

---

# INKOOP- AANBESTEDINGSBELEID THÚS WONEN

---

Door : Chris Poiesz  
Datum : 16 april 2024  
Status : definitief  
Versie : 3.0

Contactpersoon: Tobias Knol

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Professioneel opdrachtgeverschap .....	3
1.2	Doelstellingen document.....	3
1.3	Definitie en reikwijdte .....	4
1.4	Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop .....	4
1.5	Looptijd en evaluatie.....	5
1.6	Vangnet .....	5
1.7	Ondersteunende modellen, documenten en leidraden.....	5
1.8	Inkoopbegrippen en definities .....	5
2	Uitgangspunten professioneel inkopen.....	5
2.1	Missie en visie .....	5
2.2	Inkoopdoelstellingen van Thús Wonen .....	6
2.3	Borging .....	7
2.4	Inkooprisico's.....	8
3	Inrichting en positionering inkoopfunctie .....	9
3.1	Inkoopvolwassenheid en ambitie .....	9
3.2	Inkooporganisatie en positionering.....	10
3.3	Rollen en verantwoordelijkheden .....	12
4	Maatschappelijke en ethische uitgangspunten .....	15
4.1	Ethische en ideële uitgangspunten .....	15
4.2	Integriteit .....	15
4.3	Goed opdrachtgeverschap.....	16
5	Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsproces .....	16
5.1	Inkoop- en aanbestedingsproces .....	16
5.2	Inkoopstrategie .....	17
5.3	Drempelbedragen .....	19
5.4	Procuratieregeling.....	19
5.5	Bouworganisatievorm.....	20
5.6	Procedurele uitgangspunten inkoopproces.....	20
5.7	Inkoopdossier .....	22
6	Juridische uitgangspunten .....	22
6.1	Wet- regelgeving .....	22
6.2	Algemene beginselen van Aedes Leidraad aanbesteden .....	23
6.3	Inkoopvoorwaarden .....	23

7	Contract- en leveranciersmanagement .....	24
7.1	Contractmanagement .....	24
7.2	Leveranciersmanagement .....	24
7.3	Volwassenheid contract- en leveranciersmanagement en ambitie.....	26
8	Inkoopsamenwerking .....	27

### 1 Inleiding

Thús Wonen koopt leveringen (goederen), diensten en werken in en treedt op als opdrachtgever. Een corporatie die haar opdrachtgeverschap professioneel organiseert laat intern en extern zien wat haar beleidskaders zijn. Dat zorgt voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen de organisatie en inzicht in protocollen en processen, waaronder de procuratieregeling.

#### 1.1 Professioneel opdrachtgeverschap

Woningcorporaties besteden jaarlijks miljarden euro's aan nieuwbouw, renovatie, onderhoud, beheer en verduurzaming van de woningvoorraad. Zij zijn daarmee de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector. Doordat corporaties steeds meer werkzaamheden uitbesteden, neemt het belang van professionele inkoop en opdrachtgeverschap toe. Onze leveranciers worden in toenemende mate het 'verlengstuk' van Thús Wonen en zij hebben hiermee directe invloed op de tevredenheid van onze huurders.

'Opdrachtgeverschap' wil zeggen dat een organisatie externe partijen inhuurt voor het uitvoeren van werkzaamheden. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat de corporatie de manier van samenwerken met opdrachtnemers bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de organisatiedoelstellingen van Thús Wonen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders. Dus, hoe professioneler de inkoop, maar ook contract- en leveranciersmanagement, plaatsvindt des te meer maatschappelijk rendement de corporatie heeft.

Thús Wonen koopt jaarlijks voor circa 33 miljoen euro excl. btw in (2022). Bijna 85% van deze uitgaven betreft de zogenaamde beïnvloedbare inkoopuitgaven. Niet-beïnvloedbare inkoopuitgaven betreffen onder andere belastingen, pensioenbijdragen en salarissen. De inkoopuitgaven worden voor een belangrijk deel geïnvesteerd in werken (nieuwbouw, renovatie) en maatregelen die wij hebben afgesproken in het Klimaatakkoord. Daarnaast worden ook diensten en goederen ingekocht op het gebied van onder meer automatisering, inhuur, schoonmaak en advies. Kortom: De inkoopuitgaven van Thús Wonen zijn niet alleen groot, maar ook divers qua samenstelling. Dat betekent dat wij goed moeten nadenken over hoe wij ons geld besteden en onze inkoopdienstverlening inrichten. Centraal daarbij staat altijd wat onze huurders belangrijk vinden.

#### 1.2 Doelstellingen document

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid heeft 2 hoofdfuncties. Ten eerste formuleert het intern heldere kaders voor alle bij inkoop betrokken medewerkers. Ten tweede informeert het onze stakeholders over de standpunten en procedures met betrekking tot inkoop en is het beleid een handvat voor professionele samenwerking bij inkooptrajecten.

Doelstelling van dit document is het vastleggen van de uitgangspunten en kaders voor de inrichting van de inkoopfunctie en de uitvoering van de inkooptaken, waaronder aanbesteden. Het beleid voor inkoop en aanbesteden (professioneel opdrachtgeverschap) is afgestemd op de strategische doelstellingen en organisatiedoelstellingen, zoals die staan in het ondernemingsplan van Thús Wonen.

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

### 1.3 Definitie en reikwijdte

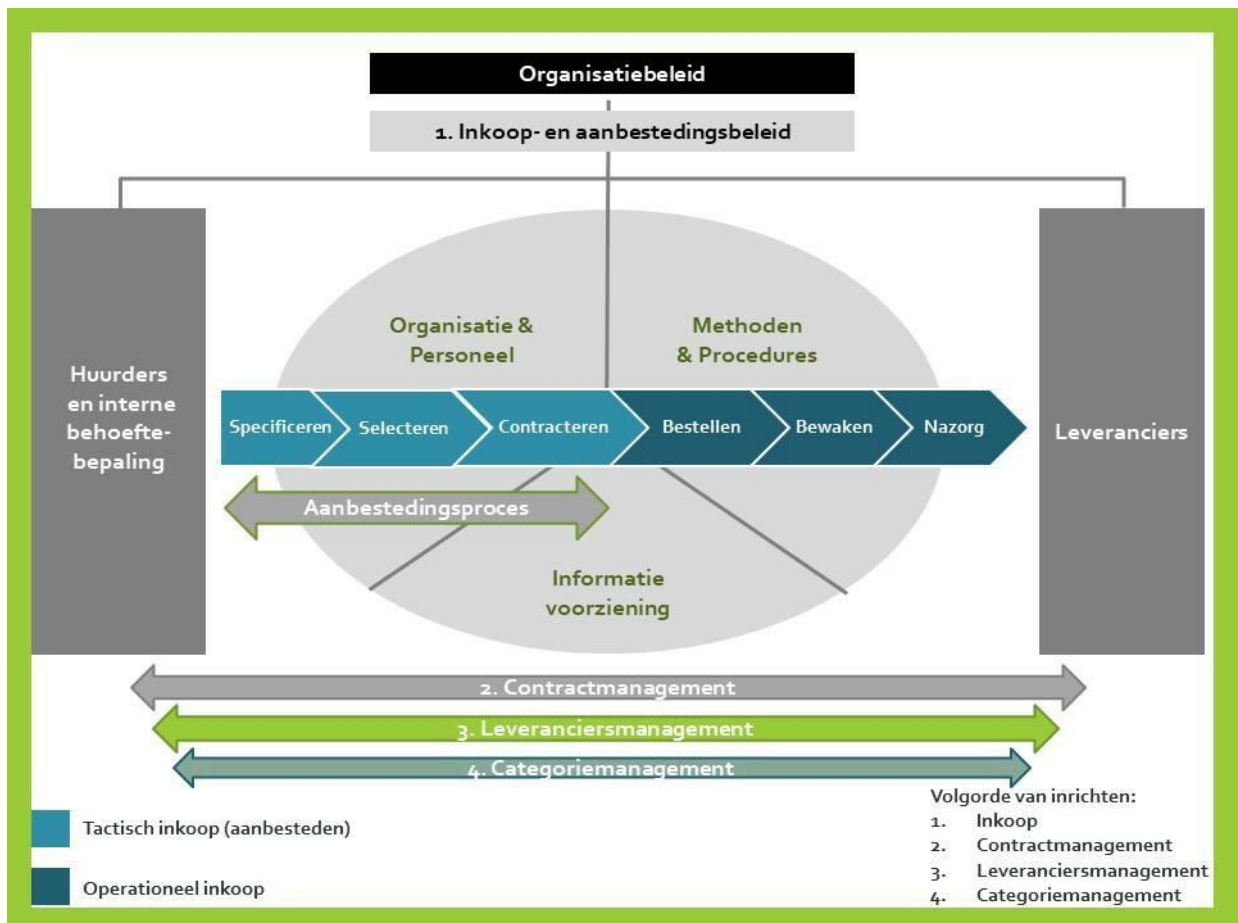
Wij hanteren de volgende definitie voor inkoop: "Het van externe bronnen betrekken van alle leveringen (goederen), diensten en werken die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden". Inkoop heeft betrekking op alles waar een factuur tegenover staat.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is van toepassing op alle beïnvloedbare inkopen van Thús Wonen. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid betreft alle relaties die wij aangaan met leveranciers, waaronder ook aannemers. Het beleid geldt voor alle opdrachtvormen: zowel mantel- of raamovereenkomsten, contracten en afspraken over investeringen.

### 1.4 Ondernemingsplan als uitgangspunt voor inkoop

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is de verbinding tussen het organisatiebeleid van Thús Wonen en de inkoopdoelstellingen. De uitgangspunten op inkoopgebied zijn in dit inkoop- en aanbestedingsbeleid beschreven. Binnen inkoop bestaan heldere processen voor strategische, tactische en operationele inkoop en ook voor contractmanagement, leveranciersmanagement en categoriemanagement. Het racewagenmodel (afbeelding 1), laat alle elementen van inkoop zien, inclusief hun onderlinge samenhang. Het inkoopproces (van specificeren tot en met nazorg) is weergegeven als 'het hart' van de inkoop.

Afbeelding 1 Sturingsmodel inkoop (Racewagen-model)



Bron: Significant (bewerking Aedes)

In onderstaande tabel staan de doelstellingen uit ons ondernemingsplan en is aangegeven of inkoop een rol speelt bij het realiseren van deze doelstellingen. Deze tabel wordt na het gereedkomen van het ondernemingsplan in de zomer van 2024 geactualiseerd.

Tabel 1 Organisatiedoelstellingen Thús Wonen en de rol van inkoop hierbij

Thema	Organisatiedoelstellingen	Directe rol Inkoop?
Betaalbaarheid		
Beschikbaarheid		
Kwaliteit		
Klant		
Leefbaarheid		
Circulariteit/ duurzaamheid		
Bedrijfsvoering		
Presteren naar vermogen		
Samenwerken		
Risicomanagement		
MVO(I)		

### 1.5 Looptijd en evaluatie

Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt voor een periode van 4 jaar vastgesteld en tussentijds periodiek geëvalueerd, herijkt en eventueel opnieuw vastgesteld. De herijking vindt plaats aan de hand van het dan geldende ondernemingsplan in combinatie met interne en externe ontwikkelingen en actuele wet- en regelgeving.

