



Waarschijnlijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Een advies aan de inkoopfuncties van de Nederlandse
woningcorporaties ter voorbereiding op een waarschijnlijk
toekomstige aanbestedingsplicht op grond van de
Aanbestedingswet 2012

Auteur

Dhr. I. Osinga

Docentbegeleider

Dhr. P.A. Stolk

Externe beoordelaar

Dhr. F. van Riel

Bedrijfsbegeleider

Dhr. N. Hoppenbrouwers

26 mei 2019

INFORMATIEPAGINA

DOCUMENT

Titel	Waarschijnlijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties
Ondertitel	Een advies aan de inkoopfuncties van de Nederlandse woningcorporaties ter voorbereiding op een waarschijnlijk toekomstige aanbestedingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012
Project	Bachelorscriptie
Datum van publicatie	26 mei 2019
Studiejaar	2018 – 2019
Periode	Februari – juli 2019

ONDERWIJSINSTELLING

De Haagse Hogeschool
Management & Organisatie
Facility Management (voltijd)
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Afstudeercoördinator Dhr. P.H.J. Pouw
Docentbegeleider Dhr. P.A. Stolk

OPDRACHTGEVER

AevesBenefit
Hogehilweg 3
1101 CA Amsterdam


**Aeves
Benefit**

Bedrijfsbegeleider Dhr. N. Hoppenbrouwers

STUDENT

Naam Dhr. I. Osinga
Studentnummer 15046710

EXTERNE BEOORDELAAR

Naam Dhr. F. van Riel

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoek “Waarschijnlijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties” die tot stand is gekomen naar aanleiding van het afstudeeronderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek is in de periode februari 2019 – mei 2019 uitgevoerd in opdracht van AevesBenefit, een inkoopadviesbureau te Amsterdam. In dit rapport wordt een advies uitgebracht aan de inkoopfuncties van de Nederlandse woningcorporaties ter voorbereiding op mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012. Hiervoor is aan de hand van desk- en fieldresearch onderzoek gedaan naar de huidige inkoopwerkwijze van de woningcorporatiesector en de visie van inkopers van woningcorporaties op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012. Het eindresultaat levert 26 aanbevelingen gericht aan de inkoopfuncties van de woningcorporaties verdeeld over de thema’s professionalisering van inkoop en aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om mijn dank te betuigen aan de personen die zijn betrokken bij de totstandkoming van mijn onderzoek. Allereerst wil ik AevesBenefit bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren uit naam van deze organisatie. Met veel plezier kijk ik terug op mijn afstudeerperiode, dit is mede te danken aan mijn collega’s van AevesBenefit. Daarnaast wil ik graag alle respondenten die tijd hebben vrijgemaakt om deel te nemen aan een interview of enquête bedanken voor de input. In het bijzonder wil ik graag Niels Hoppenbrouwers bedanken voor zijn adviezen en enthousiaste begeleiding tijdens de afstudeerperiode. Ik heb onze samenwerking als ontzettend fijn ervaren. Als laatste wil ik graag Peter Stolk bedanken voor de prettige begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool en tevens de beoordeling van dit rapport.

Ivar Osinga
Den Haag, 26 mei 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

In Nederland zijn overheidsinstanties en publiekrechtelijke instellingen aanbestedende diensten. Aanbestedende diensten hebben een aanbestedingsplicht. Dit houdt in dat zij tijdens het aanbestedingsproces (specificeren, selecteren en contracteren) rekening moeten houden met de richtlijnen uit de Aanbestedingswet 2012. De Aanbestedingswet 2012 is de nationale wet waarin Nederland invulling geeft aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen.

De Nederlandse woningcorporaties worden momenteel niet gekwalificeerd als aanbestedende diensten. De Europese Commissie is echter van mening dat de Nederlandse woningcorporaties in de zin van artikel 1.1 van de Aanbestedingswet 2012 gekwalificeerd worden als aanbestedende diensten. Om deze reden is de Europese Commissie op 7 december 2017 een inbreukprocedure gestart tegen de Nederlandse Staat. Op 24 januari 2019 heeft de Europese Commissie een vervolg gegeven aan de inbreukprocedure door een tweede aanmaningsbrief te versturen. De Europese Commissie lijkt stevig in haar schoenen te staan met haar argumenten en een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht voor de Nederlandse woningcorporaties is daarom reëel. Een aanbestedingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012 zal voor veel woningcorporaties gevolgen hebben op het gebied van inkoop. Dit onderzoek richt zich daarom op het uitbrengen van een advies aan de inkoopfuncties van de Nederlandse woningcorporaties welk handvatten moet bieden ter voorbereiding op, dan wel bij oplegging van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht.

De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

Welke aanpassingen dienen de Nederlandse woningcorporaties door te voeren met betrekking tot hun inkoopbeleid, -doelen en -processen om, indien aanbestedingsplichtig op grond van de Aanbestedingswet 2012, recht- en doelmatig in te kopen?

Het onderzoek is gebaseerd op een combinatie van desk- en fieldresearch waarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn toegepast. Tijdens de fieldresearch zijn er 7 interviews afgenomen bij strategische-, tactische- en operationele inkopers van verschillende Nederlandse woningcorporaties. Daarnaast is er een interview afgenomen bij de adviseur inkoop samenwerkingen van Aedes, de vereniging van de Nederlandse woningcorporaties. Verder zijn er 24 enquêtes afgenomen onder strategische-, tactische- en operationele inkopers van verschillende Nederlandse woningcorporaties.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat inkoop een relatief kort bestaande functie/afdeling binnen de woningcorporatiesector is. Met uitzonderingen daar gelaten is de inkoopfunctie binnen de meeste woningcorporaties tussen de 0 en 5 jaar actief. De woningcorporaties geven op verschillende wijze invulling aan de organisatie en positionering van inkoop in de organisatie. De omvang van de woningcorporatie en de visie van het bestuur op inkoop zijn vaak de bepalende factoren voor de beschikbare capaciteit in zowel personeel als beschikbaar budget om de inkoopfunctie professioneel in te richten. Waar grotere woningcorporaties vaak een inkoopfunctie of zelfs inkoopafdeling hebben, is de inkoopfunctie binnen kleine en middelgrote woningcorporaties vaak als sub functie belegd onder een andere primaire functie. Dit gaat vaak ten nadele van de professionaliteit en ontwikkeling van inkoop. Zo goed als alle woningcorporaties werken met een inkoopbeleid. Dit inkoopbeleid heeft in de meeste gevallen, met uitzonderingen daargelaten, weinig aansluiting bij de Aanbestedingswet 2012 die in een aanbestedingsplichtige situatie gevolgd zal moeten worden. In een aanbestedingsplichtige situatie zal men een procedurele werkwijze aan moeten houden waarbij het inkoopbeleid strikt wordt gevolgd.

Een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht conform de Aanbestedingswet 2012 kent een negatief imago onder het merendeel van de inkopers van woningcorporaties. De inkopers schrikken van het risico om cruciale fouten te maken die kunnen leiden tot onrechtmatig handelen. Het tekort aan capaciteit en kennis van de Aanbestedingswet 2012 heeft tot gevolg dat men geen juiste invulling kan geven aan een aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012. Daarnaast ziet men een aanbestedingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012 gepaard gaan met een verhoging van de bedrijfslasten, een vergroting van de doorlooptijden van een aanbesteding, een beperking in de handelingsvrijheid bij de leverancierskeuze en is men bang om afscheid te moeten nemen van huidige gecontracteerde leveranciers. Geconcludeerd kan worden dat de verschillende visies op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht afhankelijk zijn van een aantal factoren: de grootte van de woningcorporatie, de manier waarop inkoop is georganiseerd binnen de woningcorporatie, de professionaliteit van inkoop en in hoeverre de woningcorporatie beschikt over kennis van de Aanbestedingswet 2012.

Een groot deel van de woningcorporatiesector kent een professionaliteitsachterstand op het gebied van inkoop. Deze professionaliteitsachterstand in combinatie met een tekort aan kennis van de Aanbestedingswet 2012, de kloof tussen de huidige aanbestedingswerkwijze en een aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012 kan problemen opleveren bij een oplegging van een aanbestedingsplicht op grond van de Aanbestedingswet 2012. Om deze reden wordt woningcorporaties aangeraden om zich te focussen op een professionalisering van inkoop en het werken naar een aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012. De conclusies zijn vertaald in 26 aanbevelingen verdeeld over de thema's professionalisering van inkoop en aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012. Doorvoering van deze aanbevelingen helpt woningcorporaties bij de voorbereiding op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. De impact van een aanbestedingsplicht conform de Aanbestedingswet 2012 zal verschillen per woningcorporatie afhankelijk van de grootte van de woningcorporatie, de manier waarop inkoop is georganiseerd binnen de organisatie, de professionaliteit van inkoop en in hoeverre de inkopers beschikken over de Aanbestedingswet 2012.

INHOUDSOPGAVE

Lijst met afkortingen	10
Verklarende woorden lijst	11
1. Inleiding	1
2. Methodische verantwoording	2
2.1 Aanleiding	2
2.2 Probleemanalyse	2
2.2.1 Inbreukprocedure Europese Commissie	2
2.2.2 Publiekrechtelijke instelling	3
2.3 Doelstelling	4
2.4 Hoofdvraag	4
2.5 Deelvragen	4
2.6 Onderzoeksopzet	5
2.6.1 Onderzoeksmodellen	5
2.6.2 Onderzoektypering en dataverzamelingsmethoden	6
2.6.3 Doelgroep	7
2.6.4 Betrouwbaarheid en validiteit	8
2.6.5 Verwacht eindproduct	8
3. Organisatie- en doelgroep analyse	9
3.1 AevesBenefit	9
3.1.1 Missie en visie	9
3.1.2 Strategische vertrekpunten en kernwaarden	9
3.1.3 Financiële doelstellingen	10
3.1.4 Publieke sector	10
3.2 Nederlandse woningcorporaties	10
3.2.1 Organisatie Nederlandse woningcorporaties	11
3.2.2 Woningcorporatiesector als werkgever	12
3.2.3 Woningvoorraad in Nederland	12
3.2.4 Spend van woningcorporaties	13
3.2.5 Financiering woningcorporaties	14
3.2.6 Toezicht op woningcorporaties	15
3.2.7 Verschil commerciële en maatschappelijke activiteiten	16
4. Theoretisch kader	18
4.1 Inkoop- en aanbestedingsproces	18
4.2 Racewagenmodel van Significant	18
4.3 Positionering inkoop	19
4.4 Inkoopvolwassenheid	19
4.5 Inkoopbeleid, -doelen en -processen	20
4.6 Recht- en doelmatigheid	21
4.7 Juridisering van inkoop	21
4.8 Verandermanagement	21
4.9 Kritiek op Aanbestedingswet 2012	22

5. Huidige situatie	23
5.1 <i>Inkoopfunctie woningcorporaties</i>	23
5.1.1. Interviews	23
5.1.2 Enquêtes	24
5.1.3. Deskresearch	26
5.2 <i>Aanbestedingswet 2012</i>	29
6. Gewenste situatie	31
6.1 <i>Aanbestedingswet 2012</i>	31
7. Analyse en conclusie	35
7.1 <i>Analyse</i>	35
7.2 <i>Conclusie</i>	36
8. Aanbevelingen	39
8.1 <i>Professionalisering van inkoop</i>	39
8.2 <i>Aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012</i>	41
8.3 <i>Aanbevelingen aan AevesBenefit</i>	44
9. Implementatie	45
9.1 <i>Professionalisering van inkoop</i>	45
9.2 <i>Aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012</i>	46
10. Bedrijfskundige consequenties	47
10.1 <i>Organisatorische consequenties</i>	48
10.2 <i>Personele consequenties</i>	48
10.3 <i>Financiële consequenties</i>	48
Bibliografie	50
Bijlagen	- 1 -
<i>Bijlage 1. Onderzoeksmodel van Doorewaard</i>	- 1 -
<i>Bijlage 2. Backbone-model</i>	- 1 -
<i>Bijlage 3. Interviewschema</i>	- 2 -
<i>Bijlage 4. Gesprekssamenvattingen interviews</i>	- 5 -
4.1 Interview H. Hartman (Havensteder) – 20-03-2019	- 5 -
4.2 Interview R. Sierink (Mitros) – 22-03-2019	- 7 -
4.3 Interview G. van der Peijl (Aedes) – 25-03-2019	- 9 -
4.4 Interview K. Kerstens (WonenBregburg) en L. Fütterer (Zayaz) – 26-03-2019	- 12 -
4.5 Interview A. Stet (De Woonschakel) – 02-04-2019	- 15 -
4.6 Interview D. Swart (ElanWonen) – 03-04-2019	- 17 -
4.7 Interview R. Kerssens (Woonzorg) en H. Tijsen (Woonzorg) – 04-04-2019	- 19 -
4.8 Interview B. Sjoerdsma (Woonstede) – 09-04-2019	- 22 -
<i>Bijlage 5. Enquête opzet</i>	- 24 -
<i>Bijlage 6 Gedetailleerde data enquêteresultaten</i>	- 48 -
6.1 Respondent 1	- 48 -
6.2 Respondent 2	- 50 -
6.3 Respondent 3	- 52 -

6.4 Respondent 4	- 54 -
6.5 Respondent 5	- 57 -
6.6 Respondent 6	- 59 -
6.7 Respondent 7	- 61 -
6.8 Respondent 8	- 63 -
6.9 Respondent 9	- 65 -
6.10 Respondent 10	- 68 -
6.11 Respondent 11	- 70 -
6.12 Respondent 12	- 72 -
6.13 Respondent 13	- 74 -
6.14 Respondent 14	- 76 -
6.15 Respondent 15	- 79 -
6.16 Respondent 16	- 81 -
6.17 Respondent 17	- 83 -
6.18 Respondent 18	- 85 -
6.19 Respondent 19	- 87 -
6.20 Respondent 20	- 89 -
6.21 Respondent 21	- 91 -
6.22 Respondent 22	- 94 -
6.23 Respondent 23	- 97 -
6.24 Respondent 24	- 99 -
<i>Bijlage 7. Bijlagen behorende bij hoofdstuk 3</i>	- 101 -
7.1 Strategische vertrekpunten AevesBenefit	- 101 -
7.2 Nederlandse woningmarktregio's	- 101 -
7.3 Gedetailleerde data behorende bij figuur 3	- 102 -
7.4 Personeelsinformatie woningcorporatiesector	- 103 -
7.5 Gedetailleerde data behorende bij figuur 6	- 105 -
7.6 Gedetailleerde data behorende bij figuur 7	- 105 -
<i>Bijlage 8. Bijlagen behorende bij hoofdstuk 4</i>	- 106 -
8.1 Inkoopproces van Van Weele	- 106 -
8.2 Racewagenmodel van Significant	- 106 -
8.3 Inkoopontwikkelingsmodel TU Eindhoven	- 106 -
8.4 Schematische weergave Europese aanbestedingsprocedures	- 107 -
8.5 Schematische weergave nationale aanbestedingsprocedures	- 109 -
8.6 8-stappenmodel van Kotter	- 111 -
8.7 Communicatie bij verandermanagement	- 111 -
8.8 Inbreukprocedure	- 112 -
<i>Bijlage 9. Bijlage behorende bij hoofdstuk 5</i>	- 114 -
9.1 Diagrammen enquêteresultaten	- 114 -
9.2 Onderzoeksresultaten integriteitsonderzoek Autoriteit Woningcorporaties	- 136 -
9.3 Onderzoeksresultaten samenwerkingsonderzoek KPMG	- 145 -
<i>Bijlage 10. Toelichting herziening Woningwet 2015</i>	- 146 -
<i>Bijlage 11. Praatplaat inkoopproces van Aedes</i>	- 147 -

LIJST MET AFKORTINGEN

AW	Autoriteit Woningcorporaties
BNG	Bank Nederlandse Gemeente
Daeb	Diensten van algemeen economisch belang
EC	Europese Commissie
EU	Europese Unie
HvJ-EU	Hof van Justitie van de Europese Unie
Ministerie van BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties
NWB	Nederlandse Waterschapsbank
RvC	Raad van Commissarissen
VHE	Verhuurbare eenheden
VTW	Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
VwEU	Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw

VERKLARENDE WOORDEN LIJST

Aanbestedende dienst	De staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een publiekrechtelijke instelling dan wel een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen.
Aanbesteden	Specifieke inkoopmethode voor de stappen specificeren, selecteren en contracteren uit het inkoopproces.
Aanbestedingsplicht	Aanbestedende diensten zijn verplicht de aanbestedingsrichtlijnen op te volgen.
Aanbestedingsrecht	Regelgeving op het gebied van aanbesteden.
Aanbestedingsrichtlijnen	Richtlijnen waarin de aanbestedingsprocedures zijn vastgelegd.
Aanbestedingswet 2012	Nationale wet waarin Nederland invulling geeft aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Geldig sinds 1 november 2012.
Aanmaning	Schriftelijke waarschuwing om iets te doen of na te laten.
Drempelbedrag(en)	Door de Europese Commissie vastgestelde drempelbedragen waarmee vastgesteld wordt of organisaties Europees moeten aanbesteden.
Europese aanbesteden	Vorm van aanbesteden volgens Europees voorgeschreven procedures.
Gewijzigde Aanbestedingswet 2012	Herziening van de Aanbestedingswet 2012. Geldig sinds 1 juli 2016.
Hof van Justitie van de Europese Unie	Instelling die erop toe ziet dat de Europese wetgeving in alle lidstaten van de Europese Unie op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd en toegepast. Ook regelt het Hof van Justitie van de Europese Unie juridische geschillen van nationale regeringen en EU-instellingen.
Inbreukprocedure	Procedure die de Europese Commissie kan starten indien een lidstaat de Europese wetgeving niet naleeft. De procedure doelt erop lidstaten te verplichten de Europese wetgeving juist en volledig toe te passen.
In gebreke stellen	Schriftelijke mededeling waarin een wederpartij wordt geattendeerd op het feit dat hij met de vervulling van zijn verplichting in gebreke is en wordt aangemaand om deze binnen een redelijk termijn alsnog na te komen.

Jurisprudentie	Geheel van de uitspraken van het HvJ-EU, de Hoge Raad en lage rechters ter verduidelijking van de aanbestedingswetgeving.
Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie	Regelt de werking van de Europese Unie en bepaalt de gebieden, de afbakening en de voorwaarden van uitoefening van haar bevoegdheden.
Woningwet 2015	Herziening van de oorspronkelijke Woningwet 1901. Legt plichten en bevoegdheden vast bij de volkshuisvesting betrokken instanties. Geldig sinds 1 juli 2015.
Publiekrechtelijke instelling	Een instelling met rechtspersoonlijkheid die specifiek voorziet in de behoeften van algemeen belang, anders dan van industriële of commerciële aard, en waarvan (in het kort): a) de activiteiten in hoofdzaak door de overheid worden gefinancierd of; b) het beheer is onderworpen aan toezicht door de overheid of; c) de leden van het bestuur voor meer dan de helft door de overheid zijn aangewezen.
Met redenen omkleed advies	Fase in de inbreukprocedure die volgt na een ingebrekestelling. Met een redenen omkleed advies stelt de Europese Commissie zich op het standpunt dat een lidstaat in strijd handelt met het EU-recht. De betreffende lidstaat heeft doorgaans twee maanden de tijd om de strijdigheid op te heffen. Doet de lidstaat dat niet, dan kan de Europese Commissie naar het Hof van Justitie van de Europese Unie stappen.

1. INLEIDING

De Nederlandse woningcorporatiesector, in vervolg woningcorporatiesector, vertegenwoordigde in 2016 een jaarlijkse spend van 3,7 miljard euro. Dit enorme bedrag werd geïnvesteerd in de nieuwbouw van huurwoningen, koopwoningen en woningverbetering (AW, 2018). Ongeveer 70 procent van de totale kosten van de woningcorporaties, zijn beïnvloedbare en dus inkoop gerelateerde kosten (Aedes, 2017). Deze beïnvloedbare kosten kunnen door correcte aansturing van de inkoopafdelingen zo efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet. Woningcorporaties zijn vanwege hun private karakter niet verplicht te werken volgens de Aanbestedingswet 2012. Om deze reden kunnen woningcorporaties, binnen de kaders van overige wet- en regelgeving, inkopen volgens hun eigen beleid. Indien de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden staat er voor vele woningcorporaties een hoop te veranderen. Het doel van dit onderzoek is om op onderbouwde wijze een advies uit te brengen aan de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de woningcorporaties dat handvatten biedt ter voorbereiding op, dan wel bij oplegging van een mogelijke aanbestedingsplicht en is hiermee relevant voor de doelgroep.

Het onderzoek is urgent vanwege de actualiteit van het vraagstuk. Het dilemma of woningcorporaties aanbestedende diensten zijn speelt al jaren. Desondanks lijkt het erop dat, sinds de Europese Commissie (EC) een inbreukprocedure tegen de Nederlandse Staat is gestart op 7 december 2017 (Press Release Database, 2017) en de EC een tweede aanmaningsbrief heeft verstuurd op 24 januari 2019 (Press Release Database, 2019), de kans op een aanbestedingsplicht voor de woningcorporatiesector ditmaal reëel is.

De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

Welke aanpassingen dienen de Nederlandse woningcorporaties door te voeren met betrekking tot hun inkoopbeleid, -doelen en -processen om, indien aanbestedingsplichtig op grond van de Aanbestedingswet 2012, recht- en doelmatig in te kopen?

Het onderzoek richt zich specifiek op de woningcorporatiesector in Nederland en vindt plaats in de periode van februari 2019 tot juni 2019. Het onderzoek is gebaseerd op een combinatie van desk- en fieldresearch waarbij de volgende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn toegepast: deskresearch, literatuuronderzoek, interviews en enquêtes.

De opbouw van dit rapport is als volgt. Hoofdstuk 2 beschrijft de methodische verantwoording van het onderzoek, waarin de doelstelling, de hoofd- en deelvragen en de onderzoeksopzet beschreven worden. Vervolgens zullen in hoofdstuk 3 de opdrachtgever en onderzoeksdoelgroep geanalyseerd worden. Hoofdstuk 4 bevat het theoretisch kader waarin verband wordt gezocht tussen verschillende theoretische invalshoeken van het onderzoeksonderwerp. Hoofdstuk 5 schetst de huidige situatie, waarna in hoofdstuk 6 de gewenste situatie beschreven wordt. Middels een gap-analyse in hoofdstuk 7 worden conclusies getrokken. De conclusies leiden tot verschillende aanbevelingen die beschreven worden in hoofdstuk 8. Op basis van de aanbevelingen wordt in hoofdstuk 9 een implementatieplan beschreven. Afsluitend worden in hoofdstuk 10 de bedrijfskundige consequenties beschreven.

2. METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de aanleiding en urgentie, de doelstelling en hoofd- en deelvragen beschreven. Vervolgens wordt in de onderzoeksopzet invulling gegeven aan de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd waarbij de gemaakte keuzes worden toegelicht.

2.1 AANLEIDING

In 2016 vertegenwoordigde de woningcorporatiesector een jaarlijkse spend van 3,7 miljard euro. Ongeveer 70 procent van de totale kosten van de woningcorporaties bestaat uit beïnvloedbare kosten en zijn hiermee inkoop gerelateerd. Correcte aansturing van de inkoopfunctie zorgt ervoor dat deze kosten zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Woningcorporaties zijn vanwege hun private karakter niet verplicht te handelen volgens de richtlijnen van de Aanbestedingswet 2012. Indien de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden staat er voor vele woningcorporaties veel te veranderen op het gebied van inkoop. Verschillende woningcorporaties zullen naar verwachting behoefte hebben aan ondersteuning bij deze verandering.

2.2 PROBLEEMANALYSE

2.2.1 INBREUKPROCEDURE EUROPESE COMMISSIE

Op 7 december 2017 is de EC, op grond van artikel 258 uit het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VwEU), een inbreukprocedure gestart tegen de Nederlandse Staat (VwEU, 2013). De EC is van mening dat woningcorporaties gekwalificeerd worden als publiekrechtelijke instellingen (zie hoofdstuk 2.2.2) in de zin van artikel 1.1 van de Aanbestedingswet 2012. Publiekrechtelijke instellingen hebben een aanbestedingsplicht. Om deze reden heeft de EC op 7 december 2017 een aanmaningsbrief verstuurd aan de Nederlandse Staat waarin wordt aangegeven dat de Nederlandse woningcorporaties in strijd handelen met de Europese aanbestedingsregelgeving. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (Ministerie van BZK) kreeg twee maanden de tijd om te reageren op de aanmaningsbrief van de EC (Press Release Database, 2017).

Binnen de gestelde termijn van twee maanden heeft het Ministerie van BZK gereageerd op de aanmaningsbrief van de EC waarin zij aangeeft het niet eens te zijn met de uitspraak dat woningcorporaties gekwalificeerd worden als publiekrechtelijke instellingen en daarmee aanbestedingsplichtig zijn. Minister van Ollongren van het Ministerie van BZK kwam in de reactie op de aanmaning met onderstaande argumenten op basis waarvan geen sprake zou zijn van een aanbestedingsplicht van woningcorporaties op grond van de Aanbestedingswet 2012:

- Het wijzen op nationale wetgeving als een nadere invulling van een artikel uit de Europese aanbestedingsrichtlijn;
- Het beperkte effect dat een woningcorporatie zou hebben op de mededinging;
- De financiële consequenties van een aanbestedingsplicht (Ministerie van BZK, 2018).

Op 24 januari 2019 heeft de EC een tweede aanmaningsbrief verstuurd aan de Nederlandse Staat waaruit blijkt dat de EC geen genoegen neemt met de argumenten van de Nederlandse Staat. Dit is een opvallende keuze van de EC, de tweede stap in de inbreukprocedure is een formeel verzoek om de wetgeving, binnen een bepaald termijn, aan te passen aan het Europees recht, dit wordt ook wel een met redenen omkleed advies genoemd. Met de tweede aanmaningsbrief hoopt de EC duidelijkheid te krijgen over onopgeloste juridische aspecten (Press Release Database, 2019). Afhankelijk van de reactie die de EC ontvangt van de Nederlandse Staat, bepaalt zij de vervolgstappen

die ondernomen gaan worden: genoeg nemen met het antwoord van de Nederlandse Staat of de volgende stap in de inbreukprocedure doorlopen. Indien de EC besluit een met redenen omkleed advies te versturen en deze wordt niet opgevolgd, kan de EC de kwestie voorleggen aan het Hof van Justitie van de Europese Unie (HvJ-EU). In [bijlage 8.8](#) worden de verschillende fasen uit een inbreukprocedure verder toegelicht.

2.2.2 PUBLIEKRECHTELIJKE INSTELLING

In de Aanbestedingswet 2012 staat beschreven dat overheidsinstellingen en publiekrechtelijke instellingen aanbestedende diensten zijn en dus aanbestedingsplichtig zijn. Aangezien woningcorporaties geen overheidsinstellingen zijn rest de vraag of woningcorporaties publiekrechtelijke instellingen zijn. In artikel 1.1 van de Aanbestedingswet 2012 staat beschreven dat:

Een publiekrechtelijke instelling een instelling is die:

- 1) specifiek ten doel heeft te voorzien in behoeften van algemeen belang, anders dan van industriële of commerciële aard; en
- 2) rechtspersoonlijkheid bezit; en
- 3) waarvan:
 - a. de activiteiten in hoofdzaak door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke instelling worden gefinancierd of,
 - b. het beheer is onderworpen aan toezicht door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke instelling of,
 - c. de leden van het bestuur, het leidinggevend of toezichthoudend orgaan voor meer dan de helft door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke instelling zijn aangewezen. (Hebly & Manunza, Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar , 2017)

Over de bovenstaand beschreven voorwaarden 1 en 2 is geen twijfel mogelijk. Woningcorporaties hebben een maatschappelijke taak, namelijk het voorzien in sociale huisvesting (1). Daarnaast zijn woningcorporaties rechtspersonen: vereniging of stichting (2). De vraag die overblijft is of woningcorporaties voldoen aan een van de drie criteria van voorwaarde 3. Woningcorporaties worden niet in hoofdzaak gefinancierd door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke instelling waardoor aan criterium (a) wordt niet voldaan. Daarnaast worden de leden van het bestuur, het leidinggevend of toezichthoudend orgaan ook niet voor meer dan de helft door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of andere publiekrechtelijke instelling aangewezen waardoor ook aan criterium (c) niet wordt voldaan. De vraag of woningcorporaties gekwalificeerd worden als publiekrechtelijke instellingen hangt dus af van criterium (b) van voorwaarde 3.

Beheer dat onderworpen is aan toezicht van de overheid

Net als bij criterium (a) en (c) is er bij criterium (b) van voorwaarde 3 een factor die een bepaalde afhankelijkheid van de overheid moet scheppen, in dit geval het beheer dat is onderworpen aan toezicht van de overheid. Er is sprake van beheer dat onderworpen is aan toezicht van de overheid als de overheid door middel van toezicht invloed kan uitoefenen op beslissingen op het gebied van het plaatsen van opdrachten. Belangrijk is dat hierbij niet alleen toezicht mag zijn van controle achteraf maar ook vooraf. Indien er alleen controle achteraf is, kan er in feite geen invloed worden uitgeoefend op het verstrekken van opdrachten (Huijbers, 2016).

Bij herziening van de Woningwet in 2015 is een toezichtinstrumentarium geïntroduceerd waarmee:

- de minister is op grond van de Woningwet bevoegd om de status als toegelaten instelling in te trekken;
- de minister kan de rechtbank verzoeken een woningcorporatie onder toezicht te stellen, als gevolg waarvan een woningcorporatie alleen nog handelingen kan verrichten na goedkeuring; dit kan ook gaan om handelingen die betrekking hebben op het verstrekken van opdrachten;
- voor niet-daeb activiteiten is goedkeuring van de minister nodig, deze wordt pas verleend na goedkeuring door de gemeente en het wsw;
- woningcorporaties worden verplicht om prestatieafspraken te maken met de gemeente over haar voorgenomen activiteiten. De woningcorporatie moet over de nakoming van deze activiteiten verantwoording afleggen aan de gemeente en de minister. Zo kan de minister, op verzoek van de gemeente, ingrijpen als de woningcorporatie zich niet aan de afspraken houdt;
- woningcorporaties iedere 4 jaar worden geïnspecteerd door Stichting Visitatie Woningcorporaties.
- woningcorporaties voornemens om onroerende zaken te vervreemden, hierop beperkte rechten te vestigen, aandelen in een dochtermaatschappij te vervreemden of een door haar in stand gehouden onderneming over te dragen, moeten laten goedkeuren door de minister (Huijbers, 2016).

Gelet op bovenstaande wijzigingen in de Woningwet 2015 lijkt het erop dat de overheid zowel voorafgaand als achteraf invloed kan uitoefenen op (de bedrijfsvoering van) woningcorporaties. Hiermee lijkt te worden voldaan aan criterium (b) van voorwaarde 3. In dat geval voldoen woningcorporaties aan alle drie de voorwaarden en lijken woningcorporaties gekwalificeerd te moeten worden als publiekrechtelijke instellingen. In [bijlage 10](#) is een verdere toelichting op de herziening van de Woningwet terug te vinden.

2.3 DOELSTELLING

Voortvloeiend uit de aanleiding en probleemanalyse is onderstaande doelstelling geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is om op onderbouwde wijze een advies uit te brengen aan de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties die handvatten biedt ter voorbereiding op, dan wel bij oplegging van een mogelijke aanbestedingsplicht.

2.4 HOOFDVRAAG

De probleemstelling is vertaald naar de volgende hoofdvraag:

Welke aanpassingen dienen de Nederlandse woningcorporaties door te voeren met betrekking tot hun inkoopbeleid, -doelen en -processen om, indien aanbestedingsplichtig op grond van de Aanbestedingswet 2012, recht- en doelmatig in te kopen?

2.5 DEELVRAGEN

Ter ondersteuning aan de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe zijn de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties ingericht?
2. Hoe is het gesteld met de volwassenheid van de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties?
3. Waarom is het dilemma of de Nederlandse woningcorporaties aanbestedingsplichtig zijn of niet actueel?
4. Hoe reëel is de kans dat de Nederlandse woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden?
5. Wat zal er veranderen voor de Nederlandse woningcorporaties ten gevolge van een aanbestedingsplicht?
6. Wat zijn de kansen en risico's die vrijkomen bij een aanbestedingsplicht voor de Nederlandse woningcorporaties?

2.6 ONDERZOEKSOPZET

In deze paragraaf wordt beschreven op welke onderzoeksmodellen het onderzoek gebaseerd is en volgens welke dataverzamelmethode het onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast wordt de doelgroep gespecificeerd, de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht en zal het verwachte eindproduct worden beschreven.

2.6.1 ONDERZOEKSMODELLEN

Onderzoeksmodel van Doorewaard

Het onderzoeksmodel van Doorewaard biedt een overzichtelijk schema met de belangrijkste stappen van het onderzoek. In [bijlage 1](#) is de uitgewerkte versie van het onderzoeksmodel van Doorewaard, die is toegepast op dit onderzoek, terug te vinden. Onderstaand is het onderzoeksmodel verwoord:

Een bestudering van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht voor de Nederlandse woningcorporaties, gebaseerd op verschillende theorieën over de Aanbestedingswet 2012, de huidige inkoop situatie van woningcorporaties, de juridische stappen van de Europese Commissie alsmede een vooronderzoek, levert een lijst van probleemgebieden (a) waarmee de Nederlandse woningcorporaties te maken zullen krijgen indien zij aanbestedingsplichtig op grond van de Aanbestedingswet 2012 worden (b). Een vergelijking van de resultaten van deze analyses (c) resulteert in aanbevelingen aan de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties welke handvatten bieden ter voorbereiding op, dan wel bij oplegging van een mogelijke aanbestedingsplicht (d).

Backbone-model

Het Backbone-model biedt net als het onderzoeksmodel van Doorewaard een schematisch overzicht van de te ondernemen stappen in het onderzoek. In [bijlage 2](#) is het Backbone-model, dat is toegepast op dit onderzoek, terug te vinden. Onderstaand is het model verwoord:

Het onderzoek start met het opstellen van het theoretisch kader waarin verband wordt gelegd tussen de verschillende theoretische invalshoeken van het onderzoeksonderwerp. Wanneer het theoretisch kaders staat, kan het onderzoek van start gaan. De bevindingen uit het onderzoek worden uitgelegd voor wat betreft de huidige- en gewenste situatie. De verschillen tussen de huidige- en gewenste situatie, ook wel “gaps”, worden uitgewerkt in de conclusie. Aan de hand van de conclusie kunnen aanbevelingen worden opgesteld.

2.6.2 ONDERZOEKTYPERING EN DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Het onderzoek is gebaseerd op een combinatie van desk- en fieldresearch waarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden worden toegepast. Er is gekozen voor een combinatie van desk- en fieldresearch omdat deze twee onderzoeksmethoden elkaar goed aanvullen. De reeds bestaande data en resultaten in het onderzoeksgebied (deskresearch) worden gekoppeld aan zelf ondervonden en ontbrekende informatie, verklaringen of aanvullingen op bestaande data (fieldresearch) waardoor een zo compleet mogelijk beeld van het onderzoeksonderwerp ontstaat.

Deskresearch

Deskresearch is een onderzoeksmethode waarbij reeds bestaande onderzoeksdata wordt verzameld. De deskresearch biedt ondersteuning bij de beantwoording van de deelvragen en draagt bij aan de invulling van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek.

Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek is een onderzoeksmethode waarbij wetenschappelijke of theoretische informatie uit vakbladen, artikelen of websites wordt verzameld. Het literatuuronderzoek biedt ondersteuning bij de beantwoording van de deelvragen, draagt bij aan de invulling van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek en zal daarmee bijdragen aan de validiteit van het onderzoek.

Interviews

In dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews (kwalitatief onderzoek) afgenomen waarbij een vooraf opgesteld interviewschema (zie [bijlage 3](#)) als basis is gebruikt bij ieder interview. De keuze is op een semigestructureerd interview gevallen zodat de hoofdlijn in alle interviews hetzelfde is. Daarnaast biedt een semigestructureerd interview de vrijheid om af te wijken van het interviewschema wanneer de respondent informatie deelt waarna behoefte is om hier op detailniveau verder op in te gaan. Voorafgaand aan de interviews is het interviewschema gecontroleerd op correctheid door de bedrijfsbegeleider.

In totaal zijn er 7 interviews afgenomen bij strategische-, tactische- en operationele inkoopers van woningcorporaties. Daarnaast is er een interview afgenomen bij de adviseur inkoop Samenwerkingen van Aedes, de vereniging van de woningcorporaties. Het doel van de interviews is om inzicht te krijgen in de huidige inkoopwerkwijze en de visie van de woningcorporaties op de verschillende aspecten van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. De gesprekssamenvattingen van de interviews zijn te vinden in [bijlage 4](#). Om de betrouwbaarheid van de gesprekssamenvattingen te verhogen zijn de gesprekssamenvattingen geaccordeerd door de respondenten. *Tabel 1* geeft de organisatie- en functiegegevens van de interviewrespondenten weer.

Tabel 1. Organisatie- en functiegegevens interviewrespondenten

Respondent	Organisatie	Functie
H. Hartman	Havensteder	Teammanager Inkoop & Contractmanagement
R. Sierink	Mitros	Purchasing Coordinator
G. van der Peijl	Aedes (branchevereniging)	Adviseur Inkoop Samenwerkingen
K. Kerstens	Wonenbreburg, Lente	Programmamanager Lente Corporaties
L. Fütterer	Zayaz	Adviseur Inkoop
A. Stet	De Woonschakel	Adviseur Inkoop
D. Swart	ElanWonen via Trevian	Adviseur Opdrachtgeverschap en Bedrijfsvoering
R. Kerssens	Woonzorg	Programmamanager Inkoop
H. Tijsen	Woonzorg	Bedrijfsjurist
B. Sjoerdsma	Woonstede	Junior Consultant

De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op meningen van de respondenten die uit naam van hun organisatie hebben gesproken. Er kan geen beroep worden gedaan op de uitspraken van de respondenten.

Enquêtes

Via een online enquête (kwantitatief onderzoek) op het platform SurveyMonkey is data verzameld voor het onderzoek. De enquête opzet is te vinden in [bijlage 5](#). In totaal zijn er 24 enquêtes afgenomen onder strategisch, tactisch en operationele inkopers van woningcorporaties. De kans dat niet-inkopers van woningcorporaties deel hebben genomen aan de enquête is zeer klein tot nihil omdat de enquête direct is verstuurd aan de respondenten dan wel door inkopers van woningcorporaties is gedeeld binnen hun persoonlijke netwerk. Daarnaast is de link naar de enquête gedeeld binnen een besloten LinkedIn groep voor inkoopmedewerkers van woningcorporaties. Om de betrouwbaarheid van de enquêtes te verhogen zijn de enquêtes geanonimiseerd afgenomen. Hierdoor wordt de kans dat deelnemers sociaal wenselijke antwoorden geven verkleind. Daarnaast is de enquête voor lancering kritisch bekeken door zowel de bedrijfsbegeleider als collega's van de opdrachtgever. De enquêteresultaten zijn te vinden in [bijlage 6](#) en [bijlage 9.1](#).

Tabel 2 geeft aan welke dataverzamelmethode(n) zijn toegepast voor de beantwoording van de deelvragen. Hierbij staat de letter "D" voor deskresearch, de letter "L" voor literatuuronderzoek, de letter "I" voor interviews en de letter "E" voor enquêtes.

Tabel 2. Toepassing dataverzamelmethode(n) per deelvraag

#	Deelvraag	D	L	I	E
1	Hoe zijn de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties ingericht?	X		X	X
2	Hoe is het gesteld met de volwassenheid van de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties?	X		X	X
3	Welke juridische stappen heeft de Europese Commissie ondernomen omtrent een aanbestedingsplicht voor de Nederlandse woningcorporaties?	X	X		
4	Wat zal er veranderen voor de Nederlandse woningcorporaties ten gevolge van een aanbestedingsplicht?	X	X		
5	Hoe reëel is de kans dat de Nederlandse woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden?	X	X		
6	Wat zijn de kansen en risico's die vrijkomen bij een aanbestedingsplicht voor de Nederlandse woningcorporaties?	X	X	X	X

2.6.3 DOELGROEP

Het onderzoek richt zich op de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de Nederlandse woningcorporaties. Binnen woningcorporatiesector houdt ongeveer 230 FTE zich bezig met inkoop- en contractmanagement (zie [paragraaf 3.2.2](#)). Het aantal interviews en enquêtes dat is afgenomen tijdens dit onderzoek staat niet in verhouding met de grootte van de doelgroep. Desondanks levert de diversiteit in functie en grootte van de woningcorporatie waarin de respondent werkzaam is data vanuit verschillende invalshoeken op waardoor de informatie bruikbaar is.

2.6.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Betrouwbaarheid

Het onderzoek is betrouwbaar wanneer de onderzoeksresultaten zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid liggen en de onderzoeksresultaten exact hetzelfde zijn wanneer het onderzoek nogmaals op dezelfde wijze wordt uitgevoerd. In [paragraaf 2.6.2](#) wordt per dataverzamelmethode toegelicht hoe de betrouwbaarheid verhoogd wordt.

Validiteit

Het onderzoek is valide wanneer het meet wat het beoogt te meten, ofwel kunnen de onderzoeksresultaten voor juist worden aanzien. Validiteit wordt uitgedrukt in interne en externe validiteit. De interne validiteit duidt op de correctheid van redenties in het onderzoek. Om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen is bij beantwoording van de deelvragen gebruik gemaakt van verschillende databronnen en onderzoeksmethoden; dit wordt triangulatie genoemd. De externe validiteit duidt op de mate waarin de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn over de gehele onderzoekspopulatie.

2.6.5 VERWACHT EINDPRODUCT

Het verwachte eindproduct is een adviesrapport gericht aan de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de woningcorporaties waarin op een onderbouwde wijze een advies wordt uitgebracht dat handvatten biedt ter voorbereiding op, dan wel bij oplegging van een mogelijke aanbestedingsplicht.

3. ORGANISATIE- EN DOELGROEP ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de opdrachtgever en de onderzoeksdoelgroep geanalyseerd. In de organisatieanalyse wordt ingegaan op de missie, visie, strategische vertrekpunten, doelstellingen en de publieke sector waarbinnen de opdrachtgever opereert. In de doelgroep analyse wordt de woningcorporatiesector uitgebreid geanalyseerd.

3.1 AEVESBENEFIT

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van AevesBenefit. AevesBenefit is een inkoopadviesbureau gevestigd in Amsterdam en Eindhoven. Met circa 200 inkoopexperts biedt AevesBenefit dienstverlening binnen vier verschillende domeinen: de private sector, de publieke sector, werving & selectie en detachering. AevesBenefit is in 2016 ontstaan nadat Aeves B.V. (opgericht in 2011) de Benefit Inkoopadviesgroep B.V. (opgericht in 1997) heeft overgenomen. De combinatie van het jonge en vernieuwende Aeves B.V. samen met de ervaring en stabiliteit van Benefit Inkoopadviesgroep B.V. vormt de succesformule voor de positie van de huidige marktleider.

3.1.1 MISSIE EN VISIE

De missie van AevesBenefit luidt als volgt:

AevesBenefit is het inkoopadviesbureau voor advies, werving & selectie en detachering. Alleen het beste voor onze klanten vinden wij goed genoeg. We willen voorop lopen en de drijvende kracht zijn van ontwikkelingen in de inkoopmarkt. Met onze professionals, partners en klanten vormen we het kloppend hart van ons vakgebied. We stimuleren onze medewerkers vanuit wederzijds respect en een open mind zich te ontwikkelen. Dit resulteert in het continueren en verdere uitbouw van onze positie als marktleider (Abdalla, 2019).

De visie van AevesBenefit luidt als volgt:

We motiveren onze mensen zich maximaal te ontwikkelen. Dit resulteert in persoonlijke groei en uitbouw van onze positie als marktleider (Abdalla, 2019).

3.1.2 STRATEGISCHE VERTREKPUNTEN EN KERNWAARDEN

Strategische vertrekpunten

[Bijlage 7.1](#) geeft de strategische vertrekpunten weer van AevesBenefit. Onderaan in de piramide, de basis, staat inkoop. Inkoop is het bestaansrecht van AevesBenefit. In de tweede laag, de business profilering, staan de 4 domeinen waarin AevesBenefit opereert: advies publiek, advies privaat, werving & selectie en detachering. In de daarop volgende laag, de corporate profilering, staat hoe AevesBenefit zich wil profileren tegenover de buitenwereld: voorop lopen in inkoop, het middelpunt zijn van een bruisend netwerk en gaan voor het hoogst haalbare resultaat. Bovenaan in de piramide, de corporate brand, staat de centrale vraag “What makes you tick?” ofwel, wat drijft jou. Deze centrale vraag zou altijd binnen de organisatie en onder de medewerkers moeten spelen om te streven naar vooruitgang.

Kernwaarden

AevesBenefit heeft kernwaarden opgesteld die ze duidelijk maken waar ze voor staan. Zo staan respect, integriteit, vertrouwen, presteren en verbinden op de lijst van kernwaarden. Het allerbelangrijkste wat met al deze kernwaarden samen dient te vallen is het plezier hebben in je werkzaamheden.

3.1.3 FINANCIËLE DOELSTELLINGEN

Tabel 3 geeft de financiële doelstellingen van AevesBenefit voor 2019 weer.

Tabel 3. Financiële doelstellingen AevesBenefit 2019 (Abdalla, 2019)

	Budget
Omzet	€36,25 miljoen (groei van 14%)
Marge	22% (€8,1 miljoen)
Winst	12,4% (€4,4 miljoen)
Privaat & Semi-Publiek	€13,5 miljoen
Publiek	€15,1 miljoen
Werving & Selectie	€650.000
Interim-Management en Organisatieadvies	€7 miljoen

3.1.4 PUBLIEKE SECTOR

Het afstudeeronderzoek valt binnen de kaders van de publieke sector. Voorheen was de publieke sector met ruim 70% van de inkoopopdrachten die AevesBenefit uitvoert, veruit de grootste van de 4 domeinen waarin AevesBenefit opereert. Tegenwoordig stijgt het aandeel van de inkoopopdrachten in de private sector en is de verhouding van inkoopopdrachten tussen publiek en privaat nagenoeg 50% om 50%. Binnen de publieke sector worden opdrachten uitgevoerd bij overheden als het Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en publiekrechtelijke instellingen als onderwijsinstellingen, woningcorporaties, academische ziekenhuizen en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). Door de grote expertise over en ervaring met projectmatige inkoop, (Europese) aanbestedingen en aanverwante juridische vraagstukken weet AevesBenefit de juiste adviezen te geven aan haar klanten. De volgende diensten worden binnen de publieke sector aangeboden: kwalitatieve analyses, kwantitatieve analyses, programmamanagement, inkoop verbeterprogramma's, projectmatig aanbesteden en juridisch advies (AevesBenefit, 2019).

3.2 NEDERLANDSE WONINGCORPORATIES

Woningcorporaties zijn organisaties die zich richten op het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatief goede en betaalbare woningen aan mensen met een laag inkomen. Woningcorporaties hebben de rechtsvorm van een vereniging of een stichting en worden daarom aangemerkt als non-profitorganisaties. Dit wil zeggen dat woningcorporaties een doelstelling met een maatschappelijke waarde nastreven; er is dus geen winstoogmerk.

Direct na de Tweede Wereldoorlog speelden de woningcorporaties al een doorslaggevende rol bij het oplossen van de woningnood in Nederland. In de jaren negentig zijn de woningcorporaties financieel zelfstandig geworden (privatisering) waarbij het maatschappelijke karakter behouden moest worden. Door de jaren heen heeft de woningcorporatiesector flinke ontwikkelingen doorgemaakt waarbij de focus niet alleen meer ligt op het faciliteren van betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen maar ook het investeren in huurwoningen voor een hoger segment, het koopsegment, de leefomgeving, de openbare ruimte, de ouderenhuisvesting en participeren in het wijkenbeleid. Bij herziening van de Woningwet in 2015 is besloten dat de woningcorporaties zich weer bezig moesten gaan houden met de kerntaak: het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woningen aan mensen met een laag inkomen. (Ministerie van BZK, 2015).

3.2.1 ORGANISATIE NEDERLANDSE WONINGCORPORATIES

Woningmarktregio's

In artikel 3, “De overgang naar de nieuwe regelgeving”, van de Woningwet 2015 is onder andere de overgangsmaatregel “indiening voorstel woningmarktregio” opgenomen. Gemeenten konden vanaf 1 januari 2016 een voorstel voor een woningmarktregio indienen. Minister Blok heeft negentien woningmarktregio's vastgesteld conform de door de gemeenten ingediende voorstellen. Na een publicatie in de Staatscourant op 30 augustus 2016 werden de woningmarktregio's van kracht (Aedes, 2016). Het doel van de woningmarktregio's is het creëren van kernwerkgebieden voor iedere individuele woningcorporatie. Buiten de vastgestelde woningmarktregio mogen de woningcorporaties niet opereren (nieuwbouw en aankoop), tenzij daartoe ontheffing wordt verleend. De focus op het kerngebied zal de verbinding tussen een woningcorporatie en de woningmarktregio versterken en daarnaast bevordert het het overleg met gemeenten en huurdersorganisaties. Voor categorale huisvesters die landelijk opereren voor bijvoorbeeld ouderen of studenten, gelden de woningmarktregio's niet (Blok, 2016). In [bijlage 7.2](#) zijn de Nederlandse woningmarktregio's terug te vinden.

Aantal woningcorporaties in Nederland

Nederland telt in 2019 ruim 300 woningcorporaties die zich richten op het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatief goede en betaalbare woningen aan mensen met een laag inkomen en de overige maatschappelijke taken (Peijl, Mogelijke aanbestedingsplicht woningcorporaties, 2019).

Woningcorporatie grootteklasse

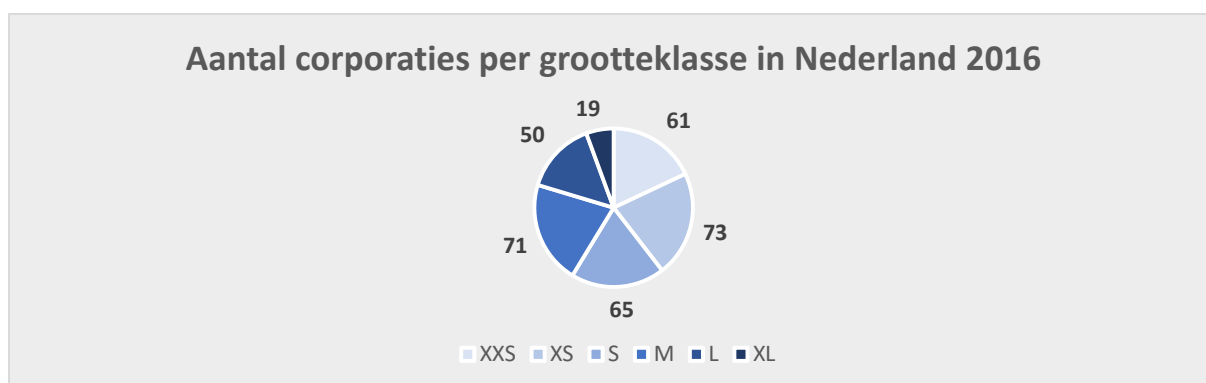
Woningcorporaties kunnen aan de hand van het aantal verhuurbare eenheden (VHE) dat zij in beheer hebben worden gecategoriseerd naar grootte. Aedes, de vereniging woningcorporaties, heeft de woningcorporatiesector in 6 klassen van grootte gecategoriseerd (zie *tabel 4*). In dit onderzoek worden de grootteklasse die Aedes heeft vastgesteld toegepast.

Tabel 4. Woningcorporatie klasse van grootte (Aedes, 2015)

Klasse van grootte	VHE
XXS-woningcorporatie	0 – 1.000
XS-woningcorporatie	1.001 – 2.500
S-woningcorporatie	2.501 – 5.000
M-woningcorporatie	5.001 – 10.000
L-woningcorporatie	10.001 – 25.000
XL-woningcorporatie	> 25.001

Figuur 3 geeft de verdeling van woningcorporaties weer naar grootte in Nederland in 2016. In [bijlage 7.3](#) is de gedetailleerde data behorende bij *figuur 3* terug te vinden. Uit *figuur 3* is af te lezen dat meer dan de helft van alle woningcorporaties in 2016 0 – 5.000 VHE in beheer hadden. Er bestaan veelal kleine woningcorporaties en naarmate het aantal VHE in beheer toeneemt neemt het aantal woningcorporaties af (met uitzondering van M-woningcorporaties).

Figuur 3. Aantal woningcorporaties per grootteklasse in Nederland 2016 (AW, 2016)



3.2.2 WONINGCORPORATIESECTOR ALS WERKGEVER

In de woningcorporatiesector zijn ongeveer 23.000 medewerkers in dienst. In [bijlage 7.4](#) is terug te vinden hoe het totaal aantal FTE in de woningcorporatiesector zich over de periode van 2005 – 2016 ontwikkeld heeft, wat het gemiddeld aantal FTE per 1000 woningen per woningcorporatie grootteklasse is en hoe de verdeling van het personeel is binnen de woningcorporatiesector.

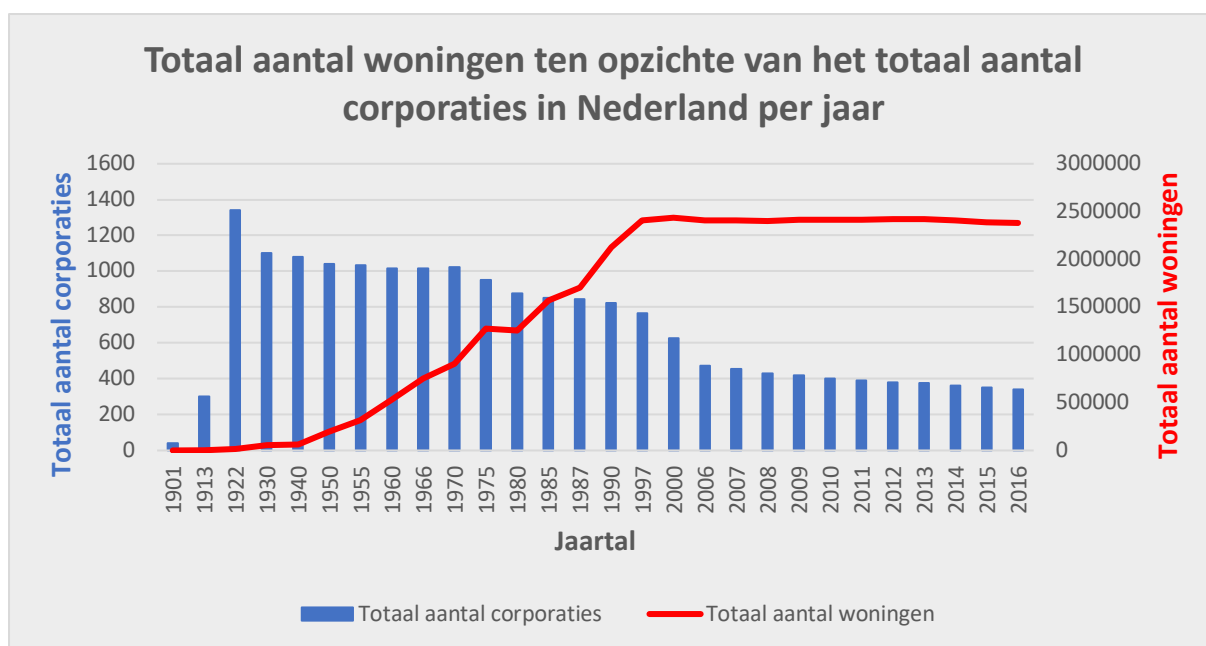
Inkoop- en contractmanagementfuncties

Uit onderzoek van het NIC blijkt dat gemiddeld 1% van de Fte's binnen de woningcorporatiesector een centrale rol heeft binnen inkoop- en contractmanagement (Bavelaar, Waarom woningcorporaties veel tijd besteden aan het beheersen van kosten per verhuureenheid, 2016). Dit wil zeggen dat, gebaseerd op de cijfers uit 2016, binnen de woningcorporatiesector ongeveer 230 FTE zich bezighoudt met inkoop- en contractmanagement.

3.2.3 WONINGVOORRAAD IN NEDERLAND

De ruim 300 woningcorporaties in Nederland beheren gezamenlijk een woningvoorraad van ongeveer 2,4 miljoen huurwoningen (Aedes, 2019). *Figuur 6* geeft het totaal aantal woningen weer ten opzichte van het totaal aantal woningcorporaties in Nederland per jaar. In [bijlage 7.5](#) is de gedetailleerde data behorende bij *figuur 6* terug te vinden. Uit *figuur 6* is af te lezen dat het aantal woningcorporaties in de periode 1901 – 1922 enorm gegroeid is. Door de loop van de jaren is het aantal woningcorporaties steeds wat afgenomen maar werden er veel nieuwe woningen ontwikkeld. Na de jaren 90 daalde het aantal woningcorporaties nog meer. De daling in het aantal woningcorporaties heeft te maken met het fuseren van woningcorporaties. Het fuseren van woningcorporaties leidt tot grotere organisaties met een groter financieel belang. Hierdoor zullen woningcorporaties sneller de Europese drempelwaarden (zie *hoofdstuk 6.1*) overschrijden en zal men dus vaker Europees moeten aanbesteden.

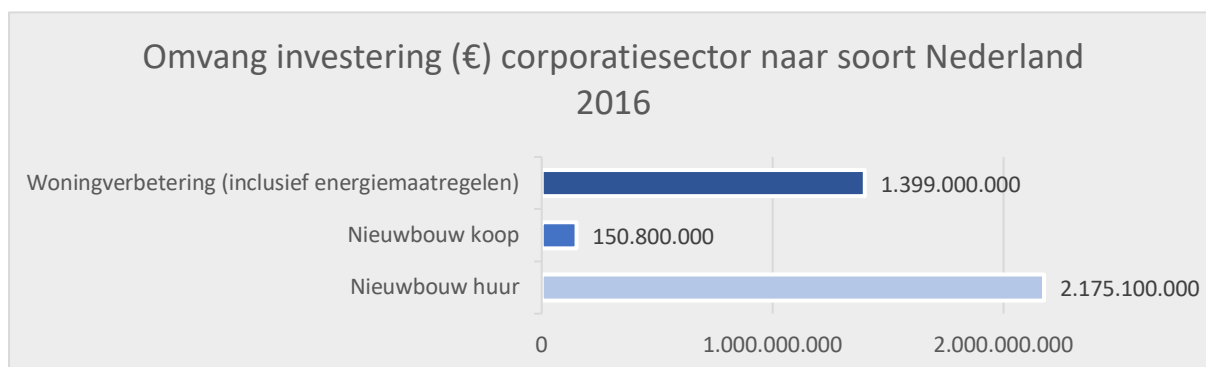
Figuur 6. Totaal aantal woningen ten opzichte van het totaal aantal woningcorporaties in Nederland per jaar (AW, 2016)



3.2.4 SPEND VAN WONINGCORPORATIES

De woningcorporatiesector investeerde in 2016 totaal 3,7 miljard euro in alle woningen in Nederland, de woningvoorraad. *Figuur 7* geeft de omvang weer van de investeringen van de woningcorporatiesector naar soort in Nederland in 2016. In [bijlage 7.6](#) is de gedetailleerde data behorende bij *figuur 7* terug te vinden.

Figuur 7. Omvang investering (€) woningcorporatiesector naar soort Nederland 2016 (AW, 2016)

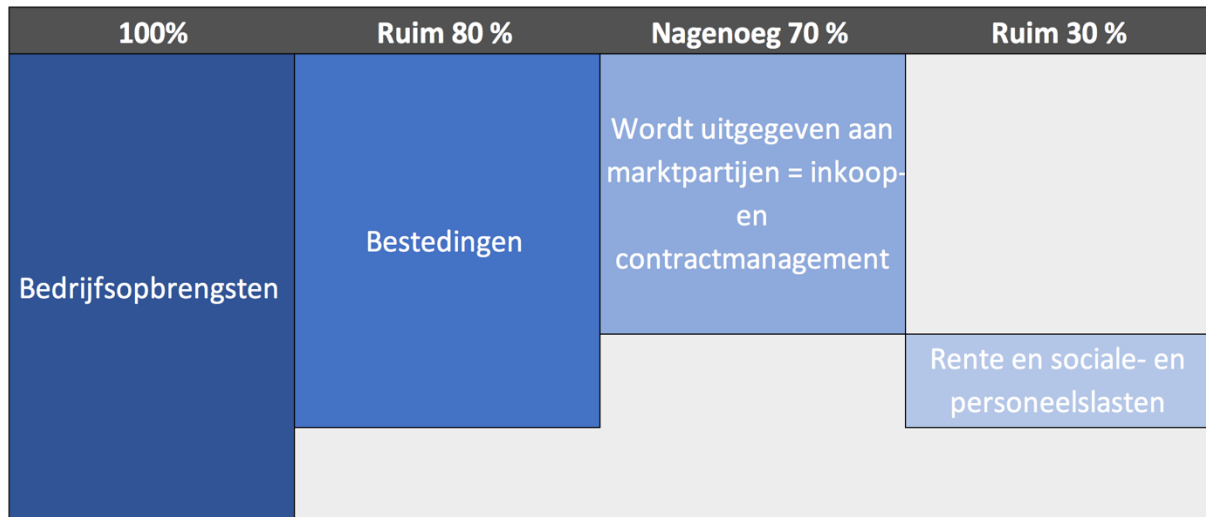


Bestedingen woningcorporatiesector

Uit onderzoek van het inkoopadviesbureau NIC Inkoopprojecten (Bavelaar, Woningcorporaties kunnen grote professionaliseringsslagen maken op het gebied van inkoop- en contractmanagement, 2016) en een artikel van Aedes, de vereniging van woningcorporaties (Peijl, 2017), blijkt dat de woningcorporatiesector ongeveer 80 procent van haar bedrijfsopbrengsten investeert. Deze uitgaven bestaan grotendeels uit beïnvloedbare kosten (70 procent). De beïnvloedbare kosten zijn de bestedingen die worden uitgegeven aan marktpartijen. Het inkoop- en contractmanagement heeft invloed op deze kosten. Binnen de woningcorporatiesector kunnen de beïnvloedbare kosten worden verdeeld over directe kosten (90 procent) en indirecte kosten (10 procent). De directe kosten zijn de kosten die direct te vertalen zijn naar de kerntaak van woningcorporaties; het bouwen, beheren en verhuren van woningen. De indirecte kosten zijn de kosten die ondersteunend zijn aan de kerntaak

van de woningcorporaties. Een voorbeeld van de indirecte kosten is het onderhouden van het bedrijfspand. De niet-beïnvloedbare kosten zijn de bestedingen die worden uitgegeven aan belastingen, rente en lonen. Zoals de term “niet-beïnvloedbare kosten” al aangeeft heeft inkoop- en contractmanagement geen invloed op deze kosten. *Figuur 8* weergeeft schematisch hoe de bestedingen van woningcorporaties zijn opgebouwd.

Figuur 8. Schematische weergave bestedingen woningcorporatiesector



3.2.5 FINANCIERING WONINGCORPORATIES

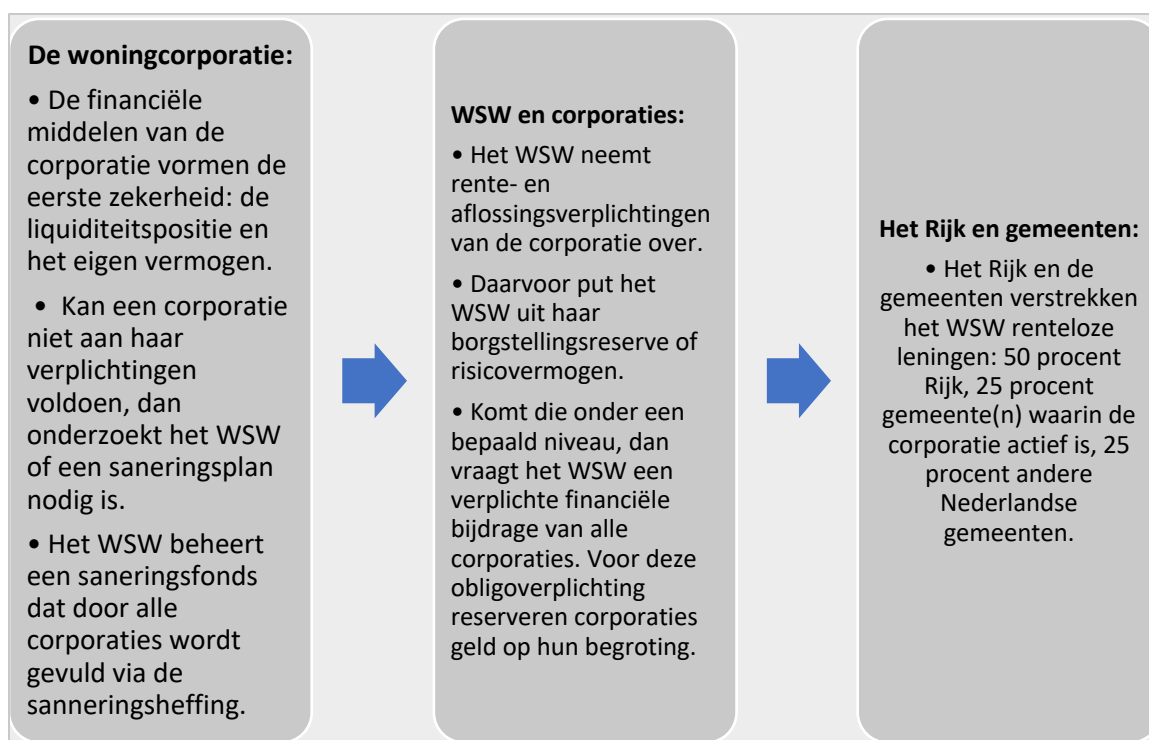
De inkomsten van woningcorporaties komen voor 99% voort uit huurinkomsten. Om investeringen als de nieuwbouw van huur- en koopwoningen te kunnen financieren sluiten woningcorporaties leningen af bij de Bank Nederlandse Gemeente (BNG), de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) en institutionele partijen, het vastgoed waarover de woningcorporaties beschikken functioneert hierbij als onderpand (Aedes , 2019). Ongeveer 75 procent van de leningen wordt afgesloten bij de BNG en NWB, 23 procent van de leningen wordt afgesloten bij intentionele partijen en zo’n 2 procent van de leningen wordt afgesloten bij overige partijen.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) staat garant voor de leningen van de bouw van sociale huurwoningen. Om deze reden betalen woningcorporaties vaak een lagere rente over de lening. Ongeveer 96 procent van de leningen die woningcorporaties hebben is geborgd, de overige 4 procent niet.

Borgingsstelsel

Binnen de woningcorporatiesector is een borgingsstelsel opgezet waardoor woningcorporaties eigenlijk niet failliet kunnen gaan. Eventuele financiële problemen waar een woningcorporatie mee kampt worden opgevangen door de gehele woningcorporatiesector en in het uiterste geval door het Rijk en gemeenten (Aedes , 2019). *Figuur 9* weergeeft het borgingsstelsel.

Figuur 9. Borgingsstelsel woningcorporatiesector (Aedes, 2019)



3.2.6 TOEZICHT OP WONINGCORPORATIES

Aan de hand van intern en extern toezicht probeert de woningcorporatiesector ervoor te waken dat zij binnen de (wettelijk) gestelde kaders de kerntaak vervullen.

Intern toezicht

Het interne toezicht is in handen van de Raad van Commissarissen (RvC), Aedes, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Raad van Commissarissen

De RvC is een formele toezichthouder en houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de woningcorporatie. De RvC adviseert het bestuur (on)gevraagd en benoemt de externe accountant voor de woningcorporatie (Aedes, 2019).

Aedes en Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties

Aedes, de vereniging van woningcorporaties, en de VTW zijn geen formele toezichthouders in de woningcorporatiesector. Woningcorporaties die zijn aangesloten bij Aedes zijn verplicht de AedesCode en de Governancecode na te leven. Deze codes geven richtlijnen voor hoe het bestuur en toezichthouders ingericht dienen te worden (Aedes, 2019).

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

De Stichting Visitatie Woningcorporatie Nederland is net als Aedes en de VTW geen formele toezichthouder in de woningcorporatiesector. De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het bewaken van een onafhankelijk stelsel van visitatie. Bij visitatie door een onafhankelijk bureau dienen woningcorporaties zich te verantwoorden voor de gemaakte keuzes en maatschappelijke prestaties. Hierbij wordt ook de kwaliteit van het interne toezicht ter beoordeling gesteld (Aedes, 2019).

Extern toezicht

Het externe toezicht is in handen van het Ministerie van BZK, de Autoriteit Woningcorporaties (AW), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de gemeenten.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Het Ministerie van BZK is verantwoordelijk voor de beoordeling of woningcorporaties erin slagen hun kerntaak effectief, integer en doel- en rechtmatig uitvoeren. Daarnaast heeft het Ministerie van BZK het laatste woord bij geschillen tussen woningcorporaties en gemeenten en/of huurders over de prestatieafspraken. Jaarlijks rapporteert het Ministerie van BZK over de prestaties van de woningcorporatiesector (Aedes, 2019).

Autoriteit Woningcorporaties

De AW is onderdeel van de Inspectie Leefomgeving en Transport en is namens de minister financieel toezichthouder over de woningcorporatiesector en daarnaast is de AW toezichthouder van het WSW. Jaarlijks rapporteert de AW in het zogenaamde “sectorbeeld” de financiële positie van zowel individuele woningcorporaties als de woningcorporatiesector. Verder beoordeelt de AW nevenactiviteiten op financieel gebied en adviseert de AW het Ministerie van BZK (Aedes, 2019).

Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het WSW is verantwoordelijke voor de beoordeling van de kredietwaardigheid van woningcorporaties en voert overleg met de minister bij calamiteiten. In tegenstelling het Ministerie van BZK en de AW is het WSW geen formele toezichthouder in de woningcorporatiesector. De minister van wonen heeft het WSW gemachtigd de saneringstaak in de woningcorporatiesector uit te voeren (Aedes, 2019).

Gemeenten

Gemeenten dienen samen met de woningcorporaties prestatieafspraken te maken. Wanneer een gemeente van mening is dat een woningcorporatie met haar voorgenomen werkzaamheden niet voldoende bijdraagt aan het door de gemeente geformuleerde volkshuisvestingbeleid, waardoor er geen prestatieafspraken tot stand komen, kan de gemeente het geschil voorleggen aan het Ministerie van BZK. De minister heeft dan het laatste woord. Net als het WSW zijn gemeenten geen formele toezichthouder in de woningcorporatiesector (Aedes, 2019).

3.2.7 VERSCHIL COMMERCIËLE EN MAATSCHAPPELIJKE ACTIVITEITEN

In de Woningwet 2015 staat beschreven dat woningcorporaties zich bezig moeten houden met hun kerntaak; “het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woningen aan mensen met een laag inkomen” en overige maatschappelijke activiteiten. Deze taken worden diensten van algemeen economisch belang (daeb) genoemd. Naast deze taken verrichten woningcorporaties nog andere (commerciële) activiteiten. De commerciële activiteiten worden niet-daeb activiteiten genoemd. Alleen onder strenge voorwaarden mogen woningcorporaties niet-daeb activiteiten uitvoeren (Rijksoverheid, 2019).

Daeb-activiteiten:

- Bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen;
- Beheer van maatschappelijk vastgoed;
- Investeren in leefbaarheid (Rijksoverheid, 2019).

Niet-daeb activiteiten:

- Ontwikkeling van huurwoningen in de vrije sector;
- Ontwikkeling van koopwoningen;
- Ontwikkeling van commercieel vastgoed (Rijksoverheid, 2019).

Aanbestedingsplicht maatschappelijk vastgoed

Opmerkelijk is dat van alle activiteiten die woningcorporaties uitvoeren, alleen voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed een aanbestedingsplicht geldt. Kenniscentrum Europa decentraal gaf in een publicatie in juni 2017 aan dat de aanbestedingsplicht van maatschappelijk vastgoed te maken heeft met de Staatssteunbeschikking over woningcorporaties waarin is vastgelegd dat steun voor maatschappelijk vastgoed onder voorwaarden is toegestaan mits de bouw van het maatschappelijk vastgoed is aanbesteed (Kenniscentrum Europa Decentraal , 2017).

Scheiding daeb- en niet-daeb activiteiten

De Woningwet 2015 beschrijft dat woningcorporaties de daeb- en niet-daeb activiteiten van elkaar moeten scheiden. Woningcorporaties hebben de keuze uit twee verschillende methoden: administratief scheiden of juridisch splitsen.

Administratieve scheiding:

Bij administratieve scheiding blijft de woningcorporatie zowel daeb- als niet-daeb activiteiten uitvoeren. Hierbij geldt de voorwaarde dat de boekhouding van de verschillende activiteiten gescheiden wordt (Rijksoverheid , 2019).

Juridische splitsing:

Bij juridische splitsing richt de woningcorporatie een apart bedrijf, een woningvennootschap, op voor de niet-daeb activiteiten. Indien woningcorporaties kiezen voor juridische splitsing mogen zij geen commerciële activiteiten meer ondernemen (Rijksoverheid , 2019).

Het scheiden van de daeb- en niet-daeb activiteiten levert twee voordelen op. Allereerst leveren de risico's van niet-daeb activiteiten geen gevaar meer op voor de daeb-activiteiten. Daarnaast kan de Nederlandse overheid na de scheiding van de daeb- en niet-daeb activiteiten eenvoudig controleren of het geld daadwerkelijk voor sociale woningbouw gebruikt wordt (Rijksoverheid , 2019).

4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt verband gelegd tussen de verschillende theoretische invalshoeken van het onderzoeksonderwerp. Daarnaast worden relevante begrippen gedefinieerd en afgebakend.

4.1 INKOOP- EN AANBESTEDINGSPROCES

Het inkoopproces van Van Weele deelt het inkoopproces op in zes fasen: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. De eerste drie fasen: specificeren, selecteren en contracteren vallen onder de tactische inkoop. De laatste drie fasen: bestellen, bewaken en nazorg vallen onder de operationele inkoop. In [bijlage 8.1](#) is het inkoopproces van Van Weele terug te vinden. Onderstaand worden de zes stappen van het inkoopproces van Van Weele toegelicht.

Stap 1: Specificeren

In de specificatiefase wordt beschreven wat de inkoopbehoefte is. De specificaties bepalen of de markt kan voldoen aan de inkoopbehoefte.

Stap 2: Selecteren

In de selectiefase worden leveranciers die hebben gereageerd op de inkoopbehoefte geselecteerd aan de hand van selectiecriteria. De leverancier die het best aansluit bij de vraagspecificatie wordt geselecteerd.

Stap 3: Contracteren

In de contractfase wordt met de geselecteerde leverancier onderhandeld over de condities van het contract. Na onderhandeling wordt een contract opgesteld waarin de wederzijdse verplichtingen en de verdeling van risico's wordt vastgelegd.

Stap 4: Bestellen

In deze fase bestelt de operationeel inkoper de in de specificatie beschreven goederen bij de gecontracteerde leverancier. Vervolgens zal de leverancier de bestelling conform de condities in het contract in behandeling nemen.

Stap 5: Bewaken

In deze fase ziet de inkoper erop toe dat de bestelde goederen daadwerkelijk en conform de condities in het contract worden geleverd.

Stap 6: Nazorg

In de nazorgfase ziet de inkoper erop toe dat de goederen worden geadministreerd en intern juist terecht komen. Daarnaast dient in deze fase leveranciersinformatie geregistreerd en geëvalueerd te worden waarbij wederzijdse verbeteracties worden geïnitieerd.

4.2 RACEWAGENMODEL VAN SIGNIFICANT

Het Racewagenmodel van Significant geeft zowel vanuit strategisch, tactisch als operationeel perspectief zicht op het inkoopproces en de rol van de inkoopfunctie. Alle verschillende elementen van de inkoopfunctie zijn gedekt in het model en kunnen een plaats krijgen in het monitoringssysteem. Voor alle inkoop-elementen zijn Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) op te stellen waardoor het proces zowel meet- en stuurbaar wordt (Nevi, 2019). In [bijlage 8.2](#) is het Racewagenmodel van Significant terug te vinden. Het inkoopproces van Van Weele staat centraal in het Racewagenmodel van Significant. De belangrijkste elementen voor de aansturing van het inkoopproces grenzen aan het inkoopproces: organisatie & personeel, methodes & procedures en informatievoorziening. De beweegredenen van de inkoopfunctie zijn vastgelegd in het inkoopbeleid dat gebaseerd dient te zijn op het organisatiebeleid.

4.3 POSITIONERING INKOOP

De positionering van inkoop in de organisatie is bepalend voor het inkoopbeleid. Er bestaan drie hoofdvormen van inkooporganisaties: een gecoördineerde inkoopfunctie, een centrale inkoopfunctie en een decentrale inkoopfunctie. Een gecoördineerde inkoopfunctie is een combinatie van een centrale- en decentrale inkooporganisatie. De gecoördineerde inkoopfunctie is een veelvoorkomende organisatie van de inkoopfunctie binnen de woningcorporatiesector. Bij de gecoördineerde inkoopfunctie profiteert de organisatie van de voordelen van de centrale- en decentrale inkoopfunctie waarbij de nadelen van beide organisatievormen worden beperkt. De voor- en nadelen van een centrale en decentrale inkoopfunctie zijn te vinden in *tabel 5*. Bij de start van een inkooptraject wordt er een inkoopteam samengesteld die verantwoordelijk is voor tactische en operationele inkoopwerkzaamheden. De inkoopcoördinator/inkoopafdeling stelt de kaders waarbinnen de inkoopteams moeten werken (inkoop- en aanbestedingsbeleid) en stuurt bij waar nodig.

Tabel 5. Voor- en nadelen centrale- en decentrale inkoopfunctie

Centrale inkoopfunctie	Decentrale inkoopfunctie
+ Bundeling inkoopvolume	+ Draagvlak binnen afdeling
+ Centraal aanspreek- en kennispunt	+ Flexibel met specifieke omstandigheden
- Gebrek aan draagvlak voor afgesloten contracten	- Minder ruimte voor strategische inkoop
- Niet flexibel met specifieke omstandigheden	- Kans op dubbel werk en kennisversnippering

4.4 INKOOPVOLWASSENHEID

Het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven kent 6 fasen en geeft inzicht in de volwassenheid van de inkoopafdeling. Het model geeft inkoopfuncties/inkoopafdelingen zicht op de verbeteracties om inkoop verder te ontwikkelen. In [bijlage 8.3](#) is het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven terug te vinden. Onderstaand worden de zes fasen van het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven toegelicht. De stap van fase 3 naar fase 4 blijkt voor veel organisaties een crisis te zijn. tijdens deze stap schakelt de organisatie over van een functionele oriëntatie naar een proces oriëntatie. Veel organisaties lijken fase 2 niet volledig af te kunnen sluiten waardoor de stap van fase 3 naar fase 4 niet haalbaar is. Een voorwaarde voor de overstap naar een volgende fase is namelijk het volledig afsluiten van de vorige fase. Zelfoverschatting is een factor die bij veel organisaties een tegenwerkende rol speelt. Daarnaast is het voor de stap van fase 3 naar fase 4 en vereiste dat de gehele organisatie hier klaar voor is, er wordt tevens een overstap naar een procesgerichte oriëntatie gemaakt. Alleen een inkoopafdeling die voldoende ontwikkeld is, is hiervoor niet voldoende. Inkoop dient helder in beeld te hebben waar de organisatie staat om door te groeien naar een volgende fase (Rietveld, 2011).

Fase 1: Transactie oriëntatie

Inkoop is gericht op het beschikbaar stellen van producten. In deze fase zijn klachten sturend en bestaat inkoop uit het bestellen van producten en het verwerken van de bijkomende administratieve lasten. Inkoop is in deze fase vaak belegd bij een functie als facilitair of financiën. De verantwoordelijke voor inkoop werkt zonder inkoopprocedures en heeft weinig tot geen specifieke scholing.

Fase 2: Commerciële oriëntatie

Inkoop is gericht op kostenreductie en contracteren en focust zich daarnaast op de ontwikkeling van een zelfstandige inkoopfunctie/inkoopafdeling. De inkoopfunctie/inkoopafdeling maakt gebruik van enkele inkooptools en eenvoudige prestatiemetingen. In deze fase bestaat de inkoopfunctie/inkoopafdeling uit operationele inkopers met relevante ervaring.

Fase 3: Gecoördineerde inkoop

Inkoop is gericht op leveranciersmanagement en focust zich op de coördinatie, het bundelen van gemeenschappelijke inkopen, het afstemmen van de vraag op de bedrijfsstrategie, de prijs-kwaliteit verhouding, het ontwikkelen van een inkoopplan met voorgeschreven procedures, het managen van leveranciers en communicatie met de interne klant. Inkoop wordt niet meer als besparingspotentieel gezien maar als belangrijke schakel voor de verhoging van het kwaliteitsniveau van de organisatie. In deze fase zijn de inkopers vakspecifiek opgeleid.

Fase 4: Interne integratie

De interne klant en gehele organisatie staan centraal en worden betrokken bij inkoop. In deze fase is de inkoopafdeling zich ervan bewust dat het inkoopproces invloed heeft op de gehele onderneming. Er is een verplaatsing van functionele inkoop naar proces georiënteerde inkoop waarbij cross functioneel wordt gespecificeerd. In deze fase verdwijnt de operationele inkoop in de lijn en zijn de inkopers hbo-geschoold.

Fase 5: Externe integratie

Inkoop is gericht op samenwerking met leveranciers in het inkoopproces waardoor ruimte voor innovatie ontstaat. Tijdens de specificatie worden verschillende bedrijfsinitiatieven meegenomen en begrippen als Total Cost of Ownership, strategisch keten denken en leiderschap spelen een grote rol.

Fase 6: Waardecreatie

Inkoop is gericht op het realiseren van toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant. Dit kan alleen bereikt worden middels samenwerking in de gehele keten.

4.5 INKOOPBELEID, -DOELEN EN -PROCESSEN

Inkoopbeleid

Een inkoopbeleid is een strategisch document waarin wordt beschreven wat de visie, ambities, (maatschappelijke en/of economische) doelstellingen, strategie, beleidskaders, (aanbestedings-)procedures, processen en rolopvattingen op het gebied van inkoop zijn. Het inkoopbeleid beschrijft als het ware de inkoopregels van een organisatie. Een inkoopbeleid biedt organisaties een meet- en stuurbaar instrument om de dagelijkse gang van zaken op gebied van inkoop te toetsen (PIANOo, 2019). De medewerkers kunnen te allen tijde terugvallen op de gestelde kaders uit het inkoopbeleid en interne of externe controllers kunnen achteraf controleren of de werkzaamheden zijn verricht conform het inkoopbeleid. Het inkoopbeleid dat aanbestedende diensten opstellen voor de Nationale aanbestedingsprocedures is een uitvloeisel van aanbestedingsrechtelijke beginselen die ook van toepassing zijn op opdrachten onder de aanbestedingsdrempels. Men dient voor deze opdrachten onder de drempel als het ware een beleid te maken, wat zich vertaalt in een inkoopbeleid.

Inkoopdoelen

Inkoopdoelstellingen dienen in het verlengde te liggen van de organisatiedoelstellingen. Het is van belang dat de inkoopdoelstellingen helder en concreet worden geformuleerd. Inkoopdoelen kunnen betrekking hebben op het verlagen van de inkoopkosten, het verminderen van de toeleveringsrisico's, het verhogen van de product- en leverancierskwaliteit, het beter functioneren van de inkoopfunctie en het bedrijfsproces of op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Het wordt de woningcorporaties aangeraden de inkoopdoelstellingen volgens de SMART-methode (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) te formuleren. Een woningcorporatie dient derhalve bij de inkoopdoelstellingen aan te geven:

- wat de woningcorporatie wil bereiken op inkoopgebied;
- wat de woningcorporatie belangrijk vindt in de relatie met leveranciers;
- hoe de woningcorporatie de stappen van het inkoopproces wil doorlopen;
- hoe inkoop aansluit op contractmanagement- en beheer;
- hoe de inrichting van de inkooporganisatie is geregeld (Aedes, 2017).

4.6 RECHT- EN DOELMATIGHEID

Rechtmatigheid

Een activiteit is rechtmatig indien het is uitgevoerd conform de geldende regels en besluiten voor de desbetreffende activiteit. Rechtmatigheid binnen het aanbestedingsrecht richt zich dus op de mate waarin de Aanbestedingswet 2012 en de richtlijn 2014/24/EU juist zijn toegepast.

Doelmatigheid

Een activiteit is doelmatig indien het eindresultaat zo optimaal mogelijk is. Doelmatigheid binnen het aanbestedingsrecht richt zich dus op het behalen van zoveel mogelijk maatschappelijke waarde met de aanbesteding.

Vaak worden recht- en doelmatigheid als tegenstelling of dilemma gezien. Volgens Jan Telgen, hoogleraar Public Procurement aan de Universiteit van Twente, moeten we recht- en doelmatigheid niet zien als een tegenstelling of dilemma. Telgen spreekt over het feit dat organisaties doelmatig moeten handelen en daarbij binnen de grenzen van de rechtmatigheid moeten blijven (Telgen, 2015).

4.7 JURIDISERING VAN INKOOP

Een veel besproken uitdaging binnen het aanbestedingsrecht is de juridisering van het inkoopproces bij overheidsinkopen. Al sinds de invoering van de Aanbestedingswet 2012 hebben verschillende partijen, waaronder de NEVI, de VNO/NCW en Wouter Stolwijk, voormalig directeur van PIANOo, zich kritisch uitgelaten over de juridisering van het inkoopproces (Jansen, 2018).

Met de juridisering van het inkoopproces bedoelt men dat inkopers zich steeds meer richten op het rechtmatig uitvoeren van de inkoopprocessen waardoor de doelmatigheid van de inkoopprocessen onder druk komt te staan. Ook de inschakeling van juristen bij aanbestedingsvraagstukken en het ontstaan van een claimcultuur worden gekoppeld aan het begrip juridisering. Chris Jansen, hoogleraar privaatrecht aan de Vrije Universiteit Amsterdam, bekommert zich op 11 april 2018 in een bijdrage aan het congres “De stand van het aanbestedingsrecht: coherent kader of belemmering?” over het vraagstuk van de juridisering van overheidsinkopen. In de bijdrage laat Jansen blijken dat juridisering een schijnprobleem is en er gezocht moet worden naar een manier voor kennisontwikkeling om in te spelen op de gevolgen van rechtmatigheid op de doelmatigheid van inkoopprocessen in plaats van druk maken om het schijnprobleem (Jansen, 2018).

4.8 VERANDERMANAGEMENT

8-stappen proces van Kotter

Indien de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden staat er voor vele woningcorporaties veel te veranderen op het gebied van inkoop. Veranderingen binnen organisaties gaan vaak gepaard met weerstand. Professor Kotter heeft een model ontwikkeld waarin de 8 belangrijkste stappen in een veranderproces binnen organisaties worden beschreven die ertoe bijdragen de verandering succesvol te laten verlopen. In [bijlage 8.6](#) is het 8-stappenmodel van Kotter terug te vinden. Onderstaand worden de acht stappen toegelicht.

Stap 1: Verhoog het urgentiebesef

De organisatie dient de noodzaak van de verandering duidelijk te maken aan alle betrokkenen.

Stap 2: Vorm een leidend team

Het leidend team dient te bestaan uit medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Dit team heeft zowel formele als informele invloeden op de verandering.

Stap 3: Ontwikkel een visie en strategie

Het leidend team ontwikkelt een visie en strategie die sturing geeft aan de verandering en de betrokkenen dient te motiveren om in beweging te komen.

Stap 4: Communiceer de verandervisie

De opgestelde visie en strategie dient duidelijk en geloofwaardig gecommuniceerd te worden naar de betrokkenen om de kans op angst, onzekerheid en wantrouwen te beperken.

Stap 5: Creëer een breed draagvlak

De betrokkenen dienen begrip te krijgen voor de veranderingsvisie en hieraan bij te dragen. Gelet op het acceptatieproces is het van belang dat alle obstakels voor de betrokkenen worden weggenomen of veranderd.

Stap 6: Realiseer korte termijn resultaten

Het realiseren en zichtbaar maken van korte termijn resultaten stimuleert het succes en geloof in de verandering onder de betrokkenen.

Stap 7: Consolideer en ga door

Het risico heerst dat organisaties en betrokken te snel het gevoel hebben dat de verandering succesvol is geïmplementeerd. In deze fase is het van belang dat de betrokkenen blijven zoeken naar verbeteringen.

Stap 8: Veranker het nieuwe systeem

Eind het eind van het veranderproces dient de verandering te worden verankerd in de organisatiecultuur. Na afronding van de verandering dient de verandering periodiek gemeten, geëvalueerd en bijgestuurd te worden waar nodig om terugval naar de oude situatie te voorkomen.

Communicatie bij verandermanagement

Uit het 8-stappenmodel van Kotter blijkt dat goede communicatie essentieel is en centraal moet staan vanaf het begin tot het eind van de verandering. De input van betrokkenen is een vereiste bij veranderingen. Hierbij doorlopen de betrokkenen een emotioneel proces om de verandering te aanvaarden. Het emotionele proces is niet lineair en daarom moeilijk af te bakenen en in te plannen (Elrod & Tippet, 2002). Betrokkenen reageren bij veranderingen vaak ontkennend en blijven de huidige/oude manier van werken hanteren. Tegelijkertijd groeit de weerstand en wordt de verandering ter discussie gesteld. Nadat de emoties opzij gezet kunnen worden bij de betrokken ontstaat het geloof in succes van de verandering (Wynants). Dit emotionele proces toont het belang aan van communicatie tijdens veranderingen. [*Bijlage 8.7*](#) geeft schematisch de te doorlopen communicatiestappen weer bij een verandering.

4.9 KRITIEK OP AANBESTEDINGSWET 2012

In de praktijk blijkt dat veel aanbestedingstrajecten binnen Nederland nog niet optimaal verlopen. Om deze reden komen aanbestedingen niet goed tot hun recht en lopen zowel de aanbestedende diensten als de ondernemers kansen mis. De strenge juridische kaders rondom de Aanbestedingswet 2012 leiden in sommige gevallen zelfs tot rechtszaken. Dit veroorzaakt een negatief imago rondom de Aanbestedingswet 2012 voor zowel de aanbestedende diensten als de ondernemers. Uit de evaluatie van de Aanbestedingswet 2012 in 2015 blijkt dat veel problemen en ergernissen niet zo zeer voortkomen uit de regelgeving maar vooral uit de toepassing van de regelgeving in de praktijk (Ministerie van Economische Zaken, 2015). De "winst" in het verbeteren aanbestedingen zit dus vooral in het beter toepassen van de Aanbestedingswet 2012 door zowel aanbestedende diensten als ondernemers.

5. HUIDIGE SITUATIE

In dit hoofdstuk wordt de huidige inkoop situatie van woningcorporaties beschreven aan de hand van de kernthema's de "Inkoopfunctie woningcorporaties" en de "Aanbestedingswet 2012". Hierbij wordt antwoord gegeven op deelvraag 1, 2 en 6.

5.1 INKOOPFUNCTIE WONINGCORPORATIES

In deze paragraaf wordt het kernthema de "inkoopfunctie woningcorporatie" behandeld. Aan de hand van interviews, enquêtes en deskresearch is onderzoek gedaan naar de huidige werkwijze van de inkoopfunctie/inkoopafdeling binnen de woningcorporatiesector.

5.1.1. INTERVIEWS

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

De woningcorporaties van de geïnterviewde respondenten beschikken allemaal over een inkoopfunctie/inkoopafdeling. Een veel voorkomende organisatievorm van inkoop binnen de woningcorporatiesector is het gecoördineerde inkoopmodel. Binnen deze organisatievorm geldt een centraal inkoopbeleid waarbij vaak één persoon verantwoordelijk is voor de strategische inkoopvraagstukken en de te stellen kaders. De tactische- en operationele inkooptaken zijn belegd in de lijn. Inkoop is een relatief jonge functie/afdeling binnen de woningcorporatiesector. Bij het merendeel van de woningcorporaties is de inkoopfunctie/inkoopafdeling niet langer dan 0 tot 5 jaar actief. Enkele woningcorporaties beschikken over een inkoopfunctie/inkoopafdeling die tussen de 5, 10 en met uitzondering 20 jaar actief is. Het korte bestaan van de inkoopfunctie/inkoopafdeling binnen de woningcorporatiesector onderdrukt het belang van de functie/afdeling niet. De toegevoegde waarde van goed inkopen wordt steeds meer erkend door de woningcorporaties. Inkoop krijgt meer de benodigde (management)aandacht die vereist is voor een professionaliseringsslag. Verschillende woningcorporaties zijn begonnen met het professionaliseren van inkoop door: het in kaart brengen van de strategische-, tactische- en operationele inkoopprocessen, het standaardiseren van inkoopprocessen, het opstellen van een inkoop- en aanbestedingsbeleid, het naleven van de aanbestedingsbeginselen, het opstellen van inkooptemplates, het inschakelen van interne- en externe controllers, het opstellen van een inkoopkalender, het oprichten van een tenderboard, het werken aan ketensamenwerkingen en het toepassen van contractmanagement.

Inkoopbeleid

De woningcorporaties van de geïnterviewde respondenten beschikken allemaal over een inkoopbeleid. Dit beleid legt de kaders omtrent de inkoop- en aanbestedingsprocessen vast en biedt hiermee ondersteuning aan de tactische- en operationele inkopers in de lijn. Het inkoopbeleid is bij alle woningcorporaties zo opgesteld dat het inkoopproces een positieve bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen. Om het "maatschappelijke" geld zo effectief en efficiënt mogelijk te besteden, nemen veel woningcorporaties de waarden doel- en rechtmatigheid op in het inkoopbeleid. Veel woningcorporaties beschrijven in het inkoopbeleid vanaf welke opdrachtwaarde (drempelbedragen) een specifieke aanbestedingsprocedure gevolgd dient te worden en op basis van welke gunningscriteria een opdracht gegund dient te worden. Ondanks dat de woningcorporaties in de huidige situatie niet aanbestedingsplichtig zijn, streven veel woningcorporaties de beginselen van het aanbestedingsrecht na te leven tijdens een aanbesteding. Hiermee laten zij blijken waarde te hechten aan professioneel opdrachtgeverschap en het in de markt brengen van een eerlijke aanbesteding. Ter controle op de naleving van het inkoopbeleid werken de woningcorporaties van alle geïnterviewde respondenten met interne controllers en/of een externe partij voor (jaarlijkse) audits. De uitkomsten van de audits bieden de woningcorporaties inzicht in de verbeterpunten voor toekomstige aanbestedingen.

Inkoop- en contractmanagement als sub functie

Uit het interview met mevr. van der Peijl van Aedes, de vereniging van woningcorporaties, blijkt dat veel en met name kleine en middelgrote woningcorporaties inkoop- en contractmanagement serieus willen nemen, maar niet over de capaciteit en kennis beschikken om de processen professioneel in te richten. Daarom is de inkoop- en/of contractmanagementfunctie vaak een sub functie onder een andere primaire functie en mist de verantwoordelijke kennis en ervaring om het proces effectief en efficiënt (professioneel) in te richten. Vanwege het feit dat de inkoopfunctie in veel woningcorporaties nog geen zelfstandige functie/afdeling is, valt er op het gebied van professioneel inkopen in veel woningcorporaties nog een veel winst te behalen.

5.1.2 ENQUÊTES

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

Uit de enquêteresultaten blijkt dat 19 van de 24 deelnemende respondenten aangeven dat hun woningcorporatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling (zie [bijlage 9.1](#) vraag 6). Met een gemiddelde bezetting van 1,66% van het totaal aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de organisatie, kan worden geconcludeerd dat de inkoopfuncties/inkoopafdelingen, van de ondervraagde respondenten, klein georganiseerd zijn (zie [bijlage 9.1](#) vraag 7). Opvallend is dat de inkoopfunctie/inkoopafdeling bij 13 van deze 19 woningcorporaties tussen de 0 en 5 jaar actief is. Bij de overige 6 woningcorporaties is de inkoopfunctie/inkoopafdeling in drie gevallen tussen de 5 en 10 jaar actief, in nog twee gevallen tussen de 10 en 20 jaar actief en eenmaal meer dan 20 jaar actief (zie [bijlage 9.1](#) vraag 8). Hieruit blijkt, net zoals in de interviewresultaten, dat de inkoopfuncties/inkoopafdelingen van de woningcorporaties van de respondenten nog relatief kort actief zijn.

In de enquête is aan de respondenten gevraagd in hoeverre gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven zit in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling. Aanbestedende diensten dienen te handelen binnen de kaders van de Aanbestedingswet 2012, hierbij is een gestructureerde en procedurele werkwijze vereist. Uit de enquêteresultaten blijkt dat gestructureerd werken volgens vaste procedures gemiddeld voor 59% verworven zit in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling (zie [bijlage 9.1](#) vraag 9). Het feit dat gestructureerd werken volgens vaste procedures met een gemiddelde van bijna 60% verworven zit in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling, is positief gelet op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht waarin deze werkwijze gewenst is. Wanneer de werkwijze al enigszins in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling verworven zit, is de omschakeling naar de nieuwe werkwijze volgens de Aanbestedingswet 2012 kleiner en is de kans op weerstand dat ook.

Inkoopvolwassenheid inkoop

In de enquête is aan de respondenten gevraagd of zij bekend zijn met het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven (zie [paragraaf 4.4](#)) en zo ja, in welke fase van het model zij de inkoopfunctie/inkoopafdeling van hun organisatie zouden plaatsen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat 3 respondenten de inkoopfunctie/inkoopafdeling in fase 1 van het inkoopontwikkelingsmodel plaatsen, 3 respondenten plaatsen de inkoopfunctie/inkoopafdeling in fase 2 van het inkoopontwikkelingsmodel, 13 respondenten plaatsen de inkoopfunctie/inkoopafdeling in fase 3 van het inkoopontwikkelingsmodel, 2 respondenten plaatsen de inkoopfunctie/inkoopafdeling in fase 4 van het inkoopontwikkelingsmodel en 2 respondenten plaatsen de inkoopfunctie/inkoopafdeling in fase 5 van het inkoopontwikkelingsmodel (zie [bijlage 9.1](#) vraag 16). Gekeken naar de theorie van de inkoopvolwassenheid besproken in het theoretisch kader en de overige enquêteresultaten, kan worden gesteld dat de respondenten een redelijk realistisch beeld hebben van de volwassenheid van de inkoopfunctie/inkoopafdeling.

Ontwikkeling inkoopfunctie/inkoopafdeling

Binnen veel woningcorporaties is de inkoopfunctie/inkoopafdeling in het leven geroepen om een besparingspotentieel te realiseren. Door de jaren heen is het doel van de inkoopfunctie/inkoopafdeling binnen veel woningcorporaties bijgesteld naar het realiseren van meer toegevoegde waarde voor de gehele organisatie. De inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie en probeert aan de hand van interne integratie (inkoop)processen te optimaliseren. Hierbij is de expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling flink gegroeid (zie [bijlage 9.1](#) vraag 10).

Inkoopbeleid

Uit de enquêteresultaten blijkt dat 23 van 24 deelnemende respondenten aangeven dat hun woningcorporatie beschikt over een inkoopbeleid (zie [bijlage 9.1](#) vraag 17). Opvallend is dat het inkoopbeleid bij 16 van deze 23 woningcorporaties tussen de 2 en 5 jaar actief is en tweemaal zelfs tussen de 0 en 2 jaar. De overige 5 respondenten geven aan dat het inkoopbeleid tussen de 5 en 10 jaar actief is (zie [bijlage 9.1](#) vraag 18). Hieruit blijkt dat het grootste deel van de woningcorporaties van de respondenten een inkoopbeleid heeft dat relatief kort geleden in werking is getreden.

In de enquête is aan de respondenten gevraagd om de stelling “het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie” te beantwoorden met een van de volgende antwoordmogelijkheden: absoluut niet van toepassing / deels van toepassing / redelijk van toepassing / van toepassing / geheel van toepassing naar volle tevredenheid. Uit de enquêteresultaten blijkt dat 4 respondenten de stelling beantwoorden met “deels van toepassing”, nog eens 5 respondenten beantwoorden de stelling met “redelijk van toepassing”, maar liefst 13 respondenten beantwoorden de stelling met “van toepassingen” en 1 respondent beantwoordt de stelling met “geheel van toepassing naar volle tevredenheid” (zie [bijlage 9.1](#) vraag 19). Een inkoopbeleid dat integraal onderdeel van de organisatiestrategie is brengt met zich mee dat inkoop de benodigde (management) aandacht ontvangt, wat een positieve invloed heeft op de professionalisering van inkoop.

Beginselen aanbestedingsrecht

Uit de enquêteresultaten blijkt dat 21 van de 23 woningcorporaties met een inkoopbeleid het objectiviteit- en transparantiebeginsel (zie *hoofdstuk 6.1*) hebben opgenomen in het inkoopbeleid. Bij 17 van de 20 woningcorporaties is het non-discriminaliteitsbeginsel opgenomen in het inkoopbeleid en bij 16 woningcorporaties is het proportionaliteitsbeginsel opgenomen in het inkoopbeleid (zie [bijlage 9.1](#) vraag 20). Hieruit blijkt dat het grootste deel van de woningcorporaties van de respondenten het belang van de beginselen erkent en hier daadwerkelijk ook wat mee doet.

Aanbestedingsprocedures

In de enquête is aan de respondenten gevraagd of er binnen het inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures worden beschreven en zo ja in hoeverre deze worden nageleefd. Uit de enquêteresultaten blijkt dat 4 van de geïnterviewde woningcorporaties in hun inkoopbeleid geen standaard aanbestedingsprocedures beschrijven. Daarnaast geven 4 woningcorporaties aan standaard aanbestedingsprocedures te beschrijven in het inkoopbeleid maar deze alleen te volgen als het uitkomt, 9 woningcorporaties geven aan standaard aanbestedingsprocedures te beschrijven in het inkoopbeleid en deze in de meeste gevallen te volgen en 5 woningcorporaties geven aan standaard aanbestedingsprocedures in het inkoopbeleid te beschrijven en deze altijd te volgen (zie [bijlage 9.1](#) vraag 21). Hieruit blijkt dat het grootste deel van de woningcorporaties van de respondenten wel standaard aanbestedingsprocedures vastlegt maar deze in praktijk niet altijd opvolgen. Woningcorporaties behouden graag de handelingsvrijheid bij het gunnen van opdrachten.

Gunningscriteria

Uit de enquêteresultaten blijkt dat bij 5 van de 24 respondenten het gunningcriterium “laagste prijs” de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten. Maar liefst 19 van de 24 respondenten geven aan dat het gunningscriterium “beste prijs-kwaliteitverhouding” de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten (zie [bijlage 9.1](#) vraag 26). Hieruit blijkt dat het grootste deel van de inkoopfuncties/inkoopafdelingen meer kwaliteitsaspecten dan alleen de laagste prijs mee laat wegen bij de gunning van opdrachten.

Inkoopsamenwerking

In de enquête is aan de respondenten gevraagd of zij wel eens een samenwerkingsverband met een of meerdere woningcorporaties zijn aangegaan ter bevordering van een aanbestedingsopdracht. Uit de enquêteresultaten blijkt dat 10 woningcorporaties nog nooit een samenwerkingsverband zijn aangegaan en 13 woningcorporaties zijn wel eens een samenwerkingsverband aangegaan (zie [bijlage 9.1](#) vraag 34). De respondenten die in het verleden een samenwerkingsverband zijn aangegaan kijken over het algemeen tevreden en positief terug op de samenwerking. De respondenten geven aan dat het delen van kennis en expertise effectief en efficiënt is en daarnaast kan er vanwege een groter inkoopvolume een betere onderhandelingspositie gecreëerd worden. Voorwaarden voor een goed samenwerkingsverband zijn dat de alle partijen in de samenwerking op een lijn moeten zitten en dezelfde belangen moeten hebben. Indien dit niet het geval is bestaat de kans op vertragingen in het proces (zie [bijlage 9.1](#)). Ook is de respondenten gevraagd of zij verwachten meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te gaan zoeken indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden gesteld. Hieruit blijkt dat 10 van de respondenten aangeven meer de samenwerking op te gaan zoeken, 6 van de respondenten geven aan misschien de samenwerking meer op te gaan zoeken, 3 van de respondenten geven aan niet de samenwerking op te gaan zoeken en 4 respondenten weten nog niet of zij meer de samenwerking op zullen gaan zoeken (zie [bijlage 9.1](#) vraag 36).

Geen inkoopfunctie/inkoopafdeling

De 5 woningcorporaties onder de respondenten die aangeven geen inkoopfunctie/inkoopafdeling in te hebben gericht geven aan dat de organisatie te klein is voor het organiseren van een inkoopfunctie/inkoopafdeling of dat dat het een bewuste keuze is om geen inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten (zie [bijlage 9.1](#) vraag 14). Onder deze 5 woningcorporaties is de afdeling technisch toezicht, projectcoördinatie, het management of de manager vastgoed verantwoordelijk voor de inkopen van werken. Wat betreft de inkoop van leveringen en diensten kan worden gesteld dat alle afdelingen die budget hebben zelf verantwoordelijk zijn voor de inkoop. Inkoop van leveringen en diensten vinden overal binnen de organisatie plaats (zie [bijlage 9.1](#) vraag 11 t/m 13). De vraag of de woningcorporaties het overwegen om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten is 3 keer beantwoord met nee en 2 keer beantwoord met misschien (zie [bijlage 9.1](#) vraag 15).

5.1.3. DESKRESEARCH

Integriteitsonderzoek Autoriteit Woningcorporaties

De AW heeft in 2018 een onderzoek gepubliceerd waarbij integriteit in de woningcorporatiesector is gemeten. In dit onderzoek zijn naast integriteitsvraagstukken verschillende inzichten verkregen in handelingen van woningcorporaties bij aanbestedingen (AW, 2018). De belangrijkste inzichten uit dit onderzoek zullen hieronder besproken worden. Gedetailleerde data en diagrammen uit het onderzoek zijn terug te vinden in [bijlage 9.2](#). Alle woningcorporaties in Nederland hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

Opleidingseisen

Uit het onderzoek van de AW blijkt dat 48% aan de bij inkoop betrokken medewerkers een opleidingseis is gesteld. De inkoopmedewerkers dienen de vak kennis actueel te houden. Daarnaast geeft 37% van de woningcorporaties aan dit gedeeltelijk te hebben doorgevoerd. Het feit dat er binnen veel woningcorporaties geen opleidingseisen zijn gesteld aan de inkoopmedewerker(s) draagt niet bij aan het professionaliseren van inkoop binnen de woningcorporatiesector.

Aanbestedingsbeleid

Allereerst geeft 85% van de woningcorporaties aan dat zij de werkwijze rond aanbestedingen hebben vastgelegd in een aanbestedingsbeleid. Daarnaast legt nog eens 11% van de woningcorporaties de werkwijze rond aanbestedingen gedeeltelijk vast in een aanbestedingsbeleid. Het merendeel van de woningcorporaties in Nederland werkt dus met een aanbestedingsbeleid. In dit aanbestedingsbeleid wordt in 66% van de gevallen vastgelegd wanneer welke aanbestedingsprocedure gevolgd dient te worden en in 25% van de gevallen wordt dit gedeeltelijk vastgelegd. Het feit dat niet alle woningcorporaties vastleggen wanneer welke procedure gevolgd dient te worden ligt in verband met de handelingsvrijheid die de woningcorporaties willen behouden.

Aanbestedingsprocedures

De woningcorporaties die aangeven de werkwijze rond aanbestedingen geheel of gedeeltelijk te hebben vastgelegd in een aanbestedingsbeleid is gevraagd welke aanbestedingsprocedure zij doorgaans het meest toepassen. Hieruit blijkt dat het grootste deel van de opdrachten via een enkelvoudig- (23%) of meervoudig onderhandse procedure (50%) in de markt gezet wordt. Daarnaast wordt nog eens 21% van de opdrachten via een procedure met voorselectie in de markt gezet. Opvallend is dat bij toepassing van de enkelvoudig onderhandse procedure in 52% van de gevallen met een reeds bekende partij gewerkt wordt. In procedures met een voorselectie worden in 51% van de gevallen uitsluitingsgronden toegepast en in 26% van de gevallen gebeurt dit gedeeltelijk. De mate waarin geschiktheidseisen worden toegepast is vergelijkbaar met de mate waarin de uitsluitingsgronden worden toegepast. Een verklaring voor de mindere mate van toepassing van uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen is dat de woningcorporaties niet aanbestedingsplichtig zijn en daarom vrij zijn in de invulling van de aanbesteding naar eigen inzichten en volgens eigen inkoopbeleid in te richten.

Bij de gunning van opdrachten worden in 89% van de gevallen vooraf opgestelde gunningscriteria toegepast en bij 11% van de gevallen wordt dit deels toegepast. Het grootste deel van de opdrachten wordt gegund op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding (54%). Ongeveer 39% van de opdrachten wordt gegund op basis van de laagste prijs en 7% van de opdrachten wordt gegund op de hoogste kwaliteit. Woningcorporaties passen in bijna alle gevallen vooropgestelde gunningscriteria toe waarbij de beste prijs-kwaliteitverhouding het meest toegepaste gunningscriterium is.

Controle op beleid

Om te controleren of het inkoopproces daadwerkelijk verloopt zoals dit is vastgelegd in het aanbestedingsbeleid, heeft 71% van de woningcorporaties de naleving van inkoop- en aanbestedingsregels onderdeel gemaakt van de audits en 22% van de woningcorporaties heeft dit gedeeltelijk ingericht. De audits worden in de meeste gevallen uitgevoerd door een externe account of door de controleafdeling van de woningcorporatie zelf.

Samenwerkingsonderzoek KPMG

Woningcorporaties opereren in een omgeving met veel verschillende uitdagingen. De vraag of een woningcorporatie wel van voldoende kwaliteit en omvang is voorzien om deze uitdagingen op te pakken, en welke strategie hierbij het best passende is wordt vaak gesteld onder de bestuurders van kleine en middelgrote woningcorporaties (tot ongeveer 10.000 VHE). Consultancybureau KPMG heeft in 2018 een onderzoek uitgevoerd onder 34 bestuurders van kleine en middelgrote woningcorporaties waarin zij onderzoeken wat de samenwerkingsbehoefte onder de kleine en middelgrote

woningcorporaties is. De resultaten uit het onderzoek zijn in december 2018 gepubliceerd in het onderzoeksrapport “Onderzoek fusie en samenwerking woningcorporaties 2018” (KPMG, 2018). In [bijlage 9.3](#) zijn de onderzoeksresultaten van het onderzoek van KPMG gevisualiseerd in verschillende diagrammen. De belangrijkste inzichten uit dit onderzoek zullen hieronder besproken worden.

Uit het onderzoek van KPMG blijkt dat kleine en middelgrote woningcorporaties elkaar de komende jaren meer en intensiever gaan opzoeken voor verschillende (inkoop)samenwerkingsvormen. Zo verwacht 47% van de respondenten de komende jaren intensiever samen te gaan werken met collega-woningcorporaties, 25% van de respondenten verwacht geen wezenlijke veranderingen gelet op een samenwerking, 22% van de respondenten verwacht te gaan fuseren en 6% van de respondenten weet het nog niet. De respondenten zien samenwerkingsmogelijkheden in het delen van capaciteit en/of specialisme, de gezamenlijke uitvoering, inkoop of uitbesteding van diensten en kennisdeling. De respondenten zien een samenwerking als mogelijkheid om de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen, om specialisme beter mogelijk te maken en om te besparen op de bedrijfslasten. Voor een goede samenwerking stellen de respondenten verschillende eisen aan de samenwerkingspartner. Zo vereist men dat een samenwerkingspartner een vergelijkbare cultuur, identiteit en vergelijkbare ambities heeft. Hoe dichter deze bij elkaar liggen, des te kleiner het verschil tussen de belangen van beide partijen kan zijn. Dit verkleint de kans op risico's in de samenwerking (KPMG, 2018).

Het onderzoek van KPMG is van belang in dit onderzoek omdat een aanbestedingsplicht zou kunnen leiden tot een verhoging van het aantal samenwerkingen tussen kleine en middelgrote woningcorporaties wegens een kennis of capaciteitstekort of mogelijke besparingen op inkoopkosten. De samenwerkingsvormen, beweegredenen en eisen aan een samenwerkingspartner zijn daarom goed om mee te nemen in dit onderzoek.

Conclusie huidige situatie inkoopfunctie woningcorporaties

Aan de hand van de onderzoeksresultaten uit de interviews, enquêtes en deskresearch kan een schatting van de gemiddelde inkoopvolwassenheid binnen de woningcorporatiesector worden gemaakt. Deze schatting is gebaseerd op het inkoopvolwassenheidsmodel van de TU Eindhoven, als besproken in het theoretisch kader (zie [paragraaf 4.4](#)).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat woningcorporaties de juiste stappen ondernemen voor de professionalisering van inkoop. Men is bezig met of heeft reeds de strategische-, tactische- en operationele inkoopprocessen in kaart gebracht, werkt aan de standaardisatie van de inkoopprocessen door verschillende templates toe te passen, nagenoeg alle woningcorporaties leggen de inkoopwerkzaamheden vast in een inkoopbeleid waarin verschillende aanbestedingsprocedures zijn beschreven, opdrachten worden grotendeels gegund op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding, verschillende woningcorporaties sluiten partnerships met leveranciers om de kwaliteit te verhogen en daarnaast zijn veel inkopers vakspecifiek opgeleid. Veel van deze kenmerken wijzen op een inkoopvolwassenheid van fase 3 uit het inkoopvolwassenheidsmodel. Ondanks deze kenmerken blijven veel woningcorporaties hangen in fase 2 omdat kenmerken uit fase 2 nog niet in alle gevallen correct dan wel consistent worden toegepast. De overgang naar een volgende fase alleen plaatsvinden indien alle kenmerken uit de vorige fase volledig zijn doorgevoerd. De gemiddelde inkoopvolwassenheid binnen de woningcorporatiesector wordt geschat op fase 2. Een belangrijke vermelding is dat de interviews en enquêtes veelal bij M-woningcorporaties of woningcorporaties van een grotere omvang zijn afgenomen (zie [bijlage 9.1](#) vraag 2). Woningcorporaties van een kleinere omvang beschikken doorgaans over geen of een minder professionele inkoopfunctie/inkoopafdeling, dit blijkt uit het interview met mevr. Van der Peijl. Om deze reden kunnen de onderzoeksresultaten een vertekend beeld geven van de inkoopvolwassenheid binnen de woningcorporatiesector.

5.2 AANBESTEDINGSWET 2012

In deze paragraaf wordt het kernthema de “Aanbestedingswet 2012” behandeld. Aan de hand van de afgenomen interviews en enquêtes wordt de visie van de woningcorporaties op de Aanbestedingswet 2012 geformuleerd.

Visie op Aanbestedingswet 2012

Een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht voor de woningcorporatiesector roept verschillende emoties op in de woningcorporatiesector. Woningcorporaties zien zowel kansen als risico's bij een aanbestedingsplicht volgens de Aanbestedingswet 2012. In de interviews geven alle respondenten aan geen voorstander te zijn van een aanbestedingsplicht, de meningen onder de enquêterespondenten zijn hierover iets meer verdeeld. Toch kan worden geconcludeerd dat het merendeel van de woningcorporaties geen voorstander van een aanbestedingsplicht is. De enkele voordelen wegen in hun optiek niet op tegen de vele risico's die vrijkomen bij een aanbestedingsplicht. Woningcorporaties met een grote omvang (L- en XL-woningcorporaties) zien over het algemeen minder risico's voor hun eigen inkoopproces dan kleine woningcorporaties. Dit heeft te maken met het feit dat inkoop binnen grote woningcorporaties vaak al professioneel is ingericht en de huidige aanbestedingen niet veel afwijken van een aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012. Voor woningcorporaties waar inkoop nog niet professioneel is ingericht staat er een hoop te veranderen, het risico om fouten te maken in de te doorlopen procedures is hierdoor groter.

Kennis en expertise Aanbestedingswet 2012

Uit zowel de interviews als de enquêtes blijkt dat veel woningcorporaties niet beschikken over de benodigde kennis en expertise van de Aanbestedingswet 2012. In [bijlage 9.1](#) is onder vraag 31 te zien in hoeverre de enquêterespondenten aangeven over kennis en expertise van de Aanbestedingswet 2012 te beschikken. Met een gemiddelde score van 39% kan worden geconcludeerd dat de respondenten weinig kennis hebben van de Aanbestedingswet 2012. Om deze reden geven veel woningcorporaties aan in de huidige situatie geen correcte aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012 uit te kunnen schrijven. Daarom schakelen verschillende woningcorporaties in de huidige situatie een aanbestedingsexpert in om risico's te ontlopen en geen cruciale fouten te maken. Andere woningcorporaties kiezen ervoor om de inkoopmedewerkers een aanbestedingsopleiding te laten volgen. Op deze wijze proberen zij de benodigde kennis over de Aanbestedingswet 2012 in huis te halen om op de aanbestedingsplicht voorbereid te zijn.

Kansen voor de woningcorporatiesector

Een aanbestedingsplicht brengt verschillende kansen met zich mee voor zowel individuele woningcorporaties als voor de gehele woningcorporatiesector. De belangrijkste en meest genoemde kansen door de respondenten zullen nu worden behandeld. Een volledig overzicht van alle genoemde kansen is terug te vinden in [bijlage 9.1](#) onder vraag 28. Allereerst zal een aanbestedingsplicht zorgen voor meer structuur in en professionalisering van het inkoopproces. Waar in de huidige situatie inkoop bij veel woningcorporaties nog niet professioneel is ingericht, zal een aanbestedingsplicht leiden tot een plichtmatige start van de professionalisering van inkoop. Daarnaast werken veel woningcorporaties vaak met bekende leveranciers. Het openbaar uitzetten van opdrachten geeft woningcorporaties een bredere blik op de markt en daarnaast kan aanbesteden de marktwerking verbeteren. Verder kent de Aanbestedingswet 2012 vier beginselen: transparantie, objectiviteit, non-discriminatie en proportionaliteit. Door naleving van deze beginselen bieden woningcorporaties de markt gelijke kansen en vergroten zij het professionele opdrachtgeverschap. Als laatste helpt een aanbestedingsplicht de woningcorporaties de vraagspecificatie iedere keer scherp te krijgen en dwingt het woningcorporaties om vooraf nog beter na te denken over de behoeften en specificaties. Dit kan eventuele discussies en aanpassingen na gunning voorkomen.

Risico's voor de woningcorporatiesector

Ondanks de mogelijke kansen zijn bijna alle woningcorporaties tegen een aanbestedingsplicht. De omgeving waarin woningcorporaties opereren is door de vele belanghebbenden en verschillende wetgeving zeer complex. Vele woningcorporaties zijn daarom van mening dat de oplegging van een aanbestedingsplicht een negatief effect zal hebben op het verloop van het inkoopproces. Een aanbestedingsplicht brengt verschillende risico's met zich mee voor zowel individuele woningcorporaties als voor de gehele woningcorporatiesector. De belangrijkste en meest genoemde risico's zullen nu worden behandeld. Een volledig overzicht van alle genoemde risico's is terug te vinden in [bijlage 9.1](#) onder vraag 27. Allereerst beschikkende de meeste woningcorporaties niet over de benodigde kennis en expertise over (Europees) aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012. Het opleiden van personeel en/of het inhuren van experts zal de beheerslasten verhogen. Daarnaast beschikken de meeste woningcorporaties over onvoldoende capaciteit om invulling te geven aan professioneel opdrachtgeverschap binnen de kaders van de Aanbestedingswet 2012. Ook hiervoor geldt dat het in dienst nemen van nieuw personeel en/of het inhuren van experts de beheerslasten zal verhogen. Het tekort aan kennis en capaciteit vergroot te kans op fouten in de te doorlopen procedures. De juridisering van het inkoopproces en het ontstaan van een claimcultuur kunnen hier gevolgen van zijn. Verder beperkt een aanbestedingsplicht de handelingsvrijheid bij de leverancierskeuze, kan een aanbestedingsplicht leiden tot een vergroting van de doorlooptijden en kan een aanbestedingsplicht leiden tot een verhoging van de administratieve lasten voor zowel de aanbestedende dienst als voor de inschrijvers. De bijkomende administratieve lasten voor de markt kunnen leiden tot een geringer aantal inschrijvers op een opdracht. Als laatste vraagt een aanpassing van de huidige procedures om veranderingen in denken en gedrag. Deze veranderingen gaan vaak gepaard met weerstand van de medewerkers.

Het enorme contrast tussen het aantal genoemde kansen en (ongeldige) risico's lijkt aan te geven dat veel woningcorporaties nog niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden die de Aanbestedingswet 2012 biedt. Hierdoor wordt een mogelijk aanbestedingsplicht conform de Aanbestedingswet 2012 nog wel eens met koudwatervrees gezien.

Maatregelen ten aanzien van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht

In de interviews en enquêtes geven bijna alle woningcorporaties aan geen tot minimale maatregelen te treffen ten aanzien van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. Zolang de aanbestedingsplicht nog niet concreet is, weerhouden de meeste woningcorporaties zich ervan grote investeringen te doen voor iets wat wellicht helemaal niet nodig is. Toch proberen de woningcorporaties maatregelen te treffen die een minimale inspanning en investering vragen. Zo nemen verschillende woningcorporaties een artikel op in nieuw af te sluiten contracten waarin vermeld staat dat het contract vroegtijdig rechtmatig beëindigd kan worden als de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden. Daarnaast verkorten verschillende woningcorporaties de looptijd van nieuw af te sluiten (Resultaat Gerichte Samenwerking) contracten. Woningcorporaties staan erom bekend lang lopende contracten van soms wel tientallen jaren af te sluiten. Deze langdurige contracten van soms wel tientallen jaren zijn in de basis niet mogelijk met een aanbestedingsplicht. Ook kiezen verschillende woningcorporaties ervoor om het inkoopbeleid te schrijven in de richting van de Aanbestedingswet 2012. Hierbij streven de woningcorporaties ernaar de beginselen van het aanbestedingsrecht na te leven. Als laatste zijn verschillende inkoopfuncties/inkoopafdelingen van woningcorporaties bezig met een inkoop-/aangebestedingsopleiding of hebben zij deze reeds afgerond.

Conclusie huidige situatie Aanbestedingswet 2012

Het merendeel van de woningcorporaties is geen voorstander van een aanbestedingsplicht. De woningcorporaties schrikken van het risico om cruciale fouten te maken die kunnen leiden tot onrechtmatig handelen. Daarnaast vrezen veel woningcorporaties voor een aanbestedingsplicht omdat zij niet weten wat een aanbestedingsplicht betekent voor de langdurige ketensamenwerkingen met huidige leveranciers. Geconcludeerd kan worden dat de verschillende visies op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht afhankelijk zijn van een aantal factoren: de grootte van de woningcorporatie, de manier waarop inkoop is georganiseerd binnen de woningcorporatie, de professionaliteit van inkoop en in hoeverre de woningcorporatie beschikt over kennis en expertise rondom (Europees) aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012.

6. GEWENSTE SITUATIE

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven aan de hand van de uitkomsten uit de deskresearch. Hierbij wordt antwoord gegeven op deelvraag 5.

6.1 AANBESTEDINGSWET 2012

Aanbestedingsrichtlijnen

Sinds 1 juli 2016 is de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 van toepassing in Nederland. Met de Aanbestedingswet 2012 geeft Nederland invulling aan de 4 Europese aanbestedingsrichtlijnen: richtlijn 2014/23/EU betreffende concessieovereenkomsten, richtlijn 2014/24/EU betreffende overheidsopdrachten, richtlijn 2014/25/EU betreffende water- en energievoorziening, vervoer en postdiensten en richtlijn 2009/81/EG betreffende defensie en veiligheid. Bij oplegging van een aanbestedingsplicht zullen de woningcorporaties moeten handelen volgens de richtlijn 2014/24/EU, betreffende het gunnen van overheidsopdrachten. De definitie van aanbesteden is volgens het Expertisecentrum Aanbesteden (PIANOo, 2019): “Een afgewogen wijze om te komen tot contractering van een geschikte contractpartner met het meest geschikte product (dienst/werk) tegen de meest gunstige prijs, waarbij de prijs/kwaliteit verhouding een belangrijke factor is”. Met aanbesteden wordt bedoeld op de eerste drie fasen uit het inkoopproces van Van Weele. In een aanbestedingsplichtige situatie is het van belang dat de woningcorporaties het inkoopbeleid hebben gebaseerd op de Aanbestedingswet 2012.

Aanbestedende diensten

Aanbestedende diensten zijn organisaties die verplicht zijn de aanbestedingswetgeving op te volgen. Overheden zoals de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een publiekrechtelijke instellingen (zie [paragraaf 2.2.2](#)) dan wel een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen worden aangemerkt als aanbestedende diensten (Hebly & Manunza, Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar, 2017).

Werken, leveringen en diensten

In het overzicht van de drempelbedragen is te zien dat de Aanbestedingswet 2012 (zie volgende pagina) onderscheid maakt tussen werken, leveringen en diensten. Onder werken vallen bouwkundige en civieltechnische werken (infrastructurele projecten). Leveringen betreffen aankoop, huur, lease en huurkoop van producten (tastbare zaken). Onder diensten valt alles wat geen werk of levering is (niet tastbare zaken).

Beginselen bij Europees aanbesteden

De aanbestedingswetgeving berust op 4 beginselen die hun oorsprong vinden in de Europese verdragen en de jurisprudentie van het HvJ-EU (Hebly & Manunza, Aanbestedingrecht Tekst & Commentaar, 2017). De 4 beginselen zijn: het gelijkheidsbeginsel, het non-discriminaliteitsbeginsel, het transparantiebeginsel en het proportionaliteitsbeginsel. Het gelijkheidsbeginsel stelt dat iedereen objectief en op dezelfde wijze behandeld moet worden en dat iedereen dezelfde informatie dient te krijgen. Het non-discriminaliteitsbeginsel stelt dat er geen onderscheid naar nationaliteit gemaakt mag worden. Het transparantiebeginsel stelt dat men vooraf met een voor iedereen leesbare beschrijving duidelijk moet maken wat er verwacht wordt. Alle beslissingen dienen duidelijk te worden gemotiveerd. Het proportionaliteitsbeginsel stelt dat alle te maken keuzes tijdens de aanbesteding in verhouding moeten staan tot de aard en omvang van de opdracht (PIANOo, 2019).

Overige verplichtingen

Naast de Aanbestedingswet 2012 hebben aanbestedende diensten zich te houden aan de Gids Proportionaliteit en het Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW 2016). De Gids Proportionaliteit geeft invulling aan de toepassing van het proportionaliteitsbeginsel en het ARW 2016 beschrijft de procedures voor het aanbesteden van opdrachten voor werken.

Aanbestedingsprocedures

De Aanbestedingswet 2012 beschrijft verschillende aanbestedingsprocedures. Aan de hand van de opdrachtwaarde kan worden bepaald welke aanbestedingsprocedure gevolgd dient te worden. De opdrachtwaarde wordt afgespiegeld tegenover de Europese drempelwaarden. Indien de opdrachtwaarde evenveel of meer bedraagt dan de Europese drempelwaarde, dient de organisatie de opdracht volgens een van de voorgeschreven procedures Europees aan te besteden. Indien de opdrachtwaarde minder bedraagt dan de Europese drempelwaarde, heeft de organisatie keuze uit aanbestedingsprocedures conform het eigen inkoopbeleid. De Europese drempelwaarden worden iedere 2 jaar vastgesteld door de EC en zijn vastgelegd in de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Onderstaande drempelwaarden gelden van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2019.

Drempelbedragen richtlijn 2014/24/EU:

- Werken: €5.548.000,-
- Leveringen en diensten voor centrale overheid: €144.000,-
- Leveringen en diensten voor decentrale overheid: €221.000,-
- Overheidsopdrachten voor sociale en andere specifieke diensten: €750.000,- (PIANOo, 2018).

Aanbestedingsprocedures opdrachtwaarde $\geq$ Europese drempelwaarde

De Aanbestedingswet 2012 beschrijft twee standaard procedures voor Europese aanbestedingen: de openbare- en niet-openbare procedure. Een openbare procedure bestaat uit 1 ronde waarbij leveranciers zich in kunnen schrijven indien zij voldoen aan de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen. Een niet-openbare procedure bestaat uit 2 rondes waarbij leveranciers de eerste ronde doorkomen aan de hand van uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen en in de tweede ronde worden beoordeeld op selectiecriteria. Het voordeel van de niet-openbare procedure is dat de aanbestedende dienst een maximum kan stellen aan het aantal inschrijvers die worden toegelaten tot de gunningsfase. Daarnaast beschrijft de Aanbestedingswet 2012 nog een aantal specifieke gevallen waarin de volgende aanbestedingsprocedures gebruikt kunnen worden: procedure concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure met onderhandeling, procedure van het innovatiepartnerschap en onderhandelingsprocedure zonder aankondiging. [Bijlage 8.4](#) weergeeft schematisch de te doorlopen stappen bij de verschillende Europese aanbestedingsprocedures.

Aanbestedingsprocedures opdrachtwaarde $<$ Europese drempelwaarde

Voor opdrachten met een waarde onder de Europese drempelwaarde geldt geen Europese aanbestedingsplicht. Aanbestedende diensten hebben de keuze uit vier verschillende nationale aanbestedingsprocedures. Bij deze nationale aanbestedingsprocedures dienen aanbestedende diensten rekening te houden met hoofdstuk 1 van de Aanbestedingswet 2012, de Gids Proportionaliteit, de beginselen van het aanbestedingsrecht en in geval van werken met de ARW 2016 (PIANOo, 2019). De meest toegepaste nationale aanbestedingsprocedures zijn de enkelvoudig onderhandse procedure en de meervoudig onderhandse procedure. Bij een enkelvoudig onderhandse procedure wordt één leverancier gevraagd een offerte in te dienen, na eventuele onderhandelingen wordt de opdracht geplaatst. Bij een meervoudig onderhandse procedure wordt aan meerdere leveranciers gevraagd een offerte in te dienen, vervolgens wordt de opdracht gegund op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding. Indien het interessant is om de gehele nationale markt bij de opdracht te betrekken, kunnen aanbestedende diensten kiezen voor een nationale openbare procedure of een nationale niet-openbare procedure. Bij deze procedures wordt de opdracht vooraf nationaal

aangekondigd. De interne inkooprichtlijnen (onder welke drempelwaarden) bepalen wanneer de aanbestedende dienst gebruik mag maken van deze aanbestedingsprocedures. [Bijlage 8.5](#) weergeeft schematisch de te doorlopen stappen bij de verschillende nationale aanbestedingsprocedures.

Keuze aanbestedingsprocedure

Afhankelijk van de opdrachtwaarde hebben aanbestedende diensten de keuze uit verschillende Europese of nationale aanbestedingsprocedures. De gekozen procedure dient zo effectief en efficiënt mogelijk te zijn. Bij de keuze dienen aanbestedende diensten rekening te houden met de volgende factoren: de aanbestedingsregels en interne inkooprichtlijnen, de aard en omvang van de opdracht, de opdrachtvorm, bijzondere omstandigheden, de beschrijving van de opdracht, het type opdrachtgever, de bijkomende administratieve lasten voor zowel de aanbestedende dienst als de inschrijvers, de marktsituatie, het gunningscriterium, de beleidsdoelen, de concurrentie, de doorlooptijd van de procedure en het gewenste eindresultaat (PIANoo, 2019).

Fasen in aanbestedingsprocedures

Zoals in het theoretisch kader besproken kent het aanbestedingsproces drie fasen: de specificatiefase, de selectiefase en de fase van contractering. Onderstaand worden de verschillende fasen van het aanbestedingsproces in detail toegelicht.

Specificatiefase

In de fase van specificeren stelt de aanbestedende dienst de inkoopbehoefte en specificaties vast.

Aankondigings- en aanmeldingsfase

Bij toepassing van een Europese aanbestedingsprocedure dient de opdracht verplicht openbaar aangekondigd te worden. De aankondiging van de opdracht dient te worden gepubliceerd op TenderNed. Door de opdracht openbaar aan te kondigen doen aanbestedende diensten recht aan het gelijkheid- en transparantiebeginsel van het aanbestedingsrecht. Na aankondiging van de opdracht kunnen gegadigden/inschrijvers zich aanmelden.

Kwalificatiefase

In de fase van kwalificatie beoordeelt de aanbestedende dienst of een gegadigde op basis van vooraf vastgestelde uitsluitingsgronden of geschiktheidseisen moet worden uitgesloten van een deelname tot inschrijving.

Selectiefase

In de fase van selectie beoordeelt de aanbestedende dienst de gegadigden/inschrijvers aan de hand van vooraf vastgestelde selectiecriteria. De partij die het best aansluit bij de vraagspecificatie wordt geselecteerd.

Dialoofase

Afhankelijk van de toegepaste aanbestedingsprocedure is er ruimte voor een dialoog met de markt waarin in gezamenlijk wordt gezocht naar de beste specificaties of oplossingen voor een aanbestedingen.

Inschrijvingsfase

Afhankelijk van de toegepaste aanbestedingsprocedure nodigt de aanbestedende dienst in deze fase de geselecteerde gegadigden uit om een inschrijving in te dienen.

Gunningsfase

In de fase van gunning beoordeelt de aanbestedende dienst de ingediende offertes op basis van de vooraf vastgestelde gunningscriterium. De gunningsbeslissing dient te worden gedeeld met alle inschrijvers.

Contractfase

In de fase van contractering wordt het contract afgesloten en publiceert de aanbestedende dienst de aankondiging van de gegunde opdracht op TenderNed.

Voor- en nadelen aanbesteden

Onderstaande overzicht weergeeft de algemeen bekende voor- en nadelen van aanbesteden:

Voordelen aanbesteden:

- Vergoot het marktaanbod;
- Betere prijs-kwaliteitverhouding;
- Stimuleert innovatieve oplossingen;
- Dwingt tot goed voorbereiden en specificeren;
- Gelijke kansen voor geschikte opdrachtnemers.

Nadelen aanbesteden:

- Vraagt expertise;
- Juridisering van het inkoop- en aanbestedingsproces;
- Beperkt de handelingsvrijheid van de aanbestedende dienst;
- Hogere kosten voor de aanbestedende dienst en inschrijvers;
- Langere doorlooptijden (door wettelijke minimumtermijnen in de procedure).

Professionaliteit inkoop

Een professionele aanpak van inkoop helpt bij de uitvoering van een effectieve en efficiënte aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012. Het inrichten van een inkoopfunctie/inkoopafdeling stimuleert de professionalisering van inkoop binnen een organisatie. Daarom wordt in een aanbestedingsplichtige situatie geadviseerd om een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten. In het theoretisch kader wordt het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven beschreven. Het inkoopvolwassenheidsmodel van de TU Eindhoven geeft inzicht in de volwassenheid (professionaliteit) van inkoop binnen een organisatie en de actiepunten om inkoop te ontwikkelen (professionaliseren) naar een volgende fase. Fase 3 uit het inkoopontwikkelingsmodel, de gecoördineerde inkoop, is gericht op leveranciersmanagement en focust zich op de coördinatie, het bundelen van gemeenschappelijke inkopen, het afstemmen van de vraag op de bedrijfsstrategie, de prijs-kwaliteit verhouding, het ontwikkelen van een inkoopplan met voorgeschreven procedures, het managen van leveranciers en communicatie met de interne klant. Inkoop wordt niet meer als besparingspotentieel gezien maar als belangrijke schakel voor de verhoging van het kwaliteitsniveau van de organisatie. In deze fase zijn de inkopers vakspecifiek opgeleid. Een goede organisatie van deze kenmerken draagt bij aan het in de markt brengen van een efficiënte en effectieve aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012. In een aanbestedingsplichtige situatie worden woningcorporaties geadviseerd om zich te focussen op de ontwikkeling naar fase 3 van het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven.

7. ANALYSE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de huidige en gewenste situatie met elkaar vergeleken wegens een gapanalyse. Uit de gapanalyse volgen de conclusies uit het onderzoek.

7.1 ANALYSE

Huidige situatie	Gewenste situatie	Gaps
De inkoopfunctie is als sub functie onder een andere primaire functie belegd of inkoop is een op zichzelf staande functie/afdeling.	Inkoop is een op zichzelf staande functie/afdeling.	Inkoopprofessionaliteit is in verschillende woningcorporaties onvoldoende.
Het belang van inkoop wordt in steeds meer organisaties duidelijk maar desondanks is inkoop nog vaak ondergewaardeerd.	De positie van inkoop is hoog in de organisatie verankerd waardoor inkoop de benodigde (management)aandacht krijgt.	Binnen verschillende woningcorporaties ontvangt inkoop nog niet de benodigde waardering om te professionaliseren.
Inkoop wordt veel ingezet om een besparingspotentieel te realiseren. In verschillende gevallen wordt inkoop ingezet om toegevoegde waarde voor de organisatie te realiseren.	Inkoop wordt ingezet om toegevoegde waarde voor de organisatie te realiseren.	Verschiedende woningcorporaties halen niet alle voordelen uit de inkoopfunctie.
De gemiddelde inkoopvolwassenheid binnen de woningcorporatiesector wordt geschat op fase 2.	Inkoop is ontwikkeld tot fase 3 van het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven.	Inkoopprofessionaliteit is in verschillende woningcorporaties onvoldoende.
In veel gevallen zijn de inkoopverantwoordelijken niet vakspecifiek opgeleid.	Inkoopmedewerkers zijn vakspecifiek opgeleid.	Een tekort aan inkoop- en aanbestedingskennis kan leiden tot het niet behalen van een optimaal resultaat of het onrechtmatig handelen tijdens een aanbesteding.
Het inkoopbeleid van verschillende woningcorporaties kent raakvlakken met de Aanbestedingswet 2012.	Het inkoopbeleid is afgestemd op de Aanbestedingswet 2012 en men werkt conform de Aanbestedingswet 2012.	Het huidige inkoopbeleid van de meeste woningcorporaties is onvoldoende aangesloten op de Aanbestedingswet 2012
In de meeste gevallen legt men de werkwijzen en kaders vast in een inkoopbeleid en handelt hier vaak naar.	Men legt de werkwijzen en kaders vast in een inkoopbeleid en handelt altijd hier naar.	Niet alle aanbestedingen verlopen eerlijk en met gelijke kansen voor de markt.
In veel gevallen streeft men verschillende beginselen van het aanbestedingsrecht na te leven.	Men handelt volgens de beginselen van het aanbestedingsrecht.	Niet alle aanbestedingen verlopen eerlijk en met gelijke kansen voor de markt.
Binnen de meeste woningcorporaties maakt de naleving van de regels uit het inkoopbeleid onderdeel uit van audits.	De naleving van de regels uit het inkoopbeleid zijn onderdeel van audits.	Enkele woningcorporaties maken niet gebruik van de kans om de naleving van het inkoopbeleid te vergroten.
Men verlengt een contract snel als de samenwerking goed bevalt.	Men benadert bij afloop van een contract opnieuw de markt om het beste resultaat te behalen.	Eventueel mislopen van het optimale eindresultaat.
Men is actief bezig om de looptijd van contracten te verkorten. Enkele gevallen werken nog met contracten van soms wel tientallen jaren.	De Aanbestedingswet 2012 kent voor raamovereenkomsten een maximale looptijd van 4 jaar en in speciale gevallen een looptijd van 8 jaar.	Niet af willen stappen van goede contracten en relaties met leveranciers.
Men past bijna altijd een enkelvoudig of meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure toe.	Men past afhankelijk van de situatie de meest gepast aanbestedingsprocedure toe.	Eventueel mislopen van het optimale eindresultaat door toepassing van ongepaste aanbestedingsprocedures.
Men specificeert alles en laat niet tot nauwelijks ruimte over voor invulling van de specificaties door de markt.	Men durft innovatief aan te besteden waarbij ruimte is voor invulling van de specificaties door de markt.	De ruimte voor innovatieve oplossingen vanuit de markt worden beperkt.
Men gaat vooral tijdens een aanbestedingstraject de dialoog aan.	Men gaat zowel voor, tijdens als na een aanbestedingstraject de dialoog aan met de markt.	De voordelen van de dialoog worden zowel door de aanbestedende dienst als voor de markt niet benut.

Inbreukprocedure Europese Commissie

Woningcorporaties zijn in de huidige situatie geen aanbestedende diensten en hebben het recht om vrij te bepalen op welke wijze zij opdrachten in de markt zetten. Of woningcorporaties in de toekomst gekwalificeerd worden als aanbestedende diensten, is afhankelijk van de uitkomst van de inbreukprocedure van de EC. De EC is van mening dat woningcorporaties gekwalificeerd worden als publiekrechtelijke instellingen in de zin van artikel 1.1 van de Aanbestedingswet 2012 en hiermee aanbestedende diensten zijn. De geïntroduceerde toezichtinstrumentarium in de Woningwet 2015 hebben de overheid nieuwe mogelijkheden gegeven om zowel voorafgaand als achteraf aan het verstrekken van opdrachten invloed uit te oefenen. Door de introductie van de nieuwe toezichtinstrumentarium lijken woningcorporaties te voldoen aan alle drie de voorwaarden van publiekrechtelijke instelling en is de kans op een mogelijke aanbestedingsplichtig reëel.

Aanbestedingsplicht

Woningcorporaties komen regelmatig in aanmerking met een verplichte of vrijwillige aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012. Voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed geldt een aanbestedingsplicht voor woningcorporaties en daarnaast zijn woningcorporaties aanbestedingsplichtig bij een projectmatige samenwerking met een aanbestedende dienst als de gemeente. Inkopers van woningcorporaties hebben verschillende visies op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. Enkele uitzonderingen daargelaten is het merendeel van de inkopers geen voorstander van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. Geconcludeerd kan worden dat de volgende factoren invloed hebben op de visie van de inkoper op een mogelijke aanbestedingsplicht: de grootte van de woningcorporatie, de manier waarop inkoop is georganiseerd binnen de organisatie, de professionaliteit van inkoop en in hoeverre de inkopers beschikken over kennis rondom (Europees) aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012.

Inkooporganisatie

Inkoop is een relatief kort bestaande functie/afdeling binnen de woningcorporatiesector. Met uitzonderingen daar gelaten is de inkoopfunctie binnen de meeste woningcorporaties tussen de 0 en 5 jaar actief. De woningcorporaties geven op verschillende wijze invulling aan de organisatie en positionering van inkoop in de organisatie. De omvang van de woningcorporatie en de visie van het bestuur op inkoop zijn vaak de bepalende factoren voor de beschikbare capaciteit in zowel personeel als beschikbaar budget om de inkoopfunctie professioneel in te richten. Waar grotere woningcorporaties vaak een inkoopfunctie of zelfs inkoopafdeling hebben, is de inkoopfunctie binnen kleine en middelgrote woningcorporaties vaak als sub functie belegd onder een andere primaire functie. Dit gaat vaak ten nadele van de professionaliteit en ontwikkeling van inkoop.

Kennisachterstand Aanbestedingswet 2012

Uit zowel de interviews, enquêtes als de deskresearch blijkt dat het merendeel van de inkopers beschikt over onvoldoende kennis van de Aanbestedingswet 2012. Vanwege het gebrek aan kennis van de Aanbestedingswet 2012 wordt in veel aanbestedingen niet het optimale resultaat behaald. Sterker nog, verschillende aanbestedingen monden uit in rechtszaken. Hierdoor kent de Aanbestedingswet 2012 een negatief imago onder zowel de aanbestedende diensten als de ondernemers. Door het negatieve imago wordt de Aanbestedingswet 2012 nog wel eens met koudwatervrees benaderd, er heerst onwil om te kijken naar de mogelijkheden die de Aanbestedingswet 2012 biedt. Meer bekendheid met de Aanbestedingswet 2012 kan de kwaliteit van aanbestedingen voor zowel aanbestedende diensten als de ondernemers verbeteren.

Bewustzijn

Uit de evaluatie van de Aanbestedingswet 2012 in 2015 blijkt dat veel problemen en ergernissen niet zo zeer voortkomen uit de regelgeving maar vooral uit de toepassing van de regelgeving in de praktijk (Ministerie van Economische Zaken , 2015). De “winst” in het verbeteren aanbestedingen zit dus vooral in het beter toepassen van de Aanbestedingswet 2012 door zowel aanbestedende diensten als ondernemers. Het creëren van bewustzijn dat een effectief ingerichte en gepositioneerde inkooporganisatie vereist is voor een goede aanbesteding, een doordachte specificatie en het kiezen van een gepaste aanbestedingsprocedure betere eindresultaten opleveren, een goede aanbesteding kan leiden tot een vermindering van de directe en indirecte kosten, een goede aanbesteding kan leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het eindresultaat, prijsvechten op termijn leidt tot minder inschrijvingen, minder kans op innovatieve oplossingen en een eindresultaat die niet aan de verwachting voldoet en het bewustzijn dat communicatie tussen de aanbestedende dienst en de markt zorgt voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod is bij aanbesteden van belang. Zowel inkopers, ondernemers als met name de politiek bestuurlijke omgeving binnen de woningcorporaties moeten zich hiervan bewust worden. De bestuurlijke omgeving bepaalt namelijk de positionering van inkoop en de beleidsmatige kaders waarbinnen gehandeld dient te worden. Deze kaders maken het vaak lastig om een goede aanbesteding in de markt te zetten (Ministerie van Economische Zaken , 2018).

Verandermanagement bij gedragsveranderingen

De oplegging van een aanbestedingsplicht vergt een verandering in het gedrag van de bij inkoop betrokken medewerkers. Gedragsveranderingen binnen organisaties gaan vaak gepaard met weerstand van de betrokken medewerkers. De betrokken medewerkers reageren vaak ontkennend en behouden de “oude” manier van werken. De input van de betrokken medewerkers is een vereiste om de gedragsverandering succesvol te laten verlopen. Om deze reden is het van belang dat woningcorporaties in een aanbestedingsplichtige situatie aandacht besteden aan verandermanagement.

Inkoopsamenwerkingen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het verwachte aantal inkoopsamenwerkingen tussen kleine en middelgrote woningcorporaties (tot ongeveer 10.000 VHE) in een aanbestedingsplichtige situatie zal toenemen. Het tekort aan inkoop- en aanbestedingskennis en de onderbezetting van de inkoopfuncties/inkoopafdelingen binnen verschillende woningcorporaties zorgt ervoor dat veel woningcorporaties niet het maximale resultaat uit inkoop halen. Inkoopsamenwerkingen tussen woningcorporaties kunnen leiden tot besparingen op de bedrijfslasten, het beter mogelijk maken van specialisme en het verminderen van de kwetsbaarheid van de organisatie. Door capaciteit- en/of kennisdeling en de gezamenlijke uitvoering, inkoop of uitbesteding van leveringen, diensten of werken stellen de kleine en middelgrote woningcorporaties zich in de positie om toch het maximale uit inkoop te halen.

Koudwatervrees

Het lijkt erop dat een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht conform de Aanbestedingswet 2012 voor de woningcorporatiesector te overzien is. De impact van de aanbestedingsplicht zal verschillen per woningcorporatie afhankelijk van de grootte van de woningcorporatie, de manier waarop inkoop is georganiseerd binnen de organisatie, de professionaliteit van inkoop en in hoeverre de inkopers beschikken over kennis rondom (Europees) aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012. Aangenomen kan worden dat het aantal opdrachten dat Europees aanbesteedt moeten worden afneemt naarmate de omvang van de woningcorporatie afneemt. Zolang de Europese drempelwaarden niet worden overschreden heeft men zich te houden aan minder strikte eisen. Woningcorporaties met een grotere omvang zullen eerder de Europese drempelwaarden overschrijden waardoor wellicht andere, langere en procedures met hogere kosten gevolgd dienen te worden dan in de huidige situatie. Aan deze verandering zit een leercurve gebonden waardoor men

steeds effectiever en efficiënter zal werken. Een aanbestedingsplicht conform de Aanbestedingswet 2012 zal door de gestelde wettelijke kaders, een vereiste procedurele werkwijze en het goede opdrachtgeverschap bijdragen aan de professionalisering van inkoop binnen de woningcorporatiesector. Daarbij zal men in de beginfase zeker nog wel eens een fout maken waar juridische gevolgen aan kunnen zitten, dit hoort bij de leercurve.

8. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen van het onderzoek aan de hand van de volgende twee thema's beschreven: professionalisering van inkoop en aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012. Daarnaast worden in paragraaf 8.3 aanbevelingen gedaan aan AevesBenefit om in te spelen op de vrijkomende markt indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden.

8.1 PROFESSIONALISERING VAN INKOOP

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan die helpen bij de professionalisering van inkoop. Professioneel inkopen ligt ten grondslag aan professioneel aanbesteden conform de aanbestedingswet.

Aanbeveling 1

Breng de strategische-, tactische- en operationele inkoopprocessen in kaart.

Toelichting	Als inkoper wil je controle hebben over de inkoopprocessen, breng daarom de inkoopprocessen in kaart. Op welke wijze wordt de inkoopbehoefte gespecificeerd? Wie zijn er betrokken bij het inkoopproces? Is er een functiescheiding tussen de inkoper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt? Zijn er budgetafspraken gemaakt? Dit zijn voorbeelden van vragen die van belang zijn bij het in kaart brengen van de inkoopprocessen. Leg daarnaast de focus op de standaardisatie van de inkoopprocessen met behulp van checklists en templates. Een gelijke werkwijze onder alle medewerkers is makkelijker te managen en controleren.
--------------------	---

Aanbeveling 2

Voer een spendanalyse uit.

Toelichting	Een spendanalyse levert inzicht in alle inkoopuitgaven. Met de informatie uit de spendanalyse kan worden gestuurd op het realiseren van besparingen. Hiermee zou een spendanalyse aan de grondslag van de professionalisering van inkoop moeten liggen. Daarnaast biedt een spendanalyse zicht op de inkopen die in een aanbestedingsplichtige situatie volgens een Europese aanbestedingsprocedure in de markt gezet moeten worden. Indien uw organisatie niet beschikt over de capaciteit of kennis voor de uitvoering van deze analyse is het verstandig om een externe inkoopprofessional in te schakelen.
--------------------	--

Aanbeveling 3

Richt een inkoopfunctie/inkoopafdeling in.

Toelichting	Overweeg een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten indien deze nog niet bestaat binnen uw organisatie. Ongeveer 70% van de totale kosten van woningcorporaties zijn beïnvloedbare kosten en dus inkoopgerelateerd. Deze kosten kunnen door correcte aansturing van inkoop zo efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet. Indien uw organisatie niet over de capaciteit beschikt om een inkoopafdeling in te richten, onderzoek dan de mogelijkheden voor het inrichten van een inkoopfunctie volgens het gecoördineerde inkoopmodel. Hierbij is vaak één persoon (inkoopadviseur/inkoopcoördinator) verantwoordelijk voor de strategische inkoop. De tactische- en operationele inkoop is belegd bij tijdelijke inkoopteams in de lijn.
--------------------	--

Aanbeveling 4

Leidt uw inkoopmedewerkers vakspecifiek op.

Toelichting	Biedt uw inkoopmedewerkers de mogelijkheid om een inkoop- en/of aanbestedingsopleiding te volgen en de kennis actueel te houden. Specialistische kennis draagt bij aan de professionalisering van inkoop.
--------------------	---

Aanbeveling 5

Schrijf het inkoopbeleid in de richting van de Aanbestedingswet 2012.

Toelichting	Probeer in het inkoopbeleid aansluiten te zoeken bij de Aanbestedingswet 2012. Verschillende aspecten uit de Aanbestedingswet 2012 leveren ook in de huidige niet-aanbestedingsplichtige situatie voordelen op voor uw organisatie en dragen bij aan het professionele opdrachtgeverschap. Daarnaast verkleint u de stap die genomen dient te worden indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden.
--------------------	---

Aanbeveling 6

Verbeter de positie en het imago van inkoop in de organisatie.

Toelichting	Creëer het bewustzijn van goed inkopen en aanbesteden in de gehele organisatie en met name bij de politiek bestuurlijke omgeving. De bestuurlijke omgeving bepaalt namelijk de positionering van inkoop en de beleidsmatige kaders waarbinnen gehandeld dient te worden. Probeer de inkooporganisatie zowel op kwantitatief (capaciteit) als kwalitatief (toegevoegde waarde) niveau te versterken om op deze wijze de inkoop hoger in de organisatie te verankeren.
--------------------	--

Aanbeveling 7

Verbeter de communicatie tussen inkoop, budgethouder en behoeftesteller.

Toelichting	In de praktijk weten de inkoper, budgethouder en behoeftesteller elkaar niet altijd te vinden. Inkoopers worden vaak te laat betrokken waardoor de output van de aanbesteding niet optimaal is. Verbeter daarom de communicatie en samenwerking om aanbestedingen efficiënter en effectiever te laten verlopen.
--------------------	---

Aanbeveling 8

Informeer de organisatie tijdig voor een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht en stuur aan op verandermanagement.

Toelichting	Het doorbreken van gewoontes en cultuur is lastig tijdens verandertrajecten. Veranderingen binnen organisaties gaan daarom vaak gepaard met weerstand van medewerkers. Het 8-Stappenmodel van Kotter beschrijft de belangrijkste stappen om een verandering succesvol te laten verlopen (zie bijlage 8.6).
--------------------	---

Aanbeveling 9

Stel een inkoopkalender op.

Toelichting	In de inkoopkalender neemt u alle te verwachten aanbestedingstrajecten op. De inkoopkalender geeft zicht op alle aanbestedingstrajecten waardoor de mate van controle wordt vergroot en daarnaast stimuleert de inkoopkalender een proactieve werkwijze.
--------------------	--

Aanbeveling 10

Schakel bij gebrek aan capaciteit of kennis externe inkoopprofessionals in.

Toelichting	Indien uw organisatie niet beschikt over de benodigde capaciteit of kennis voor de professionalisering van inkoop is het verstandig om een externe inkoopprofessional in te schakelen. De externe inkoopprofessional kan met zijn expertise de benodigde ondersteuning bieden bij de professionalisering van inkoop.
--------------------	--

Aanbeveling 11

Ontwikkel inkoop naar fase 3 van het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven.	
Toelichting	Het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven onderscheidt 6 fasen van inkoopvolwassenheid en biedt hier inzicht in de actiepunten om door te groeien naar een volgende fase. Fase 3 uit het inkoopvolwassenheidsmodel erkent verschillende kenmerken die van belang zijn voor het aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012.

Aanbeveling 12

Maak de naleving van de regels uit het inkoopbeleid onderdeel van audits.	
Toelichting	Door de naleving van de regels uit het inkoopbeleid toe te voegen aan de periodieke audits, vergroot u de aandacht onder de medewerkers voor de beleidsstukken. Hiermee verhoogt u de naleving van het inkoopbeleid.

Aanbeveling 13

Onderzoek de mogelijkheden voor een inkoop samenwerking met één of meerdere woningcorporaties.	
Toelichting	Voor kleine en middelgrote woningcorporaties (tot ongeveer 10.000 VHE) kan het aangaan van een (regionale) inkoop samenwerking interessante voordelen bieden. Het delen van capaciteit en/of kennis of de gezamenlijke uitvoering, inkoop of uitbesteding van diensten kunnen leiden tot besparingen op de bedrijfslasten, een verbetering van de onderhandelingspositie, het beter mogelijk maken van specialisme en het verminderen van de kwetsbaarheid van de organisatie. Zoek een flexibele samenwerkingspartner met een vergelijkbare cultuur en identiteit en vergelijkbare ambities en belangen. Indien u geen rekening houdt met eventuele uiteenlopende belangen tussen u en de samenwerkingspartner(s) loopt u het risico op vertragingen of een ongewenste output.

8.2 AANBESTEDEN CONFORM DE AANBESTEDINGSWET 2012

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan die helpen bij het aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012.

Aanbeveling 14

Neem in nieuwe contracten een artikel op waarin vermeld staat dat het contract vroegtijdig rechtmatig beëindigd kan worden indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden.	
Toelichting	De praktische waarde van dit artikel kan worden betwist maar desondanks is het wel een goed om het artikel mee te nemen in het contract. Transparantie is tevens een van de beginselen uit het aanbestedingsrecht.

Aanbeveling 15

Vergelijk uw huidige aanbestedingsproces met een aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012.	
Toelichting	Door uw huidige aanbestedingsproces te vergelijken met het aanbestedingsproces conform de Aanbestedingswet 2012 krijgt u zich op de verschillen tussen uw huidige aanbestedingsproces en het aanbestedingsproces conform de Aanbestedingswet 2012. Deze verschillen kunt u analyseren en omzetten in actiepunten ter voorbereiding op een mogelijke aanbestedingsplicht. Indien uw organisatie niet beschikt over de capaciteit of kennis voor de uitvoering van deze analyse is het verstandig om een externe inkoopprofessional in te schakelen.

Aanbeveling 16

Streef ernaar de beginselen van het aanbestedingsrecht na te leven.

Toelichting	Het naleven van de beginselen van het aanbestedingsrecht leidt eerlijke aanbestedingen met gelijke kansen voor de markt. Hiermee verhoogt u het professionele opdrachtgeverschap van uw organisatie. Daarnaast heeft u met de naleving van de beginselen een goede uitgangspositie mocht u toch een keer voor de rechter moeten verschijnen.
--------------------	--

Aanbeveling 17

Start met het digitaal aankondigen van opdrachten.

Toelichting	Aanbestedende diensten dienen opdrachten met een waarde gelijk aan of boven de Europese drempelwaarden digitaal aan te kondigen via TenderNed. Overweeg in de huidige situatie per aanbesteding of een aankondig via TenderNed van toegevoegde waarde is. Met deze openbare aankondiging kijkt u met een bredere blik naar de markt en kan de marktwerking de prijs-kwaliteitverhouding verbeteren.
--------------------	---

Aanbeveling 18

Beperk de looptijd van nieuw af te sluiten contracten tot 4 a 5 jaar.

Toelichting	Een lange looptijd beperkt de flexibiliteit om in te spelen op ontwikkelingen in de markt. De Aanbestedingswet 2012 kent voor raamovereenkomsten een maximale looptijd van 4 jaar en voor raamovereenkomsten van een speciale sectoropdracht een looptijd van maximaal 8 jaar. In beide gevallen mag, mits hiervoor een deugdelijke motivatie is, worden afgeweken van deze looptijden. Binnen deze looptijd is voldoende ruimte om te werken aan een partnerschap.
--------------------	---

Aanbeveling 19

Stel bij aanbestedingen zorgvuldig een aanbestedingsteam samen.

Toelichting	Wees zorgvuldig bij het samenstellen van de inkoopteams. Zorg dat de benodigde disciplines tijdig bij het aanbestedingsproces betrokken worden. De "Praatplaat inkoopproces" van Aedes geeft het inkoopproces schematisch weer (zie bijlage 11). Hierin is terug te vinden waar in het aanbestedingsproces welke discipline aangesloten dient te worden.
--------------------	---

Aanbeveling 20

Woon een kennissessie (Europees) Aanbesteden van een inkoopadviesbureau bij.

Toelichting	Indien de kennis van (Europees) aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012 niet in huis is, is het verstandig om u te laten informeren over de procesveranderingen in een aanbestedingsplichtige situatie.
--------------------	--

Aanbeveling 21

Raadpleeg PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden.

Toelichting	Neem de tijd om de website van PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden te raadplegen. Hier vindt u alle informatie over aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012 en de mogelijkheden die deze wet biedt.
--------------------	---

Aanbeveling 22

Evalueer een aanbesteding na afronding.	
Toelichting	Evalueer uw afgesloten aanbestedingen zowel intern als met de markt (gegadigden en inschrijvers). Uit een dialoog met de markt verkrijgt u feedback die toegepast kan worden bij toekomstige aanbestedingen. Daarnaast investeert u tijdens de dialoog in de relatie met een potentiële toekomstige opdrachtnemer. De “verliezers” van een aanbesteding krijgen tijdens de dialoog inzicht in verbeterpunten voor toekomstige inschrijvingen.

Aanbeveling 23

Voorkom risico-avers gedrag tijdens een aanbestedingsprocedure.	
Toelichting	Uit de praktijk blijkt dat aanbestedende diensten uit angst voor politieke problemen bij procedurele fouten, budgetoverschrijdingen of het niet halen van een deadline risico-avers gaan handelen. Dit uit zich in minimale communicatie met de markt tijdens aanbestedingsprocedures, het kiezen voor aanbestedingsprocedures zonder ruimte voor innovatie en het zoveel mogelijk beleggen van de risico's bij de markt. Risico-avers gedrag draagt niet bij aan het behalen van de meest optimale output. Handel daarom vanuit de kansen die de Aanbestedingswet 2012 biedt en voorkom het denken in risico's.

Aanbeveling 24

Ga zowel voor, tijdens als na een aanbesteding de dialoog aan met de markt.	
Toelichting	Door in verschillende fasen van het aanbestedingsproces de dialoog aan te gaan met de markt kunnen meerdere voordelen worden behaald. Zo kan voorafgaand aan een aanbestedingsproces de dialoog worden aangegaan in de vorm van een marktconsultatie. Samen met de markt kan worden gezocht naar de beste oplossingen of specificaties voor de aanbesteding. Tijdens een aanbestedingsproces kan de dialoog worden aangegaan in de vorm van inlichtingen- en vragenrondes. Hiermee kunnen onduidelijkheden worden toegelicht en kan de markt een betere inschrijving aanleveren. Na afronding van een aanbestedingsproces kan de dialoog worden aangegaan in de vorm van een evaluatie (zie aanbeveling 21).

Aanbeveling 25

Deel uw inkoopbeleid en -kalender vroegtijdig met de markt.	
Toelichting	Het vroegtijdig publiceren van uw inkoopbeleid en -kalender draagt bij aan het aantal inschrijvers en gerichte inschrijvingen. Opdrachtnemers kunnen aan de hand van uw inkoopbeleid en -kalender bepalen of een van de verwachte aanbestedingen interessant is voor hen en kunnen hier proactief op inspelen.

Aanbeveling 26

Breng een heldere en realistische offerteaanvraag uit.	
Toelichting	Kies de meest passende aanbestedingsprocedure waarbij u rekening houdt met de het inkoopbeleid van uw organisatie, de aard en omvang van de opdracht, de opdrachtvorm, het verwachte aantal inschrijvers, de bijkomende administratieve lasten voor u als voor de inschrijvers, de marktsituatie, de doorlooptijd van de procedure en het gewenste eindresultaat. Communiceer naar de markt waarom voor de betreffende aanbestedingsprocedure is gekozen en laat waar mogelijk ruimte voor innovatieve oplossingen vanuit de markt. Ken afhankelijk van de inspanningslasten en de complexiteit van de uitvraag en reële tenderkostenvergoeding toe aan de inschrijvers. Al deze factoren bepalen de aantrekkelijkheid van de uitvraag.

8.3 AANBEVELINGEN AAN AEVESBENEFIT

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan aan AevesBenefit om in te spelen op de vrijkomende markt indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden. Het onderzoek richt zich in de hoofdzaak niet op hoe AevesBenefit het best in kan spelen op de mogelijk kansen die vrij komen bij een aanbestedingsplicht voor de woningcorporatie. Desondanks worden in deze paragraaf een aantal aanbevelingen aan AevesBenefit in de kern besproken. Deze aanbevelingen worden niet verder uitgewerkt in het implementatieplan.

Aanbeveling 27

Organiseer één of meerdere Brain Boost sessies over de gevolgen van een aanbestedingsplicht voor de woningcorporatiesector.	
Toelichting	Iedere 6 weken organiseert AevesBenefit een Brain Boost sessie waarbij een aanbestedingsrechtelijk relevant onderwerp centraal staat. Geïnteresseerden kunnen zich gratis aanmelden en worden tijdens deze sessie bijgepraat over de juridische kaders en ontwikkelingen in de rechtspraak. Daarnaast is er ruimte om onderlinge ervaringen te delen. Het organiseren van een Brain Boost sessie biedt AevesBenefit de kans om in contact te komen met potentiële klanten. Gelet op de kennisachterstand van de Aanbestedingswet 2012, zal er animo zijn voor een kennissessie over de gevolgen van een aanbestedingsplicht voor de woningcorporatiesector. Tijdens deze gelegenheid is het van belang dat AevesBenefit werkt aan het opbouwen van een goede relatie met mogelijk potentiële klanten.

Aanbeveling 28

Biedt verschillende diensten aan die interessant zijn voor woningcorporaties ter voorbereiding op dan wel bij oplegging van een aanbestedingsplicht.	
Toelichting	Analyses - Spendanalyse (zie aanbeveling 2) - Procesanalyse (zie aanbeveling 15) Training Europees aanbesteden AevesBenefit doet zich er goed aan een opleidingsprogramma voor Europees aanbesteden aan de woningcorporaties