2 Ethische randvoorwaarden

In 2013 heeft Poort6 de gedragscode integriteit vastgesteld. In deze gedragscode staat dat Poort6 zorgvuldig en transparant wordt gehandeld. Dit is vanzelfsprekend ook van toepassing op de inkoop van producten, werken en diensten.

Om integer handelen bespreekbaar te maken en te houden hanteert Poort6 de volgende basisregels:

- een helder selectie- en/of gunningsproces met objectieve criteria
- bij ketensamenwerking (resultaatgericht samenwerken) wordt een longlist of shortlist gebruikt
- als er sprake is van een selectie- en/of gunningsproces zijn er objectieve criteria
- bij inkoop zijn meerdere medewerkers van Poort6 betrokken (het “meer-ogen principe”)
- de integriteitscode wordt actief gedeeld met betrokken partijen en wordt opgenomen in alle standaardcontracten en inkoopvoorwaarden
- twijfel wordt bespreekbaar gemaakt
- de vastgestelde procuratieregels van Poort6 worden gevolgd
- als er sprake is van een gunning ontvangen leveranciers een heldere terugkoppeling op het resultaat

Poort6 hanteert de volgende uitsluitingsgronden:

- het bedrijf is niet ingeschreven bij de Kamer van Koophandel
- het bedrijf kan geen Non Faillissementsverklaring van de rechtbank overleggen, of deze is ouder dan 1 jaar
- het bedrijf verkeert in surseance van betaling
- het bedrijf kan geen Gedragsverklaring Aanbesteden overleggen, die is verkregen via de Dienst Justis van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, of deze is ouder dan 1 jaar
- het bedrijf kan geen verklaring van de Belastingdienst overleggen, of informatie is ouder dan 1 jaar (afdrachten fiscus, sociale zekerheid)
- het bedrijf heeft ernstige fouten begaan (in een eerder project)
- de samenwerking tussen het bedrijf en Poort6 is bij een eerder project stroef verlopen en/of heeft niet tot het gewenste resultaat geleid
- de herkomst van middelen is onduidelijk

De selectiecriteria en uitsluitingsgronden zijn opgenomen in het handboek RGS van Poort6.

2.3 Organisatorische richtlijnen

De eindverantwoordelijkheid voor de inkoop van producten, diensten en/of werken ligt bij de manager van de desbetreffende afdeling van Poort6. Er gelden de volgende organisatorische richtlijnen:

- van elke inkoop wordt een inkoopdossier bijgehouden
- er wordt aantoonbaar voldaan aan de procuratieregeling
- risico's worden geïnventariseerd en er wordt aangegeven welke beheersmaatregelen worden genomen
- afwijkingen op het inkoopbeleid zijn mogelijk op basis van een positief advies van het MT middels een besluit van de directeur-bestuurder

2.4 Economische richtlijnen

Onafhankelijkheid

Om te voorkomen dat Poort6 te afhankelijk is van een bepaalde ondernemer en vice versa stelt Poort6 als regel dat een ondernemer voor maximaal een derde deel van zijn jaaromzet in het inkoopsegment afhankelijk mag zijn van Poort6. Contracten worden voor maximaal één onderhoudsperiode (interval) afgesloten. Verlenging van dergelijke meerjarige contracten is onderworpen aan evaluatie en toetsing.

Proportionaliteit

Om ervoor te zorgen dat de eisen en voorwaarden van de inkoop in verhouding staan met de omvang van de opdracht worden drempelbedragen gehanteerd: hoe lager het bedrag, hoe eenvoudiger de procedure. Drempelbedragen zijn van toepassing bij hefboomproducten (zie ook 3.3) en routine producten (zie ook 3.5). De drempelbedragen zelf zijn opgenomen in bijlage 3 en bijlage 5. Bij procedures waarbij van potentiële opdrachtnemers een grote inspanning wordt gevraagd, hanteert Poort6 een rekenvergoeding. Bij ketensamenwerking wordt dit Ontwerp & Engineering genoemd.

Regionale en lokale economie

Poort6 wil haar middelen *bij gelijkwaardigheid van partijen* bij voorkeur regionaal besteden om zo regionaal ondernemerschap en werkgelegenheid te stimuleren. Het draagt bovendien bij aan het beperken van CO₂ uitstoot door geringe reis- of transportafstanden.

Als er sprake is van een meervoudig onderhandse aanbesteding, streeft Poort6 naar het selecteren van tenminste één geschikte lokale ondernemer. Daarbij wordt 'lokaal' gedefinieerd als Gorinchem en de ommelanden: de Alblasserwaard, Vijfheerenlanden en het land van Altena. Bij enkelvoudige aanbesteding of inkoop (RGS) stelt Poort6 eisen aan de reisafstand naar het werkgebied van Poort6.

2.5 Maatschappelijke richtlijnen

Poort6 zet haar inkooppositie in om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Vanuit de kernwaarde omgevingsbewustzijn houdt Poort 6 rekening met het effect op de mensen (people), het milieu (planet) en de welvaart (prosperity) binnen en buiten onze organisatie.

Bij de selectie van leveranciers en het samenstellen van de groslijst zet Poort6 haar inkooppositie in op onderwerpen als:

- MVO
Bij de vaste ketenrelaties stelt Poort6 eisen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (een integrale visie op verantwoorde bedrijfsvoering)
- SROI
Social Return On Investment (zoals eisen met betrekking tot in projecten inzetten van personeel met afstand tot de arbeidsmarkt en leerling werkplaatsen)
- Milieubeleid
Aan te selecteren leveranciers en aannemers stelt Poort6 eisen met betrekking tot een eigen milieuzorgsysteem en/of externe kwalificaties die dit aantonen (bijvoorbeeld ISO14001 of FSC)

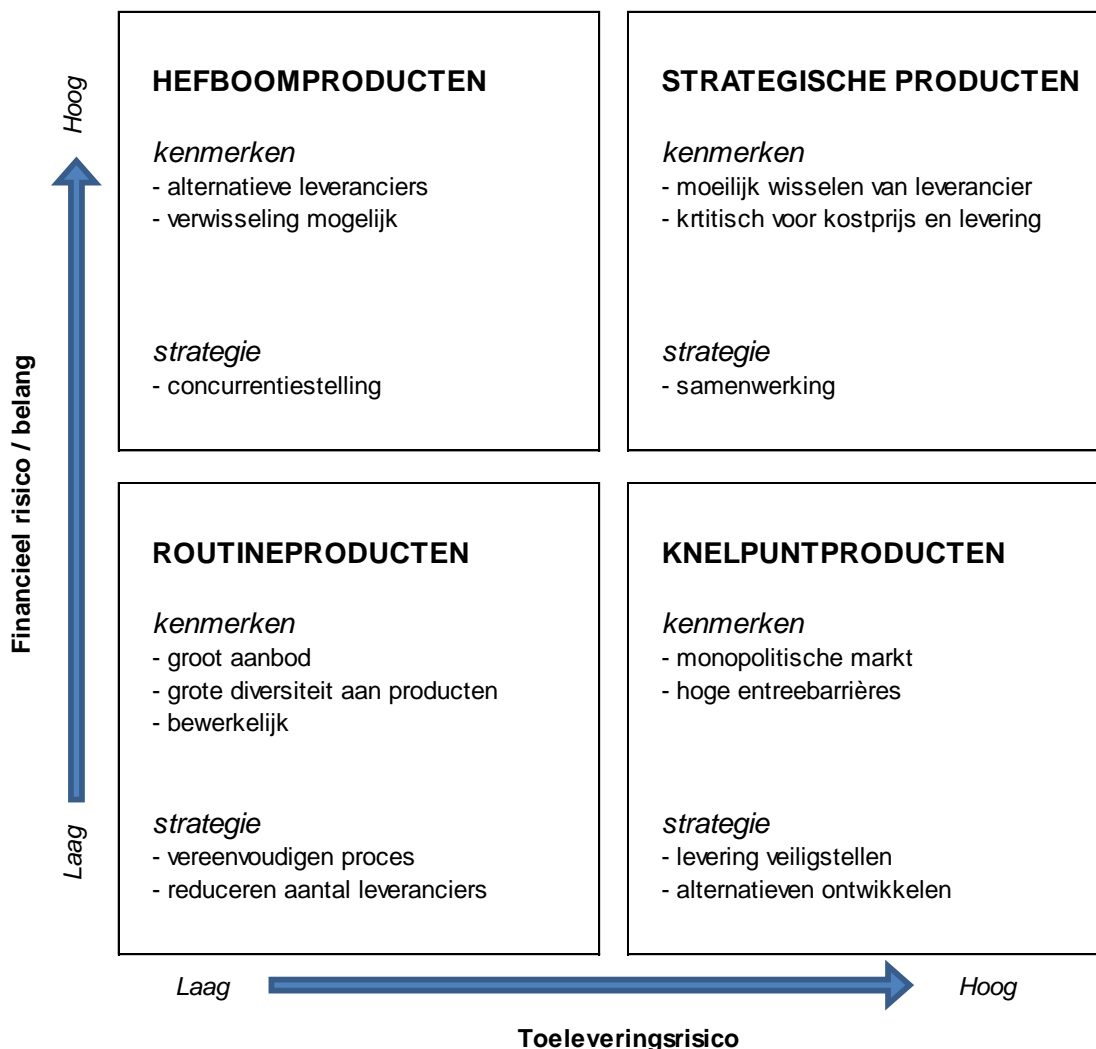
3. Inkoopbeleid

Het inkoopbeleid heeft tot doel meer kwaliteit en leveringszekerheid te realiseren binnen de beschikbare budgetten. De Kraljic-matrix is leidend voor het bepalen van de inkoopstrategie van producten, diensten en werken. Dit hoofdstuk geeft uitleg over deze matrix en de segmenten van producten, werken en diensten die daarin voorkomen.

3.1 Kraljic-matrix

De Kraljic-matrix is een tool om het inkoopproces bij Poort6 bewust en transparant te laten verlopen. Deze matrix wordt leidend voor het bepalen van de inkoopstrategie. Er zijn twee zaken maatgevend binnen deze matrix:

- het financiële risico
- het toeleveringsrisico



Het financieel belang hangt samen met het bedrag dat jaarlijks en/of voor de totale levensduur aan een product, dienst of werk wordt uitgegeven. Bij het toeleveringsrisico staat de vraag centraal hoe afhankelijk Poort6 is van de leverancier en hoe risicovol het product, dienst of werk is (laat het werk

zich vooraf goed beschrijven, hoe groot is de kans op meerwerk en dergelijke). De inspanning in het afsluiten en beheren van contracten wordt afgestemd op het segment binnen de Kraljic-matrix.

Er zijn vier segmenten in de Kraljic-matrix:

- Strategische producten
- Hefboomproducten
- Knelpuntproducten
- Routineproducten

De inkoopstrategie is afhankelijk van het segment waarin het product, de dienst of het werk zich bevindt. Aan de inkoop van routineproducten wordt minder tijd en moeite besteed dan strategische producten. De plaatsing van item in één van de vier segmenten ligt niet op voorhand vast, maar is afhankelijk van onder meer de marktomstandigheden en de ontwikkelingen binnen Poort6 (als 'lerende' organisatie).

De markt is continue in beweging. Het is daarom niet mogelijk om op voorhand producten, diensten of werken vast in te delen in een specifiek segment. In bijlage 6 is echter wel het voorkeursbeleid van Poort6 per segment opgenomen. De voorbeelden die in paragraaf 3.3 tot en met 3.6 worden genoemd, zijn indicatief en uitsluitend bedoeld als voorbeeld vanuit de huidige marktomstandigheden (medio 2017).

3.2 Strategische producten

Strategische producten, diensten of werken zijn bepalend voor de resultaten van Poort6 en de mate waarin de organisatiedoelen worden behaald. Bij strategische producten staat resultaatgericht samenwerken voorop: langdurige samenwerking is de sleutel voor regelmatige en betrouwbare levering (van diensten).

Door de wijze van inkoop af te stemmen op samenwerking, vormt het voor zowel Poort6 als voor de opdrachtnemer een stimulans om gezamenlijk, met de hele keten, gedurende lange tijd de processen te verbeteren. Daarnaast worden kosten en risico's voorspelbaar. Nieuwbouw, renovatie, of (planmatig) gevelonderhoud zijn voorbeelden van strategische producten. In bijlage 2 staat de inkoopstrategie voor strategische producten.

3.3 Hefboomproducten

Bij hefboomproducten, -diensten of werken gaat het om duidelijk omschreven, goed afgebakende en relatief ongecompliceerde zaken. Er zijn voldoende leveranciers en wisselen van leverancier is relatief eenvoudig. Hefboomproducten hebben meestal een vaststaand minimaal volume. Bij inkoop kan vooral worden gelet op prijs en wordt concurrentie optimaal benut. Wel is het van belang om essentiële kwaliteitseisen goed vast te leggen. Hefboomproducten lenen zich bij uitstek voor schaalvoordeel. Voorbeelden van hefboomproducten zijn de renovatie van badkamers, douches en toiletten in complexen waar de aanpak en risico's bekend zijn, gevelreiniging of tuinonderhoud. In bijlage 3 staat de inkoopstrategie voor hefboomproducten.

3.4 Knelpuntproducten

Knelpuntproducten, -diensten of werken zijn vaak beperkt beschikbaar en zijn tot op zekere hoogte van strategisch belang. Zij vormen een risico voor het primaire proces. Vaak is er specifieke kennis nodig en is er een beperkt aantal leveranciers. Dit maakt Poort6 afhankelijk. Het is dus zaak om na te gaan of er alternatieven mogelijk zijn, die deze afhankelijkheid inperken.

De betrouwbaarheid van de levering (en zaken die daarmee samenhangen zoals responstijd, informatievoorziening en klanttevredenheid) staat voorop bij het kiezen van een leverancier. De aanschaf en ondersteuning van het primaire computersysteem van Poort6, liftonderhoud en klachtenonderhoud zijn voorbeelden van knelpuntproducten. In bijlage 4 staat de inkoopstrategie voor knelpuntproducten.

3.5 Routineproducten

Routineproducten, -diensten of werken hebben een laag toeleveringsrisico en een geringe invloed op het financieel resultaat. Er is een groot aanbod en grote diversiteit verkrijgbaar. Er is volop concurrentie. Een simpel inkoopproces met een beperkt aantal leveranciers staat voorop. Hierbij valt te denken aan kantoorartikelen, glasbewassing of rioolontstopping. In bijlage 5 staat de inkoopstrategie voor routineproducten.

4. Inkoopportfolio

Binnen de inkoopportfolio van Poort6 zijn er globaal vier categorieën te onderscheiden:

- Interne bedrijfsvoering
- Projecten
- Dagelijks service- en mutatieonderhoud
- Contractonderhoud

4.1 Interne bedrijfsvoering

Binnen de interne bedrijfsvoering zijn verschillende inkooppakketten met vergelijkbare eigenschappen te onderscheiden: kantoorartikelen, tijdelijk personeel, ICT, communicatie (drukwerk, porti, telefonie), bedrijfsfietsen/scooters, wagenpark en professionele diensten waaronder juridisch advies, consultancy en accountancy. De jaarlijkse inkoopomzet ligt rond de 3,0 miljoen euro.

De inkoop voor interne bedrijfsvoering vallen grotendeels in het segment van routine- of hefboomproducten. Door concurrentie moet een zo gunstig mogelijke prijs/kwaliteit verhouding worden bedongen. Bij offerteaanvragen is het belangrijk dat deze helder en éénduidig worden omschreven. Bij een meervoudige uitvraag krijgt de dienstverlener met de meest gunstige prijs/kwaliteitverhouding de opdracht. Prijsvorming kan op verschillende manieren plaatsvinden: een vaste prijs, op regiebasis of afkoop. Het toepassen van de algemene inkoopvoorwaarden van Poort6 zorgt voor eenduidigheid en voorkomt dat de leveringsvoorwaarden van de aanbieder van toepassing worden en maakt het mogelijk om verschillende aanbiedingen goed met elkaar te vergelijken.

Specialistisch advies is meestal een knelpuntproduct. Voor knelpuntproducten gelden geen drempelbedragen en deze mogen enkelvoudig (ofwel direct bij één partij) worden ingekocht. Als het een nieuw soort dienst betreft, kunnen referenties bij derden worden nagevraagd.

4.2 Projecten

Projecten zijn binnen Poort6 grotendeels gerelateerd aan vastgoed. De kosten van nieuwbouw, groot onderhoud, renovatiewerken en planmatig onderhoud bedragen de komende 10 jaar gemiddeld ca. 11 miljoen euro per jaar.

Door de grote financiële impact van de projecten en de aanwezigheid van meerdere partijen zitten deze projecten van oudsher in het hefboomsegment. Projecten werden ad hoc ingekocht en vervolgonderhoud werd na een aantal jaar opnieuw in concurrentie ingekocht.

Indien de opdracht relatief eenvoudig is te specificeren en de toeleveringsrisico's beperkt zijn, ligt een traditionele bouworganisatievorm voor de hand, waarbij het proces door Poort6 wordt aangestuurd en uitgewerkt tot een werkschrijving of bestek en vervolgens gegund wordt op basis van de laagste prijs of economisch meest voordelige inschrijving (EMVI).

De ervaring van de afgelopen jaren is echter, dat opdrachtnemers bij een aanbesteding op basis van een bestek niet altijd uitgenodigd worden om het beste van zichzelf te laten zien. De nazorg van projecten kan veel tijd en inspanning vergen. De ontwerp- en uitvoeringsrisico's zijn soms aanzienlijk en herstel kan gepaard gaan met hoge (juridische) kosten.

Daarom is er binnen Poort6 een verschuiving naar strategische samenwerking. Hierbij wordt gekeken naar de Total Cost of Ownership en het verleggen van risico's naar de opdrachtnemer. De verwachting is dat het merendeel van (omvangrijk) onderhoud en renovatie in deze richting zal verschuiven. Bij nieuwbouwprojecten zal ook een verschuiving plaatsvinden van traditioneel naar

moderne bouworganisatievormen zoals Design & Build, Turnkey en resultaatgericht samenwerken. Beide bewegingen passen binnen de strategie van Poort6 om de voordelen van ketensamenwerking maximaal te benutten. In de onderstaande afbeelding staan de verschillende bouworganisatievormen.

Procesfasen	Betrokkenheid opdrachtnemer				
	Traditioneel	Bouwteam	Design & Build	Turnkey	RGS-project
I. Initiatiefase				↓	↓
II. Planontwikkeling			↓	↓	↓
III. Planuitwerking en optimalisatie		↓	↓	↓	↓
IV. Opdrachtverstrekking en voorbereiding	↓	↓	↓	↓	↓
V. Projectuitvoering	↓	↓	↓	↓	↓
VI. Oplevering	↓	↓	↓	↓	↓
VII. Beheerfase / exploitatieperiode					↓

Eén van de kernwaarden van Poort6 is samenwerken. Deze kernwaarde sluit aan bij de inkoopvorm resultaatgericht samenwerken. Bij investeringen, onderhoudsingenrepen of renovaties met een grote invloed op het financiële resultaat voor Poort6 en met een groot toeleveringsrisico, ligt de voorkeur bij resultaatgericht samenwerken (RGS). RGS dient vier doelen:

- een efficiënt en effectief proces
- lagere investerings- en exploitatiekosten
- optimale kwaliteit
- optimale klanttevredenheid

Door langdurige samenwerking is er een gezamenlijk belang. Hierdoor worden versnippering en meerkosten (door onder andere informatieverlies, misverstanden, faalkosten, suboptimalisaties en naar elkaar wijzen) voorkomen. De kennis en kunde van marktpartijen wordt beter benut en zaken kunnen meer op elkaar worden afgestemd. RGS biedt Poort6 als organisatie de mogelijkheid om verder te groeien.

Beslissingen worden bij RGS niet langer genomen op basis van uitsluitend de investeringskosten. Door het netto contant maken van de kosten in de exploitatieperiode worden de kosten over een langere periode in ogenschouw genomen. Het doel is om te komen tot een optimale 'value for money'. Ook zaken als waardeontwikkeling van het gebouw kan hierin worden meegenomen. Risico's worden verdeeld of gedeeld tussen Poort6 en de opdrachtnemers. De partij die de grootste invloed heeft op een bepaald risico, draagt bij RGS (grotendeels) dit risico.

Bij RGS staat sturen op het leveren van prestaties en op het resultaat centraal. De focus voor Poort6 ligt op het beschrijven van het gewenste eindresultaat (de kwaliteitsuitgangspunten). Het "dichttimmeren" van de vraag aan de voorzijde is een valkuil en het is zaak om dat te voorkomen. Via scenario's wordt toegewerkt naar de meest optimale mogelijkheid wat betreft kwaliteit én kosten. Kosten worden door deze methodiek beter beheersbaar en voorspelbaar.

Poort6 wil haar klanten zo goed mogelijk bedienen. Bij RGS wordt de klant in de regel bij het project betrokken. Wensen van bewoners worden aan de voorkant in beeld gebracht en klanttevredenheid wordt gemeten. Het gaat daarbij niet alleen om hoe tevreden de bewoners zijn over de inhoud of uitkomst van het project, ook het proces zelf wordt geëvalueerd.

Bij RGS-projecten zijn er geen drempelbedragen die bepalend zijn voor de wijze van inkoop. Er wordt door Poort6 een groslijst met RGS-partners opgesteld. In de initiatieffase wordt één partij uitgekozen uit deze lijst die naar inschatting van Poort6 op dat moment het werk het beste kan uitvoeren.

4.3 DSMO

Het dagelijks, service- en mutatieonderhoud (DSMO) wordt door Poort6 gezien als een strategisch product en wordt momenteel op basis van resultaatgericht samenwerken uitgevoerd. De kosten en het afbreukrisico op klanttevredenheid zijn hoog. Goede integrale aanbieders zijn maar beperkt voorhanden. De jaarlijkse inkoop voor DSMO bedraagt circa 3 miljoen euro per jaar.

De maatregelen van dagelijks, service- en mutatieonderhoud zijn gestandaardiseerd. Er is een vast afkoopbedrag. Daarboven wordt gewerkt met een eenheidsprijzenboek die minimaal eenmaal per vier jaar wordt getoetst op marktconformiteit. Alle afspraken worden vastgelegd in contracten van maximaal vier jaar. Vanuit beide partijen is er een inspanningsverplichting om efficiency-voordeel te behalen.

Tegen het einde van de contractperiode wordt een evaluatie uitgevoerd en waaruit blijkt of contractverlenging wenselijk is. Gedurende het contract worden periodiek kritische prestatie indicatoren (KPI's) gemeten en wordt waar nodig bijgestuurd.

4.4 Contractonderhoud

Bij contractonderhoud gaat het om onderhoud aan centrale verwarming, mechanische ventilatie, liften, automatische deuren, riolering, valbeveiliging, brandbeveiligingsinstallaties en blusmiddelen. Ook zaken als het complexmatig inventariseren en verwijderen van asbestinventarisatie, bliksemafleiding en legionella beheer vallen onder contractonderhoud. Het gaat naast dienstverlening ook nadrukkelijk om veiligheid. De jaarlijkse inkoop voor contractonderhoud ligt rond de 1,6 miljoen euro per jaar.

Contractonderhoud bevindt zich veelal in de hoek van hefboomproducten. Via concurrentie en gunning op prijs zijn voordelen te behalen zijn. Poort6 streeft ernaar om contractonderhoud voor periodes van vier jaar in te kopen.

Voor enkele genoemde specialismen is maar beperkt sprake van concurrentie (bijvoorbeeld bij liftonderhoud). Poort6 streeft naar het verkleinen van de afhankelijkheid van een specifieke leverancier. Dit kan onder meer door merkspecificaties te wijzigen in leveranciersneutrale specificaties en door eisen te stellen aan het op voorraad houden en tijdig leveren van essentiële onderdelen. Na selectie kiest Poort6 voor één of soms enkele partijen per specialisme.

Contracten van eenvoudige werkzaamheden zoals schoonmaakwerk, glasbewassing, ongediertebestrijding, groenonderhoud, bestrating, gevelreiniging en het verwijderen van graffiti vallen veelal in het in het segment 'routine'. Via concurrentie en gunning op prijs zijn voordelen te behalen zijn. Werkzaamheden met een beperkt volume kunnen ook op regiebasis worden weggezet.

5. Systemen en instrumenten

In hoofdstuk 5 komt achtereenvolgens het inkoopteam, groslijstbeheer, dossiervorming, de algemene inkoopvoorwaarden en contractbeheer en –management aan bod.

5.1 Inkoopteam

Binnen Poort6 wordt een inkoopteam samengesteld. In de regel bestaat dit team uit een medewerker en leidinggevende van de afdeling die de desbetreffende inkoop in haar portefeuille heeft. Het is mogelijk om het inkoopteam uit te breiden met andere medewerkers van Poort6.

In het jaarplan van Poort6 wordt voortaan paragraaf opgenomen over de contracten die het desbetreffende jaar aflopen. Hierin wordt voor deze contracten beschreven welke strategie wordt gevolgd: beëindigen, vernieuwen of verlengen.

5.2 Groslijstbeheer

In de groslijst wordt voor de vastgoed-gerelateerde inkoopactiviteiten een overzicht bijgehouden van de voorkeursleveranciers van Poort6. De groslijst is niet statisch. Het beheer is er op gericht om de kennis over leveranciers te onderhouden en het bestand te optimaliseren. De groslijst wordt beheerd door Vastgoed.

Vanuit de kernwaarde ‘omgevingsbewust’ ondersteunt de groslijst op transparante en objectieve wijze onze keuze rondom uitnodigingen voor selecties. Door middel van een standaard vragenlijst wordt de benodigde leveranciersinformatie opgevraagd, vastgelegd en periodiek geactualiseerd. Elke leverancier wordt getoetst op financiële draagkracht.

De groslijst en beoordelingssystematiek zijn onderdeel van het handboek RGS van Poort6. De resultaten en het advies over continuering van de samenwerking met partijen worden voorgelegd aan het MT. De directeur-bestuurder neemt hierover een besluit.

5.3 Dossiervorming

Van elke inkoopopdracht wordt een inkoopdossier opgebouwd. Deze kunnen per inkoopvorm verschillend zijn. Het inkoopdossier speelt een belangrijke rol bij de verantwoording achteraf (zowel intern als extern), maar ook tijdens de uitvoering van het inkoopproces. Een inzichtelijke en volledige dossiervorming is de taak en de verantwoordelijkheid van de betrokken medewerker.

Het inkoopdossier bevat minimaal:

- de offerte(s)
- onderbouwing van de keuze (overzicht van de kosten)
- de opdrachtbrief met eventuele bijlagen

Wanneer het een (RGS)-project betreft, worden ook alle andere relevante stukken aan het inkoopdossier toegevoegd, zoals (indien van toepassing):

- het startdocument met vraagspecificatie
- het gekozen scenario
- de raamovereenkomst
- de afstandsverklaring
- de uitnodigingen

- het gunningsadvies
- de aannemingsovereenkomst (contract)

5.4 Algemene inkoopvoorwaarden

Poort6 hanteert bij onderhoudswerken haar eigen algemene voorwaarden. Bij (traditionele) aanbestedingen van werken verwijst Poort6 doorgaans naar de Uniforme Administratieve Voorwaarden (UAV). Algemene inkoopvoorwaarden en modelovereenkomsten leveren een bijdrage aan kostenbesparing door standaardisering. Verder verminderen zij risico's en maken het mogelijk om aanbiedingen van verschillende leveranciers goed met elkaar te vergelijken. Poort6 hanteert de Aedes Algemene Inkoopvoorwaarden en modelovereenkomsten van Aedes als basis voor de inkoop van goederen, diensten en werken.

5.5 Contractbeheer en -management

Om te voorkomen dat contracten ongewild en tegen condities van de leveranciers worden voortgezet, worden contracten op een uniforme wijze beheerd en actueel gehouden door een contractbeheerder. Hierbij wordt optimaal gebruik gemaakt van modules voor contractbeheer in bestaande ICT-toepassingen. De contractbeheerder evalueert ruim voor het verstrijken van de opzegtermijn het contract om te bepalen wat wenselijk is: de verlenging van het contract of het opnieuw uitzetten ervan in de markt.

Voor elk contract wordt een contracteigenaar (budgethouder) en contractmanager (betrokken medewerker) aangewezen. Het contractmanagement is erop gericht om gedurende de gehele looptijd het contract optimaal te benutten, zodat de prestatie wordt geoptimaliseerd en geen onnodige kosten worden gemaakt.

Bijlage 1: Definities

Aanbesteden: het proces dat voorafgaat en leidt tot het verstrekken van een opdracht aan een derde voor de uitvoering van werken, diensten en leveringen. Aanbesteden wordt beschouwd als een fase in het inkoopproces, waarin het initiatief wordt genomen om een investering of uitgave te doen.

Aanbesteding: de procedure waarbij een opdrachtgever bekend maakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en ondernemers vraagt hiervoor een inschrijving te doen.

Aanbestedingswet: de Nederlandse wet ter implementatie van de Europese richtlijnen inzake procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten, nader uitgewerkt in het Aanbestedingsreglement Werken 2012 (ARW) speciaal bedoeld voor het aanbesteden van opdrachten onder de Europese drempels.

Bouworganisatievorm: de wijze waarop een opdrachtgever en opdrachtnemer samenwerken. Dit hangt samen met de wijze waarop taken, rollen, invloed, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, aansprakelijkheden en risico's tussen hen worden verdeeld.

Diensten: services die worden verleend door derden, waarbij het eindresultaat geen concreet product is, maar dienstverlening (zoals ondersteuning voor ICT-middelen, het beantwoorden van vragen van huurders of juridisch advies).

Economisch meest voordelige inschrijving (EMVI): de beste inschrijving op grond van criteria voor prijs én kwaliteit.

Hefboom product: het segment in de Kraljic-matrix met producten, werken of diensten die bij veel verschillende partijen te verkrijgen zijn en die hoge kosten met zich meebrengen. Bij dit type product is het belangrijk om concurrentie tussen partijen goed uit te nutten.

Investeringen: kosten die worden gemaakt en die een verbetering opleveren aan een verhuureenheid (woning, parkeergarage, bedrijfsruimte, etc) - of de directe omgeving daarvan - en die er extra waarde toevoegen.

Knelpunt product: het segment in de Kraljic-matrix met producten, werken of diensten die bij weinig partijen te verkrijgen zijn en een risico vormen voor het primaire proces, maar relatief weinig kosten met zich meebrengen. Bij knelpuntproducten is het belangrijk om de levering veilig te stellen en om alternatieven te ontwikkelen.

Kraljic-matrix: een matrix die wordt gebruikt om te bepalen in welk segment een product, dienst of werk valt. Dit hangt samen met hoe goed het te verkrijgen is en de kosten ervan. Er zijn vier segmenten:

- strategische producten
- hefboomproducten
- knelpuntproducten
- routineproducten

Ketensamenwerking: een vorm van samenwerking op grotere schaal (project-ongebonden) met een langdurig karakter door meerdere partijen die input leveren aan het eindresultaat. Bij ketensamenwerking worden processen van verschillende partijen aan elkaar gekoppeld en/of geïntegreerd. Deze samenwerking zorgt voor continuïteit en leidt tot een leereffect waardoor opgedane kennis en ervaring optimaal benut kunnen worden en kunnen resulteren in een voorspelbaar en sneller proces, minder faalkosten en een betere kwaliteit.

Leveringen omvatten aankoop, huur, lease en huurkoop van producten. Dit zijn zaken die tastbaar zijn maar die niet onder een werk vallen. Onder diensten vallen alle inkopen die niet onder werken of leveringen vallen. Een inkoopopdracht bijvoorbeeld kan een combinatie zijn van leveringen, diensten en werken.

MIP: dit staat voor meerjareninvesteringsplanning, waarin de kosten voor investeringen voor Poort6 op korte en lange termijn zijn opgenomen.

MJOB: dit staat voor meerjarenonderhoudsbegroting, waarin de onderhoudskosten voor Poort6 op korte en lange termijn zijn opgenomen.

Onderhoudskosten: kosten die worden gemaakt om een verhuureenheid (woning, parkeergarage, bedrijfsruimte, etc) - of de directe omgeving daarvan - in stand te kunnen houden.

PO: dit staat voor planmatig onderhoud, dat meestal complexmatig wordt uitgevoerd en langere tijd vooruit wordt ingepland.

Prijsvorming: de wijze waarop binnen het contract de prijs wordt vastgesteld. Dit kan globaal op drie manieren:

- *regie*
gewerkte uren en materiaalverbruik worden op nacalculatie vastgesteld
- *eenheidsprijzen*
prijzen zijn gebaseerd zijn op vooraf overeengekomen normen voor uren en materialen
- *vaste prijs*
een aanneemsom (eenmalig bedrag) of afkoop (jaarlijks bedrag op basis van contante waarde voor de volledige looptijd van de overeenkomst)

Regisserend opdrachtgever: een opdrachtgever die een functioneel gespecificeerde uitvraag opstelt, waarbij de opdrachtnemer de ruimte krijgt om het ontwerp en de realisatie zelf te optimaliseren en om innovaties toe te passen. Ofwel: de opdrachtgever zegt welke resultaten moeten worden behaald en de aanbiedende partij(en) zoekt er de beste oplossing bij.

Resultaatgericht samenwerken (RGS): een samenwerking die voor langere tijd (veelal een of meerdere onderhoudsintervallen) met een partij wordt aangegaan die is gericht op ketensamenwerking, waarbij partijen middels verschillende scenario's tot de optimale oplossing komen en waarbij in de besluitvorming niet alleen naar de korte termijn wordt betrokken (initiële kosten van gekozen oplossingen), maar nadrukkelijke ook de kosten tijdens de exploitatieperiode worden meegenomen. Om resultaten van verschillende scenario's met elkaar te vergelijken worden de financiële resultaten netto contact gemaakt.

Routine product: het segment in de Kraljic-matrix met producten, werken of diensten die bij veel verschillende partijen te verkrijgen zijn en die relatief weinig kosten met zich meebrengen. Bij routine producten is het zaak om het inkoopproces zoveel mogelijk te vereenvoudigen en om het aantal leveranciers te reduceren.

Strategische product: het segment in de Kraljic-matrix met producten, werken of diensten die bij weinig partijen te verkrijgen zijn en waar veel geld mee is gemoed. Ze zijn bepalend voor de resultaten van Poort6. Hierbij staat langdurige samenwerking met andere partijen voorop.

Total Cost of Ownership: de benadering waarbij niet alleen naar de initiële (investerings)kosten wordt gekeken, maar waarbij de totale levensduurkosten in beschouwing worden genomen bij het nemen van een beslissingen over te treffen maatregelen.

Value for money: letterlijk vertaald betekent dit "waar voor je geld". In het kader van resultaatgericht samenwerken gaat het om het zo efficiënt en effectief mogelijk investeren van geld – nu én in de toekomst – om aan een bepaalde prestatie te voldoen en het gewenste resultaat te behalen.

Vraagspecificatie: de beschrijving van de behoefte van een opdrachtgever. Het wordt gebruikt bij resultaatgericht samenwerken om oplossingen functioneel te beschrijven (welk resultaat moet worden behaald en/of aan welke prestatie-eisen moet het resultaat voldoen).

Werken: opdrachten die bestaan uit het bouwkundige en civieltechnische werkzaamheden. Hieronder valt bijvoorbeeld het realiseren van nieuwbouw, het uitvoeren van verbouwingen en het uitvoeren van (meerdere) onderhoudswerkzaamheden.

Bijlage 2: Inkoop strategische producten

Kraljic-matrix

Elk inkoopproces start met het doorlopen van de Kraljic-matrix (zie 3.1). Bij producten, werken of diensten met een sterke invloed op het financieel resultaat van Poort6 én een groot toeleveringsrisico, gaat het om inkoop die valt binnen het segment “strategische producten”. De procuratieregeling van Poort6 is leidend voor de individuele beslisbevoegdheid van medewerkers van Poort6. In de praktijk zal dit voor strategische producten veelal betekenen dat de bestuurder van Poort6 op advies van het MT een besluit neemt.

Leidraad RGS

Voor de inkoop van “strategische producten” wordt de werkwijze uit de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden van SBRCURnet van 2013 (herijkt in 2015) gehanteerd. In het handboek RGS van Poort6 is deze werkwijze uitgewerkt voor de eigen organisatie.

De procesfasering is in de afbeelding in deze bijlage weergegeven. Een RGS-traject bestaat uit 7 fasen. Binnen investeringsprojecten (zoals renovatie, onderhoud en nieuwbouw) worden fasedocumenten opgesteld en ter besluitvorming voorgelegd. Planmatig onderhoudsprojecten zijn qua besluitvorming eenvoudiger. Deze verlopen via de jaarbegroting. Het portefeuillebeleid van Poort6 vormt samen met de MJOB en MIP het uitgangspunt voor het projectinitiatief (fase 0).

Fase I – initiatieffase

In fase I wordt uit een groslijst (longlist of shortlist) van Poort6 een opdrachtnemer gekozen. Met deze opdrachtnemer wordt het ontwikkelteam samengesteld. Het ontwikkelteam maakt het startdocument, stelt een concept planning op en sluit een Raamovereenkomst na goedkeuring van het 1^e investeringsbesluit door Poort6. Bij PO projecten wordt vooraf een globale schouw gedaan en is de Raamovereenkomst project overschrijdend.

Fase II – planontwikkeling

Tijdens de planontwikkeling in fase II stelt het ontwikkelteam de kwaliteitsuitgangspunten op voor 7 thema's en werkt deze uit in prestatie-eisen (functionele uitvraag):

1. Veiligheid
2. Gezondheid
3. Energie
4. Gebruikskwaliteit
5. Duurzaamheid
6. Toekomstwaarde
7. Wonen (bewonerskeuze)

De opdrachtnemer maakt een kostenopgave en stelt een plan voor Ontwerp & Engineering (in te zetten derden en de kosten daarvan). Na goedkeuring van Poort6 van deze documenten voert de opdrachtnemer een gedetailleerde projectopname uit.

Fase III – planuitwerking en optimalisatie

De opdrachtnemer doet een voorstel voor de te treffen maatregelen en stelt scenario's op. In het ontwikkelteam worden de maatregelen en voorkeursscenario's opgesteld. De opdrachtnemer werkt deze uit. Het ontwikkelteam stelt het uiteindelijke scenario en de prestatie-eisen vast. Dit moet door Poort6 worden goedgekeurd.

Fase IV – opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding

De opdrachtnemer optimaliseert in fase IV de maatregelen en stelt een gedetailleerde begroting op. Deze begroting moet door Poort6 worden goedgekeurd. Hierna wordt het 2^e investeringsbesluit opgemaakt en ter goedkeuring aan de bestuurder voorgelegd. Daarna wordt de Aannemingsovereenkomst opgesteld en afgesloten en start de opdrachtnemer met de verdere projectvoorbereiding van de uitvoering.

Fase V – projectuitvoering

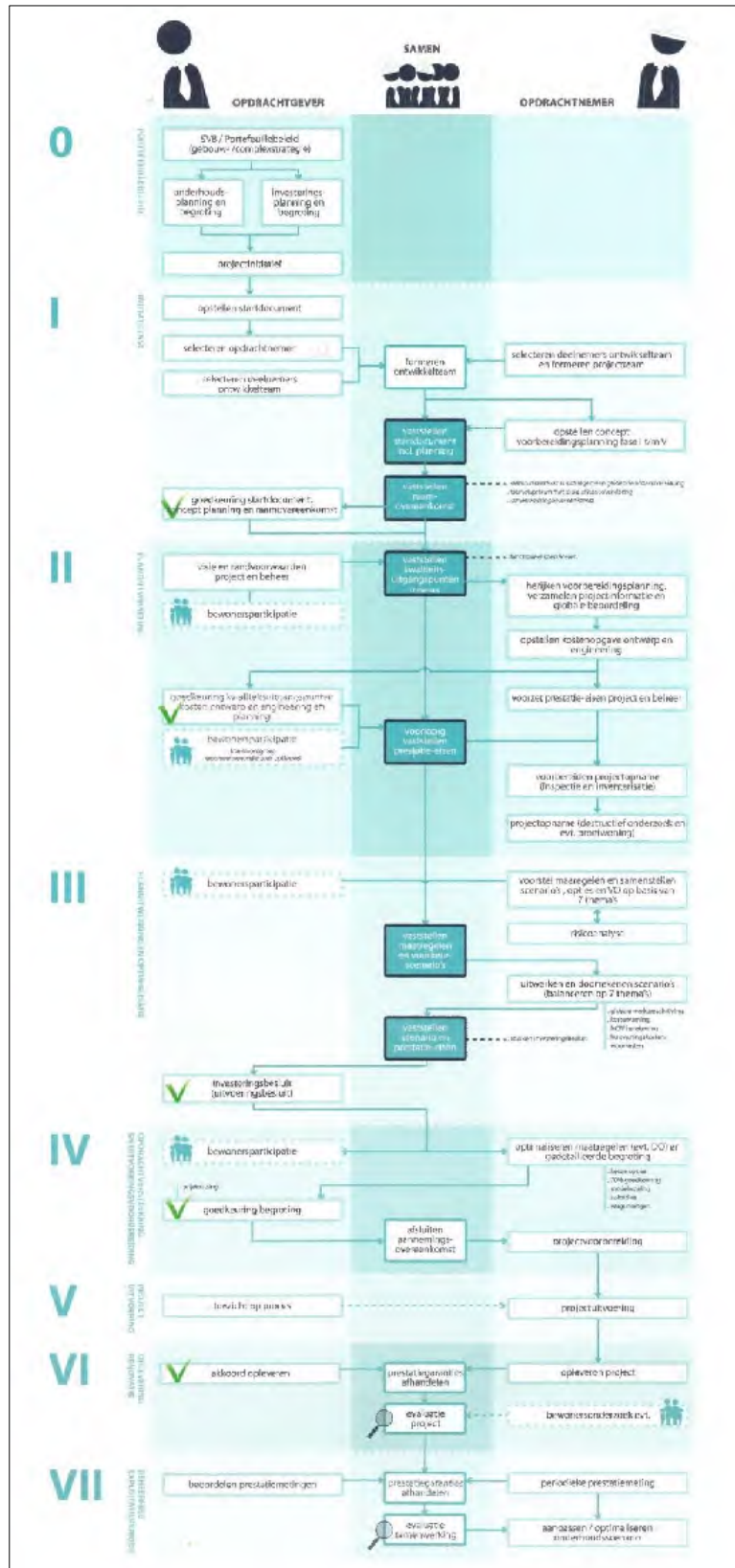
De opdrachtnemer legt gedurende de bouw/uitvoering verantwoording af aan Poort6 over de kwaliteit, uitvoerings- en bouwplaats omstandigheden. Poort6 houdt toezicht op het proces (ketenregisseur).

Fase VI – oplevering

Het werk wordt opgeleverd door middel van een proces van verbaal. De opdrachtnemer voert een aanvangskeuring uit waarin de prestatiegaranties worden afgehandeld. Het ontwikkelteam evalueert het project.

Fase VII – beheerfase / exploitatieperiode

Tijdens de beheerperiode verricht de opdrachtnemer periodiek prestatiemetingen. Deze worden door Poort6 beoordeeld. Aan het eind van de onderhoudsperiode (leidende onderhoudsinterval) vindt een eindkeuring plaats. De prestatiegaranties worden daarbij afgehandeld. De samenwerking wordt geëvalueerd en POORT6 beslist over samenwerking in de volgende onderhoudsperiode. Desgewenst wordt het gekozen scenario herzien (bijvoorbeeld op basis van gewijzigd voorraadbeleid).



Bijlage 3: Inkoop hefboomproducten

Kraljic-matrix

Elk inkoopproces start met het doorlopen van de Kraljic-matrix (zie 3.1). Bij producten, werken of diensten met een grote invloed op het financieel resultaat van Poort6 en een gering toeleveringsrisico, gaat het om inkoop die valt binnen het segment van "hefboomproducten". De procuratieregeling van Poort6 is leidend voor de individuele beslisbevoegdheid van medewerkers van Poort6.

Verder wordt door Poort6 onderscheid gemaakt tussen projecten die worden aanbesteed en (advies)diensten die worden ingekocht. Projecten kunnen traditioneel of op moderne wijze worden aanbesteed en daar binnen zijn verschillen in de inkoopprocedure.

Traditioneel aanbesteden

Het programma van eisen vormt de basis voor het opstellen van een ontwerp en bestek voor een project. Traditioneel is de opdrachtgever (Poort6) hierbij in de lead. Op basis van deze stukken wordt het project enkelvoudig of meervoudig onderhands aanbesteed door Poort6. Gunning vindt plaats op basis van laagste prijs of economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). Na de gunning vertaalt de geselecteerde aannemer het ontwerp en bestek naar werktekeningen, verzorgt de voorbereiding en voert het project uit. Bij traditionele aanbestedingen is Poort6 verantwoordelijk voor het toezicht tijdens de uitvoering.

Poort6 onderscheidt voor hefboomproducten de volgende aanbestedingswijzen:

- Meervoudig onderhands
- Enkelvoudig onderhands
- Regie – aanneemsom achteraf vaststellen op basis van uren en materiaalverantwoording (bij klein volume in geld in Routine)

Onderhoud

Het aantal partijen dat moet worden betrokken bij een traditionele aanbesteding van onderhoudswerken staat in de onderstaande tabel.

Drempelbedrag excl. BTW	Inkoopprocedure	
€ 0,- tot € 25.000,-	Enkelvoudig vanuit groslijst of regie max	Eén offerte
€ 25.000,- en hoger	Meervoudig vanuit groslijst	Minimaal drie offertes

Bij regie max worden de uiteindelijke kosten achteraf vastgesteld op basis van uren en/of geleverde producten tot een maximum bedrag. Bij het opvragen van offertes wordt altijd vermeld dat dit vrijblijvend wordt gedaan met het recht om te alle tijden niet te gunnen.

Nieuwbouw en investeringen

Het aantal partijen dat wordt betrokken bij een traditionele aanbesteding van investeringen en nieuwbouwprojecten staan in de tabel hieronder.

Drempelbedrag excl. BTW	Inkoopprocedure	
€ 0,- tot € 100.000,-	Enkelvoudig vanuit groslijst	Minimaal 1 offerte
€ 100.000,- tot € 1.000.000,-	Meervoudig vanuit groslijst	Minimaal 2 offertes
€1.000.000,- en hoger	Meervoudig vanuit groslijst	Minimaal drie offertes

Bij het opvragen van offertes wordt altijd vermeld dat dit vrijblijvend wordt gedaan met het recht om te alle tijden niet te gunnen.

Moderne aanbestedingsvormen

Bij moderne samenwerkingsvormen neemt de opdrachtnemer steeds vroeger aan tafel plaats. In onderstaande afbeelding staan de verschillen tussen diverse aanbestedingsvormen.

Procesfasen	Betrokkenheid opdrachtnemer			
	Traditioneel	Bouwteam	Design & Build	Turnkey
I. Initiatieffase				↓
II. Planontwikkeling			↓	
III. Planuitwerking en optimalisatie		↓		
IV. Opdrachtverstrekking en voorbereiding	↓			
V. Projectuitvoering			↓	
VI. Oplevering	↓	↓	↓	↓
VII. Beheerfase / exploitatieperiode				

Bij moderne aanbestedingsvormen worden een partij gekozen voordat de prijs van het project definitief vastligt. Het hanteren van drempelbedragen voor de keuze van een partij is daardoor niet toepassing. Bij deze vormen wordt een co-maker gekozen door Poort6 via een zorgvuldige selectieprocedure met inachtneming van de procuratieregeling.

DSMO, (advies)diensten en contractonderhoud

De bedragen uit de onderstaande tabel gelden voor:

- dagelijks onderhoudswerkzaamheden die als hefboomproduct worden beschouwd en die *buiten resultaatgericht samenwerken* (DSMO-contract) vallen
- inkoop van (advies)diensten die als hefboomproduct worden beschouwd
- werkzaamheden in het kader van contractonderhoud die als hefboomproduct worden beschouwd

Drempelbedrag excl. BTW	Inkoopprocedure	Vereisten
€ 0,- tot € 25.000,-	Enkelvoudig of op regie max	Eén offerte
€ 25.000,- en hoger	Meervoudig	Minimaal drie offertes

Bij regie max worden de uiteindelijke kosten achteraf vastgesteld op basis van uren en/of geleverde producten tot een maximum bedrag. Bij het opvragen van offertes wordt altijd vermeld dat dit vrijblijvend wordt gedaan met het recht om te alle tijden niet te gunnen.

Bijlage 4: Inkoop knelpuntproducten

Kraljic-matrix

Elk inkoopproces start met het doorlopen van de Kraljic-matrix (zie 3.1). Bij producten, werken of diensten met een geringe invloed op het financieel resultaat van Poort6 en een groot toeleveringsrisico, gaat het om inkoop die valt binnen het segment van “knelpuntproducten”. De procuratieregeling van Poort6 is leidend voor de individuele beslisbevoegdheid van medewerkers van Poort6.

Drempelbedragen

Knelpuntproducten kenmerken zich door een beperkt aantal leveranciers met zeer specifieke producten. In de praktijk zal het regelmatig niet mogelijk zijn om meerdere offertes te vragen. Voor knelpuntproducten is het niet wenselijk om veel verschillende leveranciers te hebben. Bij knelpuntproducten is een goede samenwerking met de leverancier belangrijk. Het hanteren van drempelbedragen voor knelpuntproducten zou uitdraaien op veel afwijkingen op het inkoopbeleid, waarbij een bestuursbesluit noodzakelijk is.

Om de interne organisatie niet onnodig te belasten, hanteert Poort6 zodoende *geen* drempelbedragen voor knelpuntproducten. Het inkoopteam bepaalt of het mogelijk én zinvol is om meerdere offertes op te vragen. Is dit het geval, dan wordt dit gedaan. Het inkoopteam onderbouwt de keuzes die hierbij zijn gemaakt in het inkoopdossier.

Bij de inkoop van knelpuntproducten is het zaak om twee aspecten goed mogelijk te regelen:

- de levering zekerstellen
- het inperken van de afhankelijkheid van de leverancier

Levering zekerstellen

De betrouwbaarheid van de levering is één van de belangrijkste afwegingen wat betreft het kiezen van een leverancier voor knelpuntproducten. De prijs is nadrukkelijk minder belangrijk dan de kwaliteit, aangezien knelpuntproducten een risico vormen voor de verhuur van woningen door Poort6.

In het contract met de leverancier worden afspraken opgenomen die de levering veilig stellen en klantgerelateerde aspecten waarborgen. Hierbij gaat het om zaken als:

- leveringstijden
- responsetijd
- informatieverstrekking
- klanttevredenheid

Afhankelijkheid inperken

In de uitvraag richting marktpartijen door Poort6 staan geen merknamen genoemd. In het inkoopdossier wordt vastgelegd op welke wijze de afhankelijkheid van de leverancier is beperkt. Waar mogelijk worden eisen gesteld aan vervangbaarheid van onderdelen door andere leveranciers.

Bijlage 5: Inkoop routine producten

Kraljic-matrix

Elk inkoopproces start met het doorlopen van de Kraljic-matrix (zie 3.1). Bij producten, werken of diensten met een geringe invloed op het financieel resultaat van Poort6 en een klein toeleveringsrisico, gaat het om inkoop die valt binnen het segment van "routine producten". De procuratieregeling van Poort6 is leidend voor de individuele beslisbevoegdheid van medewerkers van Poort6.

Routine producten zijn goed verkrijgbaar. Concurrentie kan maximaal wordt maximaal benut door eenmalige of kortlopende contracten. Een contract wordt in de regel voor maximaal 1 jaar afgesloten. De redenen om een contract voor meer dan 1 jaar af te sluiten, worden door het inkoopteam vastgelegd in het inkoopdossier.

De oplossingen en de manier van inkopen moeten simpel zijn. Het streven is om het aantal leveranciers en factuurstromen te beperken, zodat de administratieve last voor Poort6 beperkt is..

Drempelbedragen

Voor routineproducten gelden de drempelbedragen uit de onderstaande tabel. Deze bedragen bepalen de inkoopprocedure.

Drempelbedrag excl. BTW	Inkoopprocedure	Vereisten
€ 0,- tot € 10.000,-	Enkelvoudig of op regie max	Eén offerte
€ 10.000,- en hoger	Meervoudig	Minimaal 3 offertes

Bij regie max worden de uiteindelijke kosten achteraf vastgesteld op basis van uren en/of geleverde producten tot een maximum bedrag. Bij het opvragen van offertes wordt altijd vermeld dat dit vrijblijvend wordt gedaan met het recht om te alle tijden niet te gunnen.

Bijlage 6: Voorkeursbeleid per segment

In de onderstaande tabel is het voorkeursbeleid van Poort6 per segment weergegeven. Iedere inkoop start met het opnieuw doorlopen van de Kraljic-matrix en kan tot andere inzichten leiden. Er kan van het onderstaande voorkeursbeleid worden afgeweken op advies van het managementteam en na een besluit van de directeur van Poort6.

Kraljic segment	Routine producten	Hefboom producten	Knelpunt producten	Strategische producten
Doelstelling	Simpele oplossingen kiezen	Gunstige prijs/kwaliteit verhouding tegen beheerste risico's	Leveringszekerheid bewerkstelligen tegen aanvaardbare kosten en afhankelijkheid inperken	Regelmatige en betrouwbare dienstverlening met voorspelbare kosten en risico's gedurende totale levensduur
Strategie	Proces vereenvoudigen en aantal leveranciers reduceren	Concurrentie / marktwerking benutten	Levering veiligstellen en alternatieven ontwikkelen	Samenwerking zoeken
Vraagspecificatie	Productspecificaties en standaarden	PVE, bestek en tekeningen, functionele specificatie	Leveranciers-neutrale specificaties	Kwaliteitsuitgangspunten en prestatie-eisen
Selectie	Drempelbedragen zijn bepalend (één of meerdere offertes / enkelvoudig of meervoudig onderhands)	Drempelbedragen zijn bepalend (één of meerdere offertes / enkelvoudig of meervoudig onderhands)	Drempelbedragen zijn bepalend (één of meerdere offertes / enkelvoudig of meervoudig onderhands)	Selectie van één partij op basis van groslijst
Contractvorm	Raamcontracten en enkelvoudige opdrachten	(Geïntegreerd) contract van aanneming of turnkey	Dienstverlenings-overeenkomst met service level agreement	Raamovereenkomst met afstandsverklaring, samenwerkings-overeenkomst
Juridische kader	Algemene inkoopvoorwaarden leveringen diensten en werken	UAV (2012) of UAV-GC (2012)	Algemene inkoopvoorwaarden, Leveringsvoorwaarden met concessies	Resultaatgericht samenwerken of maatwerk

Bijlage 7. Traditioneel aanbesteden versus RGS

Bouworganisatievormen

De betrokkenheid van de marktpartijen in het bouw- en onderhoudsproces verloopt op verschillende wijzen. Bij traditionele aanbesteding worden opdrachtnemers pas laat in het proces betrokken en bij een RGS of turnkey project juist vroeg in het proces. In het onderstaande schema is een overzicht opgenomen.

Procesfasen	Betrokkenheid opdrachtnemer				
	Traditioneel	Bouwteam	Design & Build	Turnkey	RGS-project
I. Initiatiefase				↓	↓
II. Planontwikkeling			↓		
III. Planuitwerking en optimalisatie		↓			
IV. Opdrachtverstrekking en voorbereiding	↓				
V. Projectuitvoering					
VI. Oplevering					
VII. Beheerfase / exploitatieperiode					↓

Elke vorm dient bewust gekozen te worden. Hoe complexer de opgave waarvoor Poort6 staat, hoe groter de inhoudelijke rol van de opdrachtnemer en hoe eerder deze in het proces betrokken dient te worden.

Meervoudig versus enkelvoudig

Tot nu toe was het beleid om vooral meervoudig onderhands aan te besteden. Alleen bij enkele groot onderhoudsprojecten en een enkel planmatig onderhoudsproject is - los van de hoogte van de kosten - enkelvoudig onderhands aanbesteed. Poort6 kiest in de toekomst bij alle complexe werken met een groot financieel belang niet meer voor een traditionele aanbesteding maar voor 1 op 1 samenwerking waarbij een opdrachtnemer al in de initiatiefase van een project aanschuift. De selectie vindt plaats vanuit een poule van vooraf projectonafhankelijk geschikt bevonden opdrachtnemers of vanuit zorgvuldig gekozen vaste relaties (zie resultaatgericht samenwerken verderop in de tekst).

Traditioneel aanbesteden

Indien de opdracht relatief eenvoudig te specificeren is en de toeleveringsrisico's beperkt zijn, ligt een traditionele bouworganisatievorm voor de hand, waarbij het proces door Poort6 wordt aangestuurd en uitgewerkt in een werkschrijving of bestek en vervolgens gegund wordt op basis van de laagste prijs. Dit speelt zoals aangegeven in de inkoopsegmenten 'hefboom' en 'routine'. Hefboom producten zal veelal meervoudig verlopen en routine werk enkelvoudig onderhands of in regie met een maximum bedrag. Traditioneel aanbesteden zal door het nieuwe inkoopbeleid een kleiner aandeel vormen in het portfolio van Poort6 dan de afgelopen jaren.

Resultaatgericht samenwerken

De ervaring van de afgelopen jaren is dat opdrachtnemers in traditionele bouworganisatievormen niet het beste van zichzelf lieten zien. De ontwerp- en uitvoeringsrisico's blijken soms aanzienlijk te zijn en met meerwerk en herstel zijn soms hoge kosten gemoeid. Ook de nazorg liet vaak te wensen over. Bij meer complexe projecten met een groot financieel risico kiest Poort6 in de toekomst daarom voor resultaatgericht samenwerken (RGS). RGS beoogt optimalisatie van het proces en het te maken werk. RGS streeft ketenbenadering na waarbij activiteiten niet meer dubbel of in drievoud geschieden. In de

praktijk neemt de opdrachtnemer een deel van de taken van Poort6 over zonder dat het 'stuurwiel' uit handen wordt gegeven.

Door langdurige samenwerking is er een gezamenlijk belang. Hierdoor wordt versnippering en meerkosten (door informatieverlies, misverstanden, faalkosten, sub optimalisaties, naar elkaar wijzen, etc) voorkomen. De kennis en kunde van marktpartijen wordt beter benut en zaken kunnen meer op elkaar worden afgestemd. RGS biedt Poort6 de mogelijkheid om als organisatie verder te groeien. Poort6 wil haar klanten zo goed mogelijk bedienen. Bij RGS wordt de klant in de regel bij het project betrokken. Wensen van bewoners worden in beeld gebracht en klanttevredenheid wordt gemeten. De na te streven kwaliteit is vastgelegd in zogenaamde functionele prestatie-eisen en dus niet meer in een vooraf dichtgetimmerd bestek of werkomschrijving.

Onderhoudsbedrijven presenteren de maatregelen in verschillende scenario's met een financiële doorrekening. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar het uit te voeren werk in het eerst volgende jaar, maar ook naar de consequenties van keuzes over de resterende exploitatieperiode. Poort6 kiest het gewenste scenario. Risico's worden verdeeld of gedeeld tussen Poort6 en de opdrachtnemer.

Contractering gebeurt voor een kortere periode (leidende interval). Op die manier houdt Poort6 vrijheid om bij te sturen vanuit het voorraadbeleid en financieel beleid. De afgesproken prestaties worden periodiek gecontroleerd door middel van keuringen. Bij niet functioneren kan afscheid worden genomen van een opdrachtnemer.

RGS verloopt onder de voorwaarde van een scherpe marktconforme prijsstelling. Dit is geborgd door te werken met spelregels over de prijsvorming (eenheidsprijzen, opslagen en toeslagen, wijze van indexeren), een open begroting en onafhankelijke prijstoetsing. Partijen worden vooraf projectonafhankelijk geselecteerd en in een poule opgenomen. Opdrachtnemers worden 'scherp' gehouden door uitgevoerde projecten te evalueren en de bedrijven jaarlijks te beoordelen. Bij niet of onvoldoende functioneren volgen sancties.

RGS wordt vooral toegepast bij de strategische en knelpunt producten. Bij RGS-projecten zijn er geen drempelbedragen die bepalend zijn voor de wijze van inkoop. Er wordt door Poort6 een poule met RGS-partners samengesteld. In de initiatieffase wordt één partij uitgekozen uit deze poule die naar inschatting van Poort6 op dat moment het werk het beste kan uitvoeren.

Bijlage 8. Maatschappelijk vastgoed

Op 1 juli 2015 is de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting (Woningwet 2015) in werking getreden. Volgens de Woningwet 2015 is een woningcorporatie *verplicht om aan te besteden* wanneer het gaat om het bouwen van of het treffen van voorzieningen aan 'maatschappelijk vastgoed'. Er is hierbij keuze in de aanbestedingsvorm (Europees, openbaar of onderhands).

De aanbestedingsplicht voor maatschappelijk vastgoed staat los van het feit:

- of het werk met of zonder staatssteun wordt gerealiseerd
- of het werk onderdeel uitmaakt van een combinatieproject of niet

Onder maatschappelijk vastgoed wordt verstaan:

- opvangcentra (blijf-van-mijn-lijfhuizen, dag- en nachtopvang voor dak- en thuislozen en verslaafden)
- hospices
- zorgsteunpunten die in pandig in een woonzorggebouw zijn gevestigd
- ruimten voor dagbesteding van gehandicapten of ouderen, incl. enige zorginfrastructuur, die in pandig in een woonzorggebouw zijn gelegen
- buurthuizen
- gemeenschapscentra
- jongerencentra, mits 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

Voor de onderstaande lijst geldt de aanbestedingsplicht enkel als de gebouwen (of categorieën van gebouwen) bij de woningcorporatie in eigendom waren op 1 juli 2015:

- centra voor werk(gelegenheid) en/of bevordering van bedrijvigheid in de wijk
- brede scholen met bijv. peuterzaal, kinderopvang, voor-, tussen- en naschoolse opvang, buurtsporthal, en -complex (zogenoemde 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
- ruimten voor niet op de buurt of wijk gerichte activiteiten op het gebied van welzijnswerk door stichtingen of verenigingen

De aanbestedingsplicht geldt ook voor *eigen kantoorruimten van Poort6*. Bij het aanbesteden wordt altijd vermeld dat dit vrijblijvend wordt gedaan met het recht om te alle tijden niet te gunnen. Meer informatie over het aanbesteden van maatschappelijk vastgoed is op internet te vinden via:

- <https://europadecentraal.nl/wp-content/uploads/2013/02/veelgestelde-vragen-staatssteun-woningcorporaties.pdf>
- https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20110512/memorie_van_toelichting_2/document3/f=/vipelynaz2wg.pdf
- <https://europadecentraal.nl/wp-content/uploads/2014/07/ec-besluit-15-december-2009.pdf>