### 1.6 Vangnet

In gevallen waarin het inkoop- en aanbestedingsbeleid niet voorziet, of waarin niet eenduidig is welke richting gevolgd moet worden, leggen medewerkers de beslissing voor aan het Managementteam van Thús Wonen.

### 1.7 Ondersteunende modellen, documenten en leidraden

In dit inkoop- en aanbestedingsbeleid zijn een aantal hyperlinks opgenomen naar modellen, documenten en leidraden van Thús Wonen en Aedes. Door op deze [lichtblauw onderstreepte](#) hyperlinks te klikken wordt men direct naar het betreffende stuk geleid.

### 1.8 Inkoopbegrippen en definities

Binnen de corporatiebranche worden de verschillende begrippen met betrekking tot inkoop en contract- en leveranciersmanagement vaak op een eigen manier uitgelegd. Om ervoor te zorgen dat we allemaal dezelfde taal spreken, bundelde Aedes de uitleg over deze begrippen in het zogenaamde [Inkoop ABC](#). Aedes werkte hiervoor samen met verschillende inkopers uit het veld. Zo is het voor iedereen duidelijk wat ermee wordt bedoeld. Het ABC bevat ook links naar de verschillende Aedes-tools.

## 2 Uitgangspunten professioneel inkopen

In het ondernemingsplan zijn de missie en visie voor Thús Wonen opgenomen. Het beschrijft de uitgangspunten van Thús Wonen met betrekking tot inkoop. We beschrijven onze missie, inkoopdoelstellingen, borging en de beheersing van onze inkooprisico's.

### 2.1 Missie en visie

De komende jaren hebben wij een enorme opgave. Wij streven naar vergroting van de woningvoorraad, een kwalitatieve duurzame verbetering van de bestaande woningen en daarnaast ook naar een verlaging van de woonlasten voor onze huurders. Meer dan ooit is een goed ondernemingsplan daarom van belang.

Het ondernemingsplan is het fundament van de organisatiestrategie. Het beschrijft de organisatie, de bestaansreden en het toekomstbeeld. De inkoopstrategie wordt afgeleid van de organisatiestrategie. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is een set van afspraken en uitgangspunten met als doel om de inkoopstrategie te realiseren. Wij geven uitvoering aan het inkoop- en aanbestedingsbeleid door:

- Op organisatieniveau keuzes te maken (strategisch);

- Processen in te richten op tactisch niveau (aanbesteden);
- Het operationele inkoopproces in te richten;
- Processen voor contractmanagement en leveranciersmanagement in te richten.

Binnen inkoop wordt gestreefd naar: standaardisatie, vereenvoudiging, waar dat kan, en inzicht in en borging van de marktconformiteit door vergelijking, benchmarken en evaluatie. We willen als corporatie meer toe naar 'inkopen op regie', waarbij de expertise vanuit de markt (leveranciers) beter kan worden benut.

Bij belangrijke bedrijfsprocessen maken wij eerst de afweging wie de werkzaamheden en taken het beste kan uitvoeren (make or buy). Wij zetten bij deze bedrijfsprocessen, die vaak de huurder direct raken, daar waar het kan in op het aangaan van een partnerschap met leveranciers (ketensamenwerking). Intensieve samenwerking leidt tot een betere prijs-kwaliteitverhouding en een betere dienstverlening aan de huurder. In onderstaande tabel worden de verschillen tussen traditioneel en inkopen op regie weergegeven.

Tabel 2 Traditioneel inkopen versus inkopen op regie

Traditioneel inkopen	Inkopen op regie (regisserend opdrachtgeverschap)
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en aan de markt de laagste prijs vragen om het te realiseren.	Het globaal omschrijven van wat men wil en de markt vragen om met een (ontwerp)oplossing te komen.
Het WAT, WAAROM en het HOE wordt allemaal (mede) bepaald door de opdrachtgever.	WAT en WAAROM wordt bepaald door de opdrachtgever, het HOE is aan de markt (opdrachtnemer).
Selectie op prijs.	Selectie op prijs, kwaliteit en prestaties.
Ontwerprisico's liggen voor bij opdrachtgever, uitvoeringsrisico's liggen vooral bij opdrachtnemer.	Ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de opdrachtnemer.

## 2.2 Inkoopdoelstellingen van Thús Wonen

Bij belangrijke inkoopissues vragen wij ons af hoe wij kunnen bijdragen aan de organisatie-doelstellingen. Om kwaliteits- en kostenbewust in te kopen heeft Thús Wonen onderstaande inkoopdoelstellingen. Sommige inkoopdoelstellingen zijn bewust algemeen geformuleerd. Per inkooppakket vindt namelijk een nadere uitwerking plaats in een inkoopstrategie waarbij doelstellingen meer SMART geformuleerd kunnen worden.

- Inkoopvolwassenheid (toelichting in hoofdstuk 3)  
Wij willen eind 2026 ons huidige inkoopvolwassenheidsniveau van 1 verhoogd hebben naar niveau 3. Dit doen wij onder andere door het aanstellen van een inkoopregisseur.
- Duurzaam (toelichting in hoofdstuk 4)  
Betaalbaar duurzaam wonen: We gebruiken duurzame materialen, kiezen voor duurzame inzetbaarheid van middelen, bouwen circulair en kiezen voor levensloop- en klimaatbestendige oplossingen. We dagen onszelf, en onze leveranciers, uit op het gebied van klimaatadaptatie en klimaatmitigatie.
- Maatschappelijk betrokken (toelichting in hoofdstuk 4)  
We werken graag samen met bedrijven die lokaal werkgelegenheid bieden, opleiding- en stageplaatsen beschikbaar stellen en/of mensen in dienst hebben met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij hebben deze bedrijven ervaring of willen ervaring opdoen met participatie van huurders en willen/kunnen zij bijdragen aan de sfeer, ontwikkeling en leefbaarheid in de wijk.
- Proces (toelichting in hoofdstuk 5)  
Thús Wonen is een professionele opdrachtgever. Zij borgt integrale, transparante en objectieve besluitvorming en vastlegging daarvan door te werken volgens vastgestelde processen. Het efficiënt en effectief inrichten van processen zorgt voor snelheid, continuïteit en geeft inzicht. We staan open voor innovaties ten behoeve van procesverbetering. Snelheid daar waar het kan om de woningnood te verminderen.
- Kwaliteit (toelichting in hoofdstuk 5)  
Thús Wonen koopt in tegen de meest optimale prijs-kwaliteitverhouding door een

transparante selectie op kwaliteit en kosten van de meest geschikte leveranciers. We streven naar een hoge klanttevredenheid en lage storingsgraad. De kwaliteit moet minimaal zijn zoals afgesproken. Specificaties die we opstellen zijn passend bij de doelstellingen van de organisatie.

- Kosten (toelichting in hoofdstuk 5)  
Wij borgen marktconformiteit van onze uitgaven door, daar waar nodig, meervoudig onderhands aan te besteden en inkoopvolumes zo veel mogelijk te bundelen. We richten ons in toenemende mate op de Total Cost of Ownership.
- Juridische uitgangspunten (toelichting in hoofdstuk 6)  
Wij houden ons aan de wet- en regelgeving en leggen dit met onder andere het gebruik van de inkoopvoorwaarden, (raam)overeenkomsten en opdrachten ook aan onze leveranciers op.
- Contract- en leveranciersmanagement (toelichting in hoofdstuk 7)  
Ons volwassenheidsniveau op het gebied van contract- en leveranciersmanagement bevindt zich in fase 1 ('ad hoc fase'). Onze ambitie is om eind 2025 in fase 2 te zitten ('structuur fase') waarbij alle (raam)contracten in een centraal digitaal contract-beheersysteem te hebben vastliggen en contactmanagement volledig te hebben geïmplementeerd binnen Thús Wonen.
- Inkoop samenwerking (toelichting in hoofdstuk 8)  
Waar mogelijk (en zinvol) gaan wij meer samenwerken met collega woningbouwcorporaties, met als doel betere inkoopcondities te kunnen bedingen en efficiënter in te kopen.

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

### 2.3 Borging

Door te werken met onderstaande instrumenten borgt Thús Wonen het realiseren van de gestelde inkoopdoelstellingen.

#### **Inkoopjaarplan**

Waar beleid meerjarig en op grote lijn is geschreven, biedt het inkoopjaarplan de mogelijkheid om, de tactische invulling, achter de strategie en doorontwikkeling in professionalisering te verwoorden en daarmee meetbaar te maken. In het inkoopjaarplan staan de concrete acties voor het komende jaar beschreven, gericht op het realiseren van de inkoopdoelstellingen uit § 2.2. De inkoopregisseur is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopjaarplan. Het plan wordt vastgesteld door het managementteam (zie § 3.2). De voortgang van het inkoopjaarplan wordt halfjaarlijks vastgelegd. Een spendanalyse, inkoopportfolio-analyse en inkoopkalender zijn vaste onderdelen van het inkoopjaarplan. Wij bespreken ze hieronder.

#### **Spendanalyse**

De spendanalyse geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de inkoopuitgaven. Hierbij zijn leveranciers ingedeeld op basis van soort inkoopcategorie. De uitkomsten van de analyse geven inzicht in de samenhang tussen de bestedingen van verschillende afdelingen en het wel of niet aanbesteden van inkooppakketten. Ook is het de basis voor het opstellen van de aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender). Voor het uitvoeren van de spendanalyses gebruiken wij de [Spendanalyse tool](#) en de [Inkooppakket en Categorie indeling](#) van Aedes. Dit vergemakkelijkt onder andere het benchmarken en samenwerken met collega corporaties. Op grond van de resultaten van de spendanalyse verbeteren wij de inkoopprocessen. De spendanalyse dient minimaal eenmaal per jaar te worden opgesteld en ter informatie aangeboden aan het Managementteam. De rapportage wordt gebruikt voor monitoring en bevat conclusies en aanbevelingen voor het komende inkoopjaarplan.

#### **Aanbestedingskalender (ook wel: inkoopkalender)**

Voorafgaand aan elk kalenderjaar wordt in samenspraak met de budgethouders en het managementteam een inkoopkalender opgesteld. De kalender wordt vastgesteld door het



managementteam. In deze kalender worden alle geplande inkoop met een opdrachtwaarde (eenmalige opdracht) of contractwaarde van € 100.000,- exclusief btw of hoger weergegeven. De inkoopkalender is in lijn met de lange termijn begroting, de spend-analyse (terugkerende uitgaven), de opgenomen investeringen en de exploitatie uitgaven.

### Inkoopportfolio-analyse

De Inkoopportfolio-analyse is een analyse die voorafgaat aan het maken van de inkoopstrategie. De verschillende inkooppakketten worden op basis van de invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico in de Kraljic-matrix geplaatst. Deze analyse wordt minimaal eenmaal per jaar uitgevoerd en ter goedkeuring aangeboden aan bestuur en managementteam.

## 2.4 Inkooprisico's

Het opstellen van het inkoop- en aanbestedingsbeleid is een belangrijke maatregel om inkooprisico's te beheersen. Thús Wonen heeft de belangrijkste inkooprisico's en bijbehorende beheersmaatregelen inzichtelijk gemaakt. Veel van deze beheersmaatregelen worden reeds toegepast en waar dit niet het geval is, voorziet onderhavig inkoop- en aanbestedingsbeleid hierin met concrete acties/maatregelen.

Tabel 3 Inkooprisico's en beheersmaatregelen

Inkooprisico's	Beheermaatregelen
1. Onvoldoende inzicht in en rekeninghouden met de daadwerkelijke behoefte, waardoor we te veel inkoop of een onvoldoende afstemmen met onze corporatiedoelstellingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastgestelde begroting (waaronder onderhoudsbegroting en investeringsbegroting).</li> <li>Interne toets op noodzaak en aansluiting met begroting.</li> </ul>
2. Te hoog of te laag opgestelde budgetten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebruik van actuele prijzenbestanden en/of catalogi uit de branche.</li> <li>In- of externe toets (kostendeskundige) op de totstandkoming van de ramingen.</li> </ul>
3. Leveranciersselectie vindt plaats op basis van subjectieve criteria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groslijstprocedure (voorkeurslijst) met objectieve longlijstselectie.</li> <li>Shortlist-selectie per project (aanbesteding).</li> </ul>
4. Vertrouwelijke informatie wordt doorgespeeld aan één of meerdere leveranciers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toegang inkoopinformatie enkel voor bevoegden.</li> <li>Toepassen vierogen principe.</li> <li>Hanteren van een integriteitscode.</li> </ul>
5. Integriteitsissues, waardoor een te hoge prijs wordt betaald of een te lage kwaliteit wordt ingekocht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen inkoop- &amp; aanbestedingsbeleid en inkoopprocedures.</li> <li>Gunningsvoorstel (op basis van proces-verbaal) goedkeuren door medewerker/manager/bestuurder conform het procuratie en mandateringsprotocol.</li> <li>Interne audits door controller.</li> <li>Hanteren van een integriteitscode.</li> </ul>
6. Bij het afsluiten van (raam)overeenkomsten maken we nadelige afspraken waardoor we onnodige risico's lopen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanteren van standaard contractformats en standaard bijlagen, zoals algemene voorwaarden en Service Level Agreements.</li> <li>Inrichting van een procedure, zodat contractvoorwaarden vóóraf intern en eventueel extern worden afgestemd en juridisch worden getoetst.</li> </ul>
7. (Raam)overeenkomsten en/of opdrachten worden afgesloten en/of geplaatst door onbevoegde functionarissen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hanteren van een duidelijk procuratie en mandateringsprotocol.</li> <li>Interne audits op naleving procuratieregeling.</li> </ul>
8. Geen consequenties voor het niet nakomen van contractvoorwaarden door de leverancier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementeren van contractmanagement voor de belangrijkste (raam)overeenkomsten.</li> </ul>
9. Onjuiste facturatie tarieven en/of hoeveelheden/prestaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle factuur door zowel functionaris die opdracht heeft verstrekt als door functionaris die toezicht houdt.</li> <li>Controle factuur op basis van (raam)overeenkomst en waar relevant verslagen voortgangcontroles.</li> </ul>
10. Onterecht in rekening brengen van meerwerk of niet verrekenen minderwerk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meerwerk moet door bevoegde functionaris vooraf goedgekeurd worden.</li> <li>Vastlegging meer- en minderwerk in weekstaten en notulen (bouw)overleg.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle verrekening minderwerk door middel van vergelijking weekstaten met daadwerkelijke facturatie</li> </ul>
<p>11. Mogelijke aanbestedingsplicht voor corporaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief volgen van de ontwikkelingen rondom dit thema (o.a. via Aedes).</li> <li>Beperken van de standaard looptijd van onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten tot 4 jaar.</li> <li>Opnemen van een standaardartikel in onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten, zodat wij zonder kosten deze overeenkomsten kunnen beëindigen indien corporaties op enig moment aanbestedingsplichtig worden.</li> <li>Zoveel mogelijk afstemmen van onze inkoopprocedures op de procedures uit de leidraad Aanbesteden van Aedes.</li> </ul>

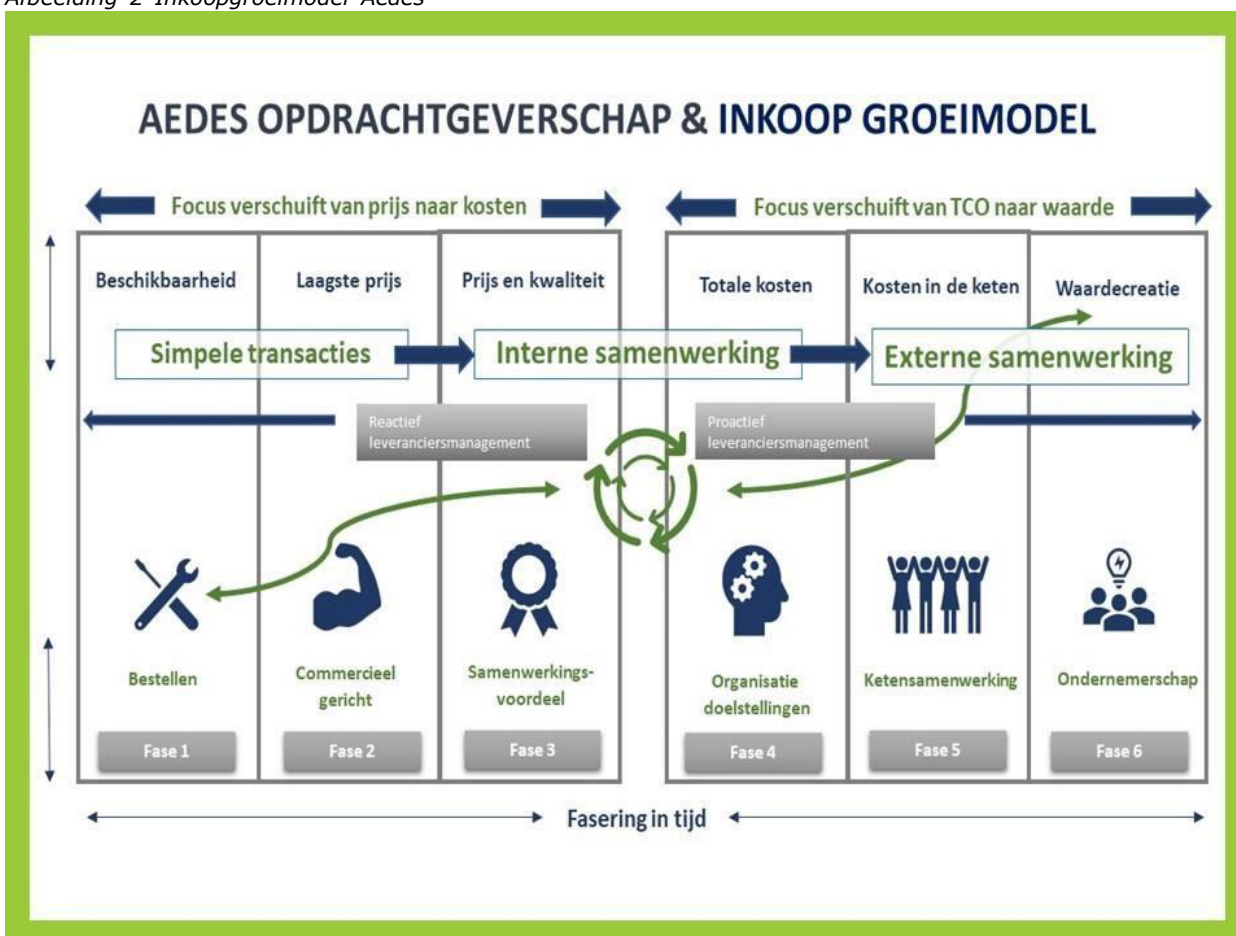
### 3 Inrichting en positionering inkoopfunctie

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting en positionering van inkoop binnen Thús Wonen. De inkoopvolwassenheid is het vertrekpunt van waaruit we bepalen waar de organisatie naar toe wil groeien. Bij de gewenste inkoopvolwassenheid (ambitie) past vervolgens een bepaalde inkooporganisatie en positionering van de inkoopfunctie.

#### 3.1 Inkoopvolwassenheid en ambitie

De inkoopvolwassenheid (inkoopprofessionaliteit) is het vertrekpunt van waaruit een organisatie bepaalt waar zij, voor wat betreft haar inkoop, naar toe wil groeien. Afhankelijk van de gewenste inkoopvolwassenheid wordt inkoop binnen de organisatie ingericht en gepositioneerd. In onderstaande afbeelding staan de 6 fases van inkoopvolwassenheid.

Afbeelding 2 Inkoopgroeimodel Aedes

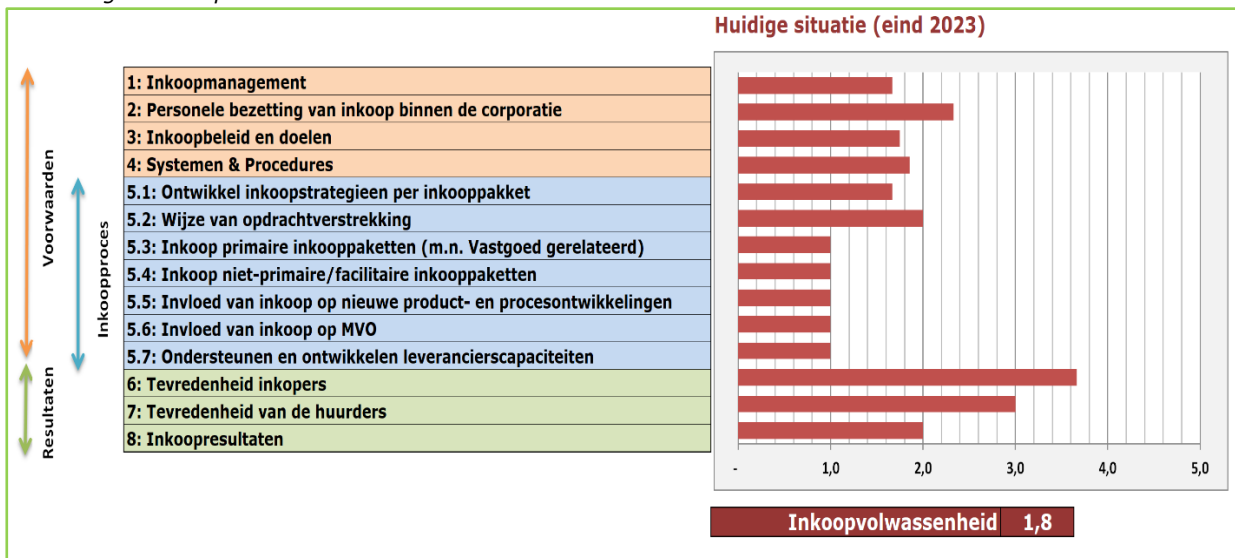


Bron: Significant (bewerkt door Aedes en InkoopTarget)

De mate van inkoopvolwassenheid bepalen we aan de hand van een kwalitatieve inkoopanalyse, waarin een groot aantal onderdelen van de inkoopprofessionaliteit worden ge-

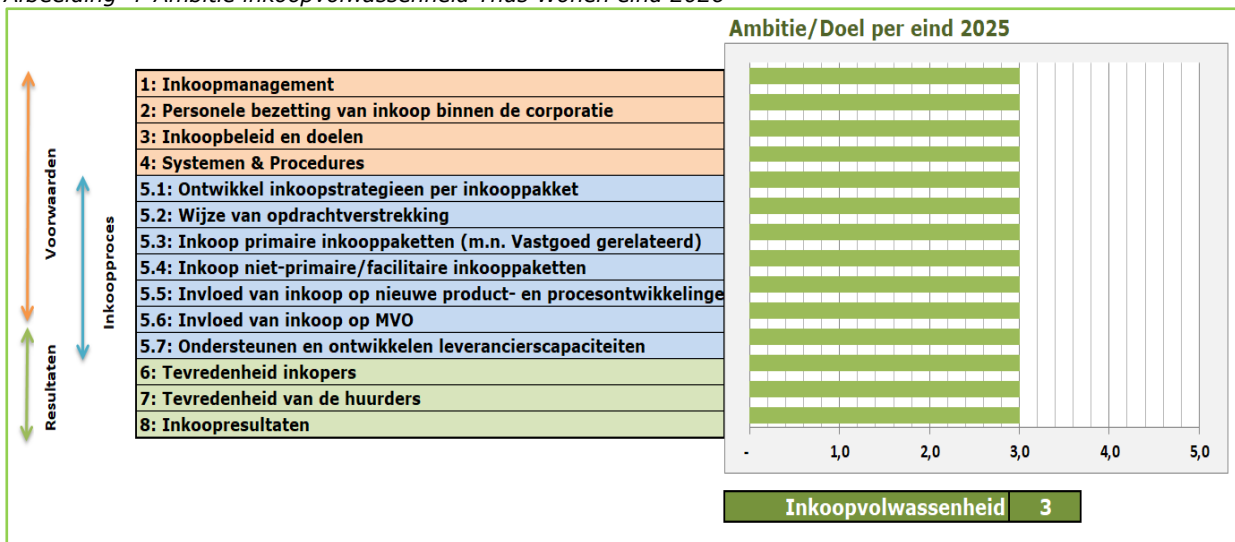
toetst. Een organisatie bereikt pas de volgende fase van inkoopvolwassenheid als alle onderdelen minimaal aan dit niveau voldoen. Thús Wonen bevindt zich in december 2023 in fase 1 (zie afbeelding 3 op de volgende pagina), met een gemiddelde inkoopvolwassenheid van 1,8. Deze score is vergelijkbaar met andere corporaties met dezelfde omvang als Thús Wonen.

Afbeelding 3 Inkoopvolwassenheid Thús Wonen december 2023



Wij hebben de ambitie, zoals vastgelegd in onze inkoopdoelstellingen (zie § 2.2), om eind 2026 in fase 3 van inkoopvolwassenheid te zitten. Dit betekent dat alle onderdelen uit het inkoopvolwassenheidsmodel minimaal score 3 hebben. In de inkoopjaarplannen (zie § 2.3) wordt opgenomen wat het ontwikkelpad hiervoor is.

Afbeelding 4 Ambitie inkoopvolwassenheid Thús Wonen eind 2026



### 3.2 Inkooporganisatie en positionering

We onderscheiden 3 soorten inkooporganisaties:

- Centrale inkooporganisatie.
- Decentrale inkooporganisatie.
- Gecoördineerde inkooporganisatie.

Thús Wonen kiest, voor de komende beleidsperiode, voor het gecoördineerde inkoopmodel, omdat dit goed past bij de ambitie om door te groeien naar inkoopvolwassenheidsniveau 3.

Een gecoördineerde inkooporganisatie combineert het creëren van draagvlak voor inkoop-professionalisering met de bundeling van behoeften binnen de totale organisatie. Het zorgt voor een betere focus op realisatie van de organisatie- en inkoopdoelen. Medewerkers van verschillende afdelingen worden actief en gecoördineerd betrokken bij de inkoopactiviteiten.

De tactische inkoop (aanbesteden) wordt vanuit de afdelingen zelf, door diverse tijdelijke multidisciplinaire inkoopteams, uitgevoerd. De inkoopregisseur zorgt samen met de budgetverantwoordelijke voor een goede samenstelling van deze inkoopteams, met een juiste balans in deskundigheid. De inkoopteams bestaan uit medewerkers van betrokken afdelingen, met eventueel ondersteuning van externe partijen voor specifieke inhoudelijke ondersteuning. Een gecoördineerde inkooporganisatie bundelt inkoopvolume, kennis en ervaring, en creëert tegelijkertijd draagvlak bij de medewerkers.

De inkooporganisatie van Thús Wonen bestaat uit:

- managementteam;
- inkoopregisseur (1 fte);
- contractmanager(s);
- inkoopteams;
- decentrale inkopers vanuit de diversen afdelingen (inkoper in de lijn).

### **Managementteam**

Het managementteam functioneert als platform die het inkoopbelang op organisatieniveau behartigt, bestuurt en bewaakt. Het managementteam toetst op proces(kwaliteit), niet op inhoud. We onderscheiden onder andere de volgende taken:

- goedkeuren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid, de algemene inkoopvoorwaarden en standaard contractmodellen;
- vaststellen van het inkoopjaarplan;
- vaststellen van de rollen, taken, verantwoordelijkheden, processen en bevoegdheden op inkoopgebied;
- vaststellen van de groslijst met voorkeursleveranciers;
- oplossend vermogen bij conflicten, zowel in- als extern.

### **Inkoopregisseur**

De inkoopregisseur is een aanjager/regisseur die er onder andere voor zorgt dat de besluiten van het managementteam worden uitgevoerd. De basis is dat de materiedeskundigheid en inkoopverantwoordelijkheid bij de afdelingen blijft, dankzij een gestandaardiseerd inkoop- en aanbestedingsproces. Een centrale inkoopregisseur stuurt, bewaakt en toetst dit proces.

Taken:

- uitvoeren van inkoopanalyses, zoals de spendanalyse en Inkoopportfolio-analyse;
- opstellen van het inkoopjaarplan;
- opstellen van de aanbestedingskalender;
- opstellen in samenspraak met de afdelingen van de groslijst met voorkeursleveranciers voor de belangrijkste inkoopcategorieën en -pakketten;
- monitoren van de uitvoering van het inkoopbeleid en het bijsturen waar dat nodig blijkt te zijn;
- rapporteren over kwalitatieve ontwikkeling op het gebied van inkoop;
- bewaken dat de ontwikkelingen op inkoopgebied in overeenstemming zijn met de doelstellingen, het beleid en de belangen van de organisatie als geheel;
- initiëren en ondersteunen van de decentrale inkopers bij het uitvoeren van aanbestedingen;
- aanjagen, coachen en regisseren.

Er zal in 2024 een inkoopregisseur worden aangesteld. Binnen Thús Wonen zal de functie van inkoopregisseur worden belegd bij de afdeling Interne Bedrijfsvoering. De inkoopregisseur legt rechtstreeks verantwoording af aan de manager van deze afdeling. De eindverantwoordelijkheid voor inkoop-, contract- en leveranciersmanagement liggen decentraal bij de managers van de afdelingen.

### **Contractmanager(s)**

Tijdens het inkoopproces (aanbesteding) worden de kaders neergezet voor het contractmanagementproces. De contractmanager bespreekt met het inkoopteam de randvoorwaarden voor het contractmanagement. Dit geeft richting en regels voor procuratie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de contractmanager en contracteigenaar of budgethouder.

Taken:

- Vastleggen van contracten in het CMS (Contract Management Systeem);
- vastleggen van operationele mutaties binnen de afgesproken contracten;
- uitvoeren van de beoordelingen van de contractleveranciers;
- opstellen en uitvoeren van contractmanagement als deel van het inkoopbeleid;
- sturen op de KPI's die in contracten zijn afgesproken;
- voeren van gesprekken met contractpartners op tactisch en strategisch niveau;
- zorgen voor draagvlak voor toepassing van afgesloten contracten alsmede zorgen voor een juiste toepassing hiervan.

Binnen Thús Wonen is contractmanagement meestal een taak, die is ondergebracht bij enkele medewerkers. Er is vooralsnog geen functie van contractmanager echter dit zal op termijn waarschijnlijk veranderen. Momenteel is er wel een medewerker op de afdeling Vastgoed die zich voornamelijk met contractmanagement bezighoudt.

### **Inkoopteams**

Multidisciplinaire inkoopteams bestaande uit inkoper(s) in de lijnafdelingen, de inkoopregisseur en contractmanager(s). Deze worden afhankelijk van de complexiteit eventueel aangevuld extra in- of externe inhoudsdeskundige(n).

Taken:

- Inkopen conform inkoopbeleid (inclusief het realiseren van de inkoopdoelstellingen);
- Uitvoeren van aanbestedingen boven de € 500.000,- excl. btw voor werken (nieuwbouw, renovatie) en € 100.000,- voor leveringen en diensten (zie § 5.3);
- Deelname aan professionalisering van inkoop en contract- en leveranciersmanagement.

### **Decentrale inkopers**

Inkopers in de lijnafdelingen vallen hiërarchisch onder de betreffende managers. Met inkopers bedoelen we iedereen die uit naam van zijn/haar functie inkoop. Eventuele professionele inkopers die voor een aanbestedingstraject worden ingehuurd, vallen hiërarchisch onder de managers.

Taken:

- Inkopen conform inkoopbeleid (inclusief het realiseren van de inkoopdoelstellingen);
- Uitvoeren van aanbestedingen onder de € 500.000,- excl. btw voor werken (nieuwbouw, renovatie) en € 100.000,- voor leveringen en diensten (zie § 5.3);
- Deelnemen aan de verdere professionalisering van inkoop en contract- en leveranciersmanagement binnen Thús Wonen bijvoorbeeld door het volgen van opleidingen.

## **3.3 Rollen en verantwoordelijkheden**

Door het coördineren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid en de inkoopprocessen maakt de inkoopregisseur het mogelijk om als organisatie op een professionele en uniforme wijze (decentraal) de juiste producten, diensten in te kopen. De daarmee samenhangende inkoopinstrumenten, zoals standaardcontracten, algemene inkoopvoorwaarden en de inkoop/aanbestedingsprocessen worden door de inkoopregisseur (door)ontwikkeld. Ook komt hij/zij met verbetervoorstellen om de organisatie in staat te stellen het inkoopproces verder te professionaliseren en te optimaliseren/uniformeren. Daarnaast signaleert de inkoopregisseur of de beginselen van de [Aedes Governance Code woningcorporaties](#) voor inkopen en aanbesteden worden nageleefd. Het gaat hierbij om: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Binnen de inkoopfunctie zijn verschillende rollen en verantwoordelijkheden te onderscheiden. Het is belangrijk om deze rollen en verantwoordelijkheden goed vast te leggen. Het RACI-model (of het RASCI-model) is hiervoor uitermate geschikt.

Bij het opstellen van het RACI-model vormt de procuratieregeling van een organisatie een belangrijk uitgangspunt. Degene die vanuit het RACI-model eindverantwoordelijk is, moet hiervoor uiteraard het mandaat hebben. Het RACI-model bevordert de communicatie tussen de betrokkenen. Ook geeft het zicht op de elementen waarbij een zorgvuldige overdracht moet plaatsvinden tussen de strategische, tactische en operationele fase.

In het model zijn onderstaande rollen vastgelegd in relatie tot het inkoopproces:

- R = Responsible (verantwoordelijk): Degene die het inkoopproces daadwerkelijk uitvoert. Er is in principe 1 rol die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het inkoopproces, waarbij verantwoordelijkheden en taken kunnen worden gedelegeerd. De eindverantwoordelijke keurt het werk goed dat de verantwoordelijke heeft uitgevoerd.
- A = Accountable (eindverantwoordelijk): Degene die eindverantwoordelijk is voor de correcte en volledige afronding van het inkoopproces. Er kan slechts 1 eindverantwoordelijke zijn voor iedere activiteit in het inkoopproces.
- C = Consult (raadplegen en ondersteunen): Degenen die worden geraadpleegd of ondersteuning bieden tijdens het uitvoeren van het inkoopproces.
- I = Inform (informer): Degenen die up-to-date worden gehouden over de vorderingen, vaak alleen over de afronding/oplevering van het inkoopproces.

Bij Thús Wonen hanteren wij 2 verschillende RACI-modellen voor:

- Werken: nieuwbouw, renovatie- of herstructureringsprojecten (afbeelding 5 op volgende pagina).
- Leveringen (goederen) en Diensten: onder andere onderhoudswerkzaamheden, beheerdiensten, en interne bedrijfsvoering, zoals ICT (afbeelding 6 op volgende pagina).

Binnen Thús Wonen komt het voor dat bepaalde medewerkers verschillende taken uitvoeren tijdens een inkoopproces. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de medewerker die iets inkoopt (decentrale inkoper), na het afsluiten van een (raam)overeenkomst ook de contractmanager is van deze overeenkomst. Uiteindelijk streven wij erna om dit zoveel mogelijk te voorkomen echter voor nu is dat geen probleem.

Afbeelding 5 RACI model voor Werken (nieuwbouw, renovatie)

<b>Stappen in het Inkoopproces bij Werken:</b>	<b>Interne Controller</b>	<b>Optioneel Jurist (extern)</b>	<b>Budgethouder</b>	<b>Decentrale inkoop of Inkoopteam</b>	<b>Inkoopregisseur</b>	<b>Contractmanager</b>
<b>Vorbereiding</b>	I		R	C	I	I
<b>Specificeren</b>			A	R	C	C
<b>Selecteren</b>	I		A	R	C	
<b>Contracteren</b>	C	C	A	R	C	C
<b>Uitvoering</b>			A	R		C
<b>Bewaken</b>	C		A	R		C
<b>Nazorg</b>			A	R	I	C

Afbeelding 6 RACI model voor Leveringen en Diensten (onderhoud, ICT etc.)

<b>Stappen in het Inkoopproces bij Leveringen en Diensten:</b>	<b>Interne Controller</b>	<b>Optioneel Jurist (extern)</b>	<b>Budgethouder</b>	<b>Decentrale inkoop of Inkoopteam</b>	<b>Inkoopregisseur</b>	<b>Contractmanager</b>
<b>Vorbereiding</b>	I		R	C	I	I
<b>Specificeren</b>			A	R	C	C
<b>Selecteren</b>	I		A	R	C	
<b>Contracteren</b>	C	C	A	R	C	C
<b>Bestellen/Uitvoeren</b>			A	R		C
<b>Bewaken</b>	C		A	R		C
<b>Nazorg</b>			A	R	I	C

## 4 Maatschappelijke en ethische uitgangspunten

In dit hoofdstuk geven wij aan welke maatschappelijke en ethische uitgangspunten Thús Wonen hanteert in haar inkoopprocessen.

### 4.1 Ethische en ideële uitgangspunten

De maatschappelijke en ethische uitgangspunten hebben directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap. Wij willen door goed inkopen een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals luchtvervuiling, klimaatverandering en slechte arbeidsomstandigheden. Niet alleen medewerkers en huurders van Thús Wonen, maar ook leveranciers worden aangemoedigd om hun steentje bij te dragen aan onze maatschappelijke uitgangspunten.

#### **Duurzaamheid en Circulariteit**

Energiebesparende maatregelen zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van onze woningen en het klimaat. Als opdrachtgever kunnen wij leveranciers voorschrijven om met (vernieuwende) circulaire oplossingen te komen om minder grondstoffen te gebruiken, de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen en grondstoffen en materialen te hergebruiken.

Duurzaamheid en circulariteit zijn 1 van onze corporatiedoelstellingen en zijn vastgesteld in ons Duurzaamheidsbeleid 2023. Onze duurzaamheidsthema's werken toe naar een langetermijnperspectief van Thús Wonen en geeft invulling aan onze visie en ambitie. Onze duurzame ambities zien we te allen tijde in relatie tot de andere, voor ons belangrijke, maatschappelijke thema's: betaalbaarheid en beschikbaarheid van kwalitatief goede en passende huurwoningen. In onderstaande afbeelding zijn onze 3 duurzame doelen weergegeven.

Afbeelding 7 Duurzame doelen Thús Wonen



Bron: Duurzaamheidsbeleid 2023 Thús Wonen

#### **Sociale impact**

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

### 4.2 Integriteit

Thús Wonen gaat integer om met elke vorm van informatieverstrekking aan leveranciers. Daarom verstrekken wij bijvoorbeeld aan (potentiële) leveranciers gelijke informatie over de opdrachtformulering. Gunning en verstrekking van opdrachten van Thús Wonen zijn



gebaseerd op feiten en heldere criteria. Hiermee vermijden wij elke vorm van belangenverstrengeling en/of wederkerigheid, oneigenlijke beïnvloeding, discriminatie, vriendjespolitiek of de schijn daarvan.

Thús Wonen past bij inkopen boven de € 500,- (excl. btw) functiescheiding toe bij het inkopen en het accorderen en betaalbaar stellen van de factuur. Dit om elke vorm van belangenverstrengeling en niet-integer gedrag te voorkomen. De procuratieregeling is altijd van toepassing.

Om de integriteit te waarborgen heeft Thús Wonen integriteitsuitgangspunten vastgesteld in de integriteitscode Thús Wonen. Deze zijn een integraal onderdeel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

### **Bescherming informatie van leveranciers**

Thús Wonen gaat zorgvuldig om met informatie van en over leveranciers. Zij handelt terughoudend in het vrijgeven van commerciële informatie, zoals prijzen en innovatieve oplossingen.

### **Governance Code woningcorporaties**

Als lid van Aedes heeft Thús Wonen zich gecommitteerd aan de Aedes Governance Code woningcorporaties. Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben een visie op opdrachtgeverschap, die is vertaald naar het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Dit beleid onderschrijft de beginselen van aanbesteden, namelijk: gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit (zie § 7.2).

## 4.3 Goed opdrachtgeverschap

Als maatschappelijke onderneming streeft Thús Wonen met goed opdrachtgeverschap het volgende na:

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

## 5 Uitgangspunten inkoop- en aanbestedingsproces

In dit hoofdstuk staan de uitgangspunten van het inkoop- en aanbestedingsproces van Thús Wonen. Met deze uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroei-model, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governancecode woningcorporaties.

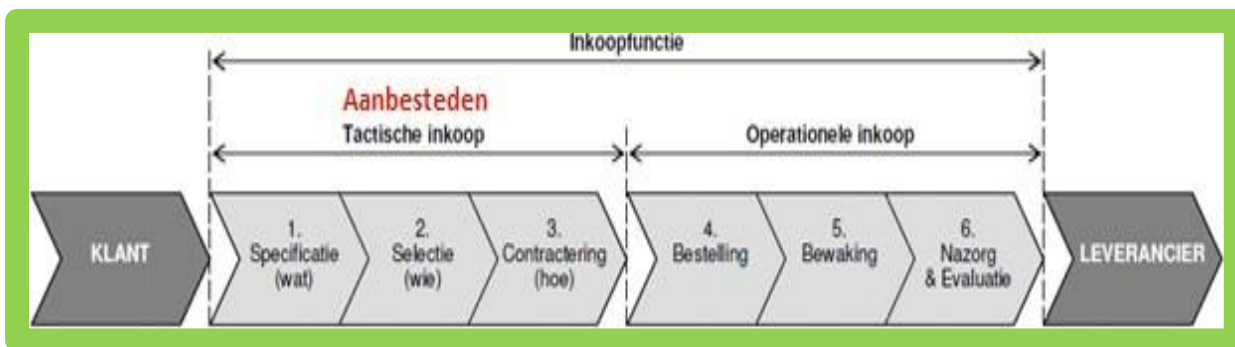
### 5.1 Inkoop- en aanbestedingsproces

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

- Strategische inkoop;
- Tactisch inkoopproces;
- Contractmanagementproces;
- Leveranciersmanagement;
- Operationele inkoopproces;
- (Externe) audit op alle genoemde processen.

Het inkoopproces bestaat uit 6 stappen. Afbeelding 8 laat zien welke dit zijn. Aanbesteden betreft feitelijk 'slechts' de tweede stap van het inkoopproces, het totale inkoopproces behelst dus veel meer dan alleen aanbesteden.

Afbeelding 8 Inkoop- en aanbestedingsproces



Bron: Van Weele

### 5.2 Inkoopstrategie

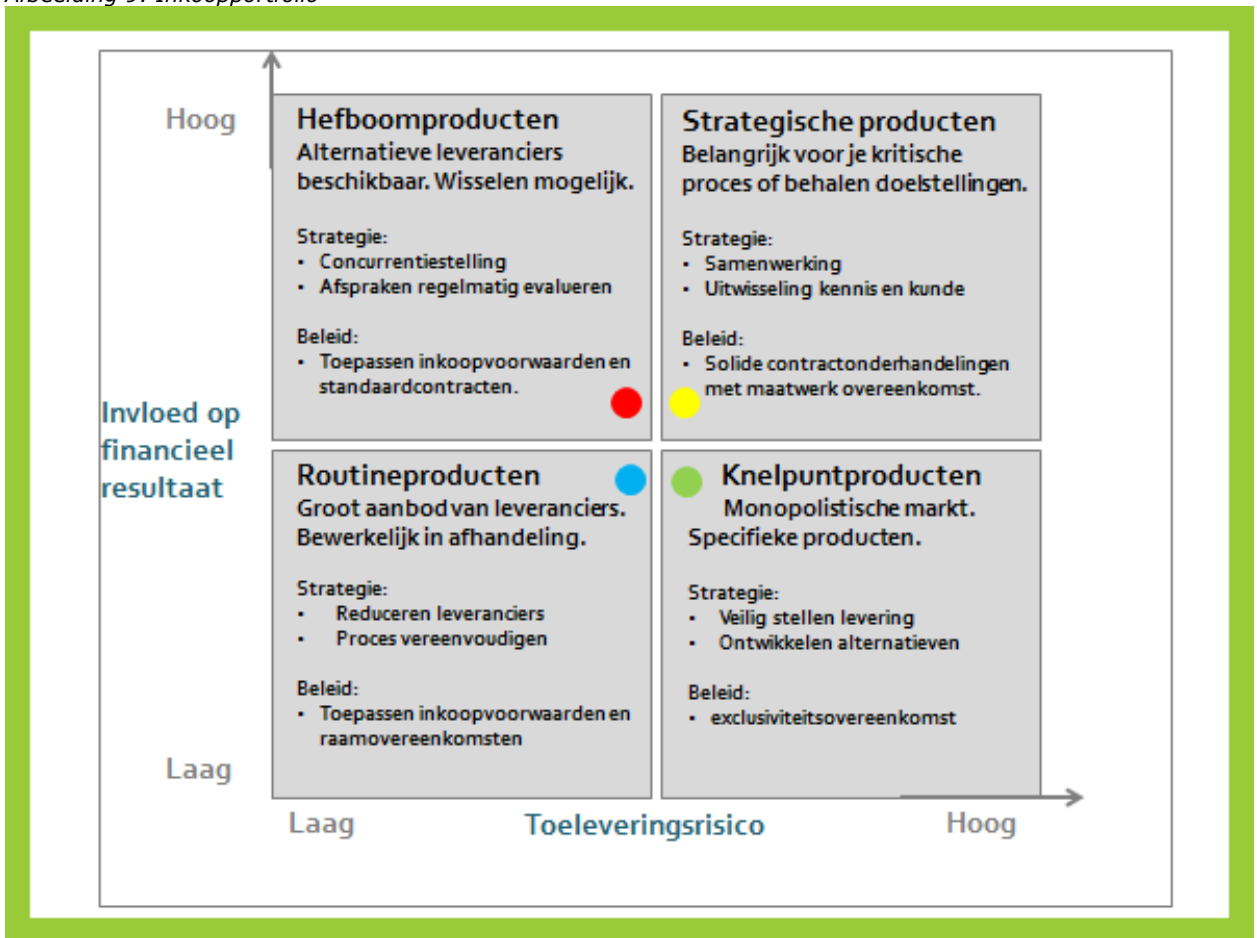
De inkoopstrategie geeft handvatten voor de selectie van leveranciers, het beoordelen van offertes, het vaststellen van de onderhandelingsstrategie en het contract- en het leveranciersmanagement (bewaking en nazorg).

De Inkoopportfolio-analyse is de meest gebruikte methode om de inkoopstrategie van een dienst, levering of werk te bepalen. De verschillende inkoopcategorieën en -pakketten plaatsen we in de Kraljic-matrix (zie afbeelding 9 op de volgende pagina) op basis van hun invloed op het financiële bedrijfsresultaat en het toeleveringsrisico. De invloed op het financiële bedrijfsresultaat bepalen we door de hoogte van de inkoopuitgaven af te zetten tegen de totale inkoopuitgaven. Deze informatie halen wij uit de spendanalyse die wij jaarlijks uitvoeren (§ 2.3).

Het toeleveringsrisico bepalen we aan de hand van de volgende criteria:

- Impact: Welke gevolgen heeft een verstoring van de (op)levering van het werk, de dienst of de levering?
- Schaarste: In welke mate zijn er alternatieve leveringen (goederen), diensten, werken óf leveranciers beschikbaar?
- Technologie: Hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van levering, dienst of werk?
- Omschakeling: Hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?

Afbeelding 9: Inkoopportfolio



Bron: Kraljic

In de jaarlijks op te stellen aanbestedingskalender (§ 2.3) bepalen we per inkooptraject de positie in de inkoopportfolio van Thús Wonen. Ook geven we hierin aan of een inkoopplan (plan van aanpak) nodig is.

### Uitgangspunten inkoopstrategie

Thús Wonen hanteert onderstaande uitgangspunten bij het bepalen van de inkoopstrategie:

- We willen een product, dienst of werk dat voldoet aan onze kwaliteitseisen, tegen zo laag mogelijke totale levensduurkosten (Total Cost of Ownership).
- We beperken het aantal leveranciers, omdat dit beter beheersbaar is. Hierdoor kunnen we efficiënter werken en een duurzamere relatie met de leveranciers aangaan.
- Bij iedere inkoop houden wij rekening met onze ethische en ideële uitgangspunten (zie hoofdstuk 4).
- We laten de wijze van uitvoering van een opdracht (het 'hoe') steeds vaker over aan onze leveranciers. We geven daarbij, waar mogelijk, ruimte aan innovatieve oplossingen.
- In het kader van proportioneel handelen, stelt Thús Wonen uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria die in een redelijke verhouding staan tot de opdracht.
- Bij de leveranciersselectie (leveranciers die wij uitnodigen voor een aanbesteding) houden wij zoveel mogelijk rekening met de lokale economie en lokale leveranciers. Enerzijds omdat Thús Wonen een prominente plaats inneemt in de lokale en regionale economie en deze economie wil steunen. Anderzijds omdat lokale en regionale bedrijven eveneens zijn verankerd in de gemeenschap en onder andere werk verschaffen aan onze huurders. Van dit uitgangspunt kan voor specifieke opdrachten worden afgeweken, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde expertise niet of onvoldoende aanwezig is op lokaal of regionaal niveau.
- We meten periodiek de prestaties van onze belangrijkste leveranciers (kernleveranciers of A-leveranciers).

### 5.3 Drempelbedragen

Aangezien Thús Wonen als woningcorporatie zijnde, tot op heden niet beschouwd wordt als aanbestedende dienst (zie § 6.1), zijn we niet verplicht ons te houden aan de Aanbestedingswet. Wel geeft de Woningwet de verplichting om aan te besteden. De vorm waarin dit gebeurt is echter vrij, wij hanteren daarom een van onderstaande aanbestedingsprocedures zijn:

- Enkelvoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigen wij minimaal 1 ondernemer uit om een offerte of inschrijving uit te brengen.
- Meervoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigen wij minimaal 2 of 3 leveranciers uit om een inschrijving te doen.
- Openbare procedure: deze procedure verloopt in 1 stap, waarbij de corporatie haar vraag aan de markt openbaar bekend maakt en alle geïnteresseerde leveranciers een inschrijving mogen doen.

Met drempelbedragen heeft Thús Wonen vastgesteld bij welk bedrag wij welke aanbestedingsprocedure volgen. We maken bij de drempelbedragen onderscheid tussen:

- Werken (projecten): nieuwbouw, renovatie- of herstructureringsprojecten.
- Leveringen (goederen) en Diensten: onder andere onderhoudswerkzaamheden, beheerdiensten, en interne bedrijfsvoering, zoals ICT.

Tabel 10 Drempelbedragen Thús Wonen exclusief btw

Inkoopprocedure (Aanbestedingsprocedure)	Werken (Nieuwbouw, renovatie)	Leveringen en Diensten (Onderhoud, ICT, facilitair, beheer)
Enkelvoudig onderhands	Tot € 150.000	Tot € 30.000
Meervoudig onderhands	Boven de € 150.000 tot	Boven de € 30.000 tot € 100.000
Minimaal 2 offertes	€ 500.000	Boven de € 100.000
Meervoudig onderhands	Boven de € 500.000	Enkel in afstemming met Managementteam

Bovengenoemde bedragen zijn de te verwachten uitgaven per inkooppakket of -categorie per jaar en/of de te contracteren waarde over de contracttermijn. Voorbeeld: Bij een te verwachten uitgaven van € 50.000,- per jaar en een gewenste contractduur van 4 jaar is de contractwaarde € 200.000,- dit bedrag is dan het uitgangspunt bij de bepaling van de inkoopprocedure.

#### **Inhuur advies & diensten en uitzendkrachten**

Deze inkoopcategorie valt buiten de vastgestelde drempelbedragen. Thús Wonen hecht er veel waarde aan om zoveel mogelijk met vaste adviseurs, uitzendkrachten en specialisten te werken. Daar waar mogelijk en zinvol sluiten we raamovereenkomsten af voor terugkerende inhuur- en adviesopdrachten. Deze zullen in de meeste gevallen dan ook in concurrentie (2 offertes of meer) worden uitgevraagd. Ook stellen we een lijst met voorkeursleveranciers op. Tarieven van adviseurs en uitzendkrachten toetsen we periodiek op marktconformiteit als hiervoor aanleiding is.

#### **Uitzondering overkoepelende raamovereenkomsten**

Thús Wonen heeft met verschillende leveranciers een raamovereenkomst afgesloten. Hiervoor geldt een uitzondering op de regeling voor drempelbedragen. Corporatiemedewerkers kunnen aan deze leveranciers rechtstreeks opdrachten verstrekken. De bevoegdheden op basis van de procuratieregeling zijn voor het verstrekken van deze opdrachten van toepassing.

#### **Afwijken van voorgeschreven inkoopprocedure**

Als de procedure niet aansluit bij het type inkoop, de inkoopstrategie, de marktomstandigheden of andere moverende redenen, is het mogelijk af te wijken van de voorgeschreven inkoopprocedure. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor afwijkingen, het managementteam (zie § 3.2) accordeert afwijkingen middels een zogenaamd meldingsformulier.

### 5.4 Procuratieregeling

In onze procuratieregeling is vastgelegd wie bevoegd zijn tot handelen (tekenbevoegd) uit naam van Thús Wonen. De procuratieregeling heeft onder andere betrekking op het aan-

gaan en goedkeuren van financiële verplichtingen, met inbegrip van opdrachten en (raam)-overeenkomsten met leveranciers. Budgethouders en overige door het bestuur gemandateerde medewerkers passen deze regeling toe bij het aangaan van verplichtingen. De procuratieregeling van zowel Thús Wonen als de leverancier zijn vastgelegd in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

### 5.5 Bouworganisatievorm

De keuze voor een bouworganisatievorm heeft grote invloed op een aanbestedingsprocedure. Aangezien niet elke aanbestedingsprocedure past bij elke bouworganisatievorm, is het goed om eerst de bouworganisatie vorm te bepalen die passend is voor de werken (projecten) van Thús Wonen.

Er zijn meerdere organisatievormen mogelijk om tot de realisatie van een werk (nieuwbouw en renovatie) te komen:

- Traditioneel: Hierbij is een strikte scheiding tussen ontwerp en uitvoering.
- Bouwteam: Dit is in de basis gelijk aan traditioneel, alleen schuift de uitvoerende partij al tijdens de ontwerpfase aan om te adviseren over ontwerp en uitvoering.
- Design & Build (DB): Door middel van een vraagspecificatie wordt zowel het ontwerp als uitvoering aanbesteed. Een partij wordt voor beide onderdelen verantwoordelijk.
- Design, Build & Maintain (DBM): Dit is hetzelfde principe als Design & Build met dien verstande dat hier ook het meerjarig onderhoud aan de overeenkomst wordt toegevoegd.
- Turnkey: Dit lijkt op Design & Built, echter de corporatie is hierbij in beginsel niet of nauwelijks betrokken in het ontwerp en uitvoering.

Thús Wonen kiest voor al haar opdrachten voor een bouworganisatievorm waarbij ontzorging centraal staat en waarbij optimaal gebruik kan worden gemaakt van de expertise uit de markt. Thús Wonen wil tijdens de uitvoering niet een prominente rol innemen en enkel controleren of de uitvoerende partij zich aan de gemaakte afspraken houdt. Daarnaast willen we, om meerwerk te beperken, grijze gebieden tussen planvorming en uitvoering zoveel mogelijk voorkomen. Dit betekent dat er meestal voor gekozen wordt om de inschrijvende partij ook de planvorming te laten ontwikkelen.

In de basis kiezen wij bij aanbestedingen van Werken (nieuwbouw en renovatie) daarom voor Design & Build of Design, Build & Maintain. In bepaalde gevallen kan er bij nieuwbouw gekozen worden voor een bouworganisatievorm die meer lijkt op Turnkey, als er gekozen wordt voor een standaard woning. De keuze voor de gewenste bouworganisatievorm wordt vastgelegd in het inkoopplan (zie § 5.6).

### 5.6 Procedurele uitgangspunten inkoopproces

Bij het inkopen en aanbesteden hanteert Thús Wonen de volgende organisatorisch uitgangspunten:

- Wij houden ons aan wet- en regelgeving.
- Wij treden altijd als 1 entiteit naar buiten.
- De procuratieregeling en het investeringsstatuut zijn leidend voor de beslissingen in het inkoopproces.
- Voor het uitvoeren van aanbestedingen hanteren wij de [Leidraad Aanbesteden](#) van Aedes als hulpmiddel.
- Wij werken zoveel mogelijk via uniforme inkoopprocedures en met gestandaardiseerde inkoopmodellen (offerteaanvragen, algemene inkoopvoorwaarden, overeenkomsten). De standaard inkoopmodellen baseren wij zoveel mogelijk op formats aangereikt vanuit Aedes.
- Afwijkingen van de voorgeschreven inkoopprocedure worden gemotiveerd en vastgelegd via een meldingsformulier en ter accordering voorgelegd aan het managementteam (zie § 5.3).
- Voor inkopen uit het strategisch inkoopsegment (zie § 5.2) wordt een inkoopplan opgesteld. In het inkoopplan worden onder andere de inkoopstrategie (zie § 3.2), bouworganisatievorm (zie § 5.5), selectie- en gunningscriteria, globale planning, risico's en het interne inkoopteam vastgelegd.

- Het inkoopplan wordt geaccordeerd door de manager, directeur-bestuurder of Raad van Commissarissen afhankelijk van het investeringsprotocol en procuratieregeling.
- Thús Wonen kiest ervoor om de inschrijvingen te beoordelen op basis van de BPKV (beste prijs-kwaliteitverhouding). Dit hoeft niet per definitie degene te zijn met de laagste inschrijvingsprijs. Het gaat hierbij om een combinatie van prijs en kwaliteit. Een inschrijvende partij met een duurdere inschrijving kan hierdoor toch worden gekozen (als het prijsverschil wordt gecompenseerd door een hogere kwaliteit).
- De beoordeling van de inschrijvingen wordt uitgevoerd door een projectafhankelijk multidisciplinaire beoordelingscommissie. De beoordelingscommissie kan bestaan uit de leden van het inkoopteam aangevuld met inhoudelijke (in- externe) specialisten. De omvang van de commissie is afhankelijk van de geraamde omvang en complexiteit van de opdracht. Leden van het managementteam zitten in principe niet in een beoordelingscommissie tenzij er zwaarwegende redenen voor zijn. Indien nodig kan Thús Wonen ook externen opnemen in de beoordelingscommissie. Door de beoordeling te laten uitvoeren door een beoordelingscommissie wordt het vierogenprincipe versterkt en zal er meer eenduidigheid ontstaan bij de wijze waarop inschrijvingen worden beoordeeld. Tevens zal beïnvloeding door persoonlijke meningen worden beperkt. Na beoordeling door de beoordelingscommissie dient de offertespiegel, conform het investeringsprotocol en procuratieregeling, ter goedkeuring te worden aangeboden aan de desbetreffende manager of de directeur-bestuurder.
- Wij onderbouwen goed waarom een leverancier de opdracht wel of niet wordt gegund met een gunningsvoorstel. Alle leveranciers, ook de leveranciers die afvallen, ontvangen deze uitleg schriftelijk. Daarnaast bieden wij de mogelijkheid tot een mondelinge toelichting.
- Thús Wonen biedt de inschrijvende leveranciers de mogelijkheid om bezwaar te maken, mochten deze het niet eens zijn met de gevolgde procedure, een voorwaarde of de uitslag van de aanbesteding.
- Als Thús Wonen meerdere leveranciers vraagt om een inschrijving te doen, zal Thús Wonen de inschrijver(s) aan wie de opdracht/overeenkomst niet gegund wordt, in bepaalde gevallen een (reken)vergoeding doen toekomen. Dit in verband met de werkzaamheden die gevraagd worden om uit te voeren voordat een inschrijving kan worden gedaan. Het betreft hier een vergoeding voor bijvoorbeeld een voorontwerp bij nieuwbouw of bij onderhoudsprojecten de opnames van het bezit. Thús Wonen betaalt geen vergoeding voor het maken van een inschrijving. Het al dan niet toekennen van de (reken)vergoeding wordt altijd vooraf in de aanbestedingsstukken aangekondigd.
- In verband met een mogelijke aanbestedingsplicht voor corporaties, beperken wij de standaard looptijd van onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten tot maximaal 4 jaar. Indien wij hiervan afwijken dan leggen wij gemotiveerd vast waarom een langere contractperiode noodzakelijk of gewenst is. Daarnaast nemen wij een standaardartikel in onze nieuw af te sluiten (raam)overeenkomsten op, zodat wij zonder kosten deze overeenkomsten kunnen beëindigen.
- Definitieve overeenkomsten worden getekend overeenkomstig de geldende procuratieregeling.
- Alle inkopen uit het strategische inkoopsegment (zie § 5.2) worden afgesloten met een evaluatierapportage, zoals opgenomen in het tactisch inkoopproces.

Met procedurele uitgangspunten borgen wij de gestelde ambities vanuit het inkoopgroei-model, professioneel opdrachtgeverschap, procesoptimalisatie, contract- en leveranciersmanagement en het commitment aan de Aedes Governance Code woningcorporaties van Thús Wonen.

## 5.7 Inkoopdossier

Het vastleggen van documenten met betrekking tot het inkoopproces is belangrijk om te kunnen verantwoorden en als waarborg van de integriteit van het inkoopproces. Met inachtneming van de procuratieregeling geldt daarvoor het volgende:

Tabel 11 Vastleggen verplichtingen inkoopproces

Soort verplichting	Waarde excl. BTW	Vastleggen in DMS
<b>Werken</b>	Boven de € 500.000	1. Inkoopplan 2. Offerteaanvraag/bestek 3. Offertes 4. Offertespiegel* 5. Gunningsadvies 6. Gunnings- en afwijzingsbrieven 7. (Raam)overeenkomst of schriftelijke opdracht
	Tot de € 500.000	1. Offerteaanvraag/bestek 2. Offertes 3. Offertespiegel* 4. Gunningsadvies 5. (Raam)overeenkomst of schriftelijke opdracht
<b>Leveringen en diensten</b>	Boven de € 100.000	1. Inkoopplan 2. Offerteaanvraag/bestek 3. Offertes 4. Offertespiegel* 5. Gunningsadvies 6. Gunnings- en afwijzingsbrieven 7. (Raam)overeenkomst of schriftelijke opdracht
	Tussen de €30.000 en € 100.000	1. Offerteaanvraag/bestek 2. Offertes 3. Offertespiegel* 4. Gunningsadvies 5. (Raam)overeenkomst of schriftelijke opdracht
	Onder de € 30.000	1. Offertes 2. (Raam)overeenkomst of schriftelijke opdracht

\*De offertespiegel (of beoordelingsoverzicht) geeft inzicht in welke partijen zijn uitgenodigd, welke offertes zijn ontvangen en de beoordeling qua kwaliteit, prijs, eventueel risico's of (afwijkende) voorwaarden.

## 6 Juridische uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven wij de juridische uitgangspunten van Thús Wonen. Deze hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van Thús Wonen aan de Aedes Governance Code woningcorporaties.

### 6.1 Wet- regelgeving

De juridische uitgangspunten hebben een directe invloed op professioneel opdrachtgeverschap, het borgen van wet- en regelgeving en het commitment van Thús Wonen aan de [Aedes Governance Code woningcorporaties](#). Wij houden ons aan alle relevante wet- en regelgeving, te denken valt hierbij aan:

- Burgerlijk Wetboek.
- Woningwet (kader voor woningcorporaties).
- Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA).
- Bouwbesluit (verzameling bouwtechnische voorschriften) bij Werken.
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).
- Arbowetgeving milieuwetgeving.
- Aanbestedingswet (alleen voor maatschappelijk vastgoed).
- Wet kwaliteitsborging voor gebouwen.
- Richtlijn NTA 8800 Klimaatwet.
- Besluit Servicekosten.

Thús Wonen legt met gebruik van de inkoopvoorwaarden, raamovereenkomsten en de contracten ook aan haar leveranciers op. Dit lijkt dubbelop, want niemand staat immers boven de wet. Zo dwingen wij echter af dat onze leveranciers deze verplichting hebben, onderkennen en bewaken. Het is daarmee een onlosmakelijk vastgelegde eigen verantwoordelijkheid in de keten.

Corporaties worden door de Nederlandse wetgever niet beschouwd als aanbestedende diensten (d.d. september 2022). Thús Wonen is daardoor niet verplicht zich aan de Aanbestedingswet te houden. Op die regel zijn 2 uitzonderingen: als Thús Wonen werkzaamheden aanbesteedt in opdracht van een aanbestedingsplichtige organisatie, zoals een gemeente of als Thús Wonen maatschappelijk vastgoed ontwikkelt.

Maatschappelijk vastgoed is een verzamelnaam voor een gebouw of terrein met een publieke functie op het gebied van: onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of (medische) zorg. Alleen in die gevallen is Thús Wonen een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet. In deze gevallen volgt Thús Wonen de richtlijnen van de laatste Aanbestedingswet. Als kennis van de aanbestedingswetgeving niet in huis is, worden juridische en/of procedurele vragen voorgelegd aan een externe aanbestedingsdeskundige.

Wanneer Nederlandse corporaties op termijn aangemerkt worden als aanbestedende dienst, zullen onze aanbestedingsprocedures wijzigen. De procedures en drempelbedragen (zie hoofdstuk 5) zullen in dat geval aangepast worden aan de Aanbestedingswet waarin ook de Europese richtlijnen omtrent aanbesteden zijn verwerkt.

### 6.2 Algemene beginselen van Aedes Leidraad aanbesteden

Thús Wonen kiest ervoor om, in het kader van risicomanagement en professioneel opdrachtgeverschap, het inkoop- aanbestedingsbeleid en de daaruit afgeleide processen zo in te richten dat de algemene beginselen van de Aedes Leidraad Aanbesteden zijn gewaarborgd. Deze beginselen zijn:

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

### 6.3 Inkoopvoorwaarden

In 2024 heeft Thús Wonen haar eigen Algemene Inkoopvoorwaarden opgesteld op basis van het model van Aedes. Vanaf nu zullen deze bij alle inkopen van toepassing worden verklaard. De verkoop-, leverings- en betalingsvoorwaarden van de leverancier worden daarom in principe altijd uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Naast de eigen Algemene Inkoopvoorwaarden zullen er, afhankelijk van het in te kopen inkooppakket, kunnen er ook nog andere voorwaarden van toepassing worden verklaard, zoals:

- UAV of UAV-GC: Uniforme Administratieve Voorwaarden voor het uitvoeren van werken.
- ACBIT: Bij ICT gerelateerde opdrachten.
- DNR 2011: Voor adviesopdrachten in de bouw.



Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het in te kopen inkooppakket zal worden bepaald welke voorwaarden, naast de Algemene Inkoopvoorwaarden, van toepassing worden verklaard en welke prevaleren bij een eventuele strijdigheid van bepaalde artikelen.

## 7 Contract- en leveranciersmanagement

Inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We sluiten elk inkooptraject af met een getekende overeenkomst. Daarna begint het contractmanagement en vervolgens starten we met leveranciersmanagement. In dit hoofdstuk staan wij stil bij contractbeheer en vervolgens onze ambities met betrekking tot contract- en leveranciersmanagement.

### 7.1 Contractmanagement

Contractmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en leveranciers, zodanig dat maximale waarde voor de corporatie wordt gecreëerd. Contractmanagement bestaat uit 2 deelactiviteiten: contractbeheer en prestatie management.

#### **Contractbeheer**

Is het administratieve proces van bewaren, vastleggen en actueel houden van contractgegevens, waarbij de juiste gegevens op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar zijn. Contractbeheer is de fundering van contractmanagement.

#### **Prestatiemanagement**

Prestatiemanagement is het monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van leveranciers. Hier hoort ook het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie met leveranciers bij. Dit gebeurt aan de hand van kritische prestatie-indicatoren. Omdat de tijd en middelen nu eenmaal beperkt zijn, richt prestatie management zich op specifieke (raam)overeenkomsten, namelijk die met onze kernleveranciers.

Contractmanagement heeft een cyclisch karakter, we herkennen hierin de volgende activiteiten (fase 1 t/m 4):

Inkoopproces (aanbesteding)

- Contracteren
- Contractimplementatie
- Contractuitvoering
- Contractevaluatie

We ronden elk aanbestedingstraject af met het verstrekken van een eenmalige opdracht of het ondertekenen van een (raam)overeenkomst. Tijdens de uitvoering van een opdracht of (raam)overeenkomst sturen we op wat er met de betreffende leverancier is afgesproken. Contractbeheer vormt de eerste stap in het beheersen (managen) van onze contracten.

Thús Wonen legt momenteel (raam)overeenkomsten nog niet centraal digitaal vast. Onze ambitie is om medio 2025 alle (raam)contracten in een centraal digitaal contractbeheersysteem te hebben geregistreerd.

### 7.2 Leveranciersmanagement

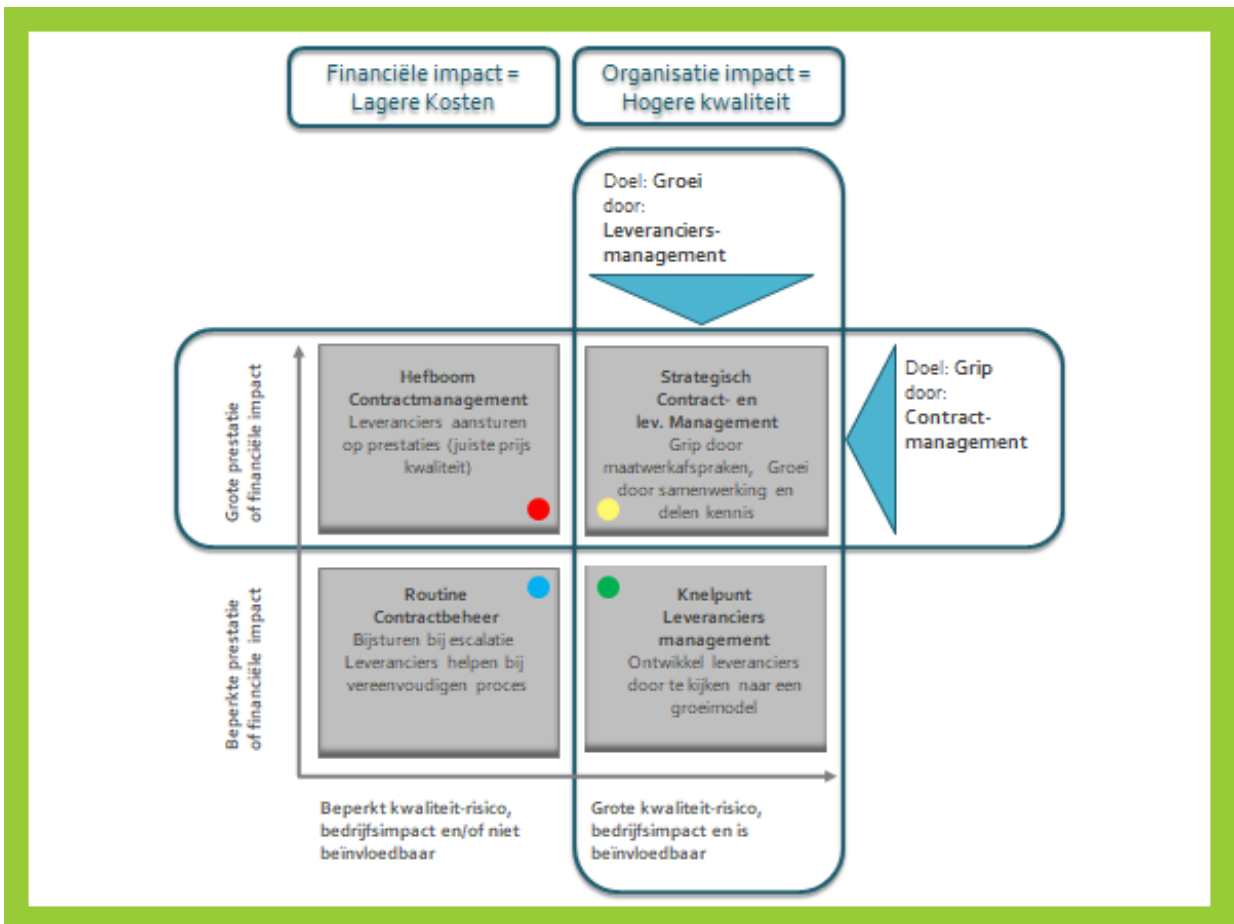
De focus van leveranciersmanagement ligt op het verhogen van de leveranciersprestaties. Het gaat dus een stap verder dan contractmanagement. Leveranciersmanagement richt zich op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. Of simpeler gezegd: door leveranciersmanagement probeer je als corporatie de maximale waarde uit de relatie met je belangrijkste leveranciers (kernleveranciers) te halen.

We bepalen onze kernleveranciers met behulp van de inkoopportfolio-analyse (zie § 6.4). Kernleveranciers scoren 'hoog' op de volgende punten:

- Centrale rol in de dienstverlening aan onze huurders;
- hoge financiële belangen;
- cruciale rol bij risicomanagement;
- in staat om Thús Wonen te helpen bij ontwikkelingen waarin techniek nog niet volledig is uitgewerkt (innovaties), wettelijke kaders een belemmering kunnen vormen en/of de kostenstructuur niet past bij de corporatiedoelstellingen.

Het Grip-en-groeimodel (zie afbeelding 12) maakt duidelijk dat leveranciersmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische leveranciers (kernleveranciers) en knelpuntleveranciers. Een kernleverancier moet in ieder geval de basis op orde hebben. Als dat niet het geval is, heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van Thús Wonen. Denk aan betaalbaar, kwalitatief goed wonen en duurzaamheid. Een kernleverancier van Thús Wonen moet natuurlijk ook deze rol kunnen en willen vervullen. Als een leverancier dit niet op orde heeft, niet kan of wil, dan is er voor ons geen reden om in de relatie te investeren.

Afbeelding 12: Grip-en-groeimodel



Bron: Gerco Rietveld (bewerkt door Aedes)

Bij Thús Wonen ligt de focus de komende jaren op het implementeren van contractmanagement (zie § 7.3). Pas nadat contractmanagement goed is ingericht en functioneert is het zinvol om te starten met leveranciersmanagement. Daarop vooruitlopend willen wij wel onze contacten met onze kernleveranciers intensiveren. Bij de implementatie van contract- en op termijn leveranciersmanagement gebruiken wij onder andere de [leidraad contractmanagement](#) en [leidraad leveranciersmanagement](#) die Aedes hiervoor ontwikkeld heeft.

### 7.3 Volwassenheid contract- en leveranciersmanagement en ambitie

De volwassenheid van contract- en leveranciersmanagement is, net zoals bij de inkoopvolwassenheid (zie § 3.1), het vertrekpunt van waaruit een organisatie bepaalt waar zij, voor wat betreft contract- en leveranciersmanagement, naar toe wil groeien. De 4 fasen van volwassenheid zijn:

1. Ad hoc: Inventarisatie, registratie en beheer van overeenkomsten.
2. Structuur: Output van afspraken bewaken en leveranciersevaluaties om naleving van de afspraken te borgen.
3. Integraal: Leveranciersevaluaties voor continue verbetering van de dienstverlening.
4. Externe oriëntatie: Samenwerkingsevaluaties met leveranciers voor proactieve samenwerking, waarbij je samen iets nieuws creëert.

In onderstaand model staan de 4 fasen weergegeven inclusief volgende 4 aandachtsgebieden:

1. Centrale vraag: Welke vraag of vragen dienen per fase gesteld te worden?
2. Kenmerken: Wat zijn de belangrijkste kenmerken per fase?
3. Focus gebieden: Waar dienen we ons per fase op te focussen?
4. Tooling/invulling: Hoe en waarmee geven we invulling aan een fase?

Afbeelding 13: Volwassenheidsmodel contract- en leveranciersmanagement



Bron: Significant Synergy (2022)

De uitgevoerde kwalitatieve inkoopanalyse (zie § 3.1) heeft o.a. laten zien dat Thús Wonen zich qua volwassenheid van contract- en leveranciersmanagement in de 'ad hoc fase' bevindt. In deze fase is er geen contractmanagementbeleid, zijn overeenkomsten niet centraal te raadplegen en is contractmanagement niet organisatorisch belegd. Wij hebben de ambitie om eind 2025 op volwassenheidsniveau 2 ('structuur fase') te zitten. Dit betekent o.a. dat alle (raam)overeenkomst van Thús Wonen in een centraal contract-beheersysteem zijn vastgelegd. Daarnaast zal dan ook contractmanagement (prestatie-management) geïmplementeerd zijn binnen Thús Wonen.

## 8 Inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking kan corporaties helpen om zaken efficiënter en goedkoper 'voor elkaar te krijgen'. Want: Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

In de strategie van Thús Wonen is samenwerken een belangrijk instrument. Dit geldt ook voor inkoop: inkoopsamenwerking is gebaseerd op het basisprincipe dat je gezamenlijk meer voor elkaar krijgt bij leveranciers dan wanneer je hen alleen benadert. Denk daarbij niet alleen aan gezamenlijk inkopen. Het kan ook gaan om informatie over inkoop bundelen of delen.

De belangrijkste doelen die Thús Wonen heeft in het kader van inkoopsamenwerking zijn:

- Kennis uitwisselen;
- versnelling in het realiseren van de maatschappelijke opgave;
- inkoopmacht vergroten, want door volumes te bundelen krijgen individuele organisaties betere inkoopcondities (prijs, kwaliteit);
- verhogen van de interne efficiëntie, doordat organisaties niet afzonderlijk maar samen inkopen.

Thús Wonen werkt waar mogelijk en waar het interessant is, samen met de (regionale) corporaties. Daarnaast maken wij gebruik van de inkoop community van Aedes en ons eigen netwerk voor het ophalen en delen van kennis. De [leidraad inkoopsamenwerking](#) van Aedes raadplegen wij voor ondersteuning bij inkoopsamenwerking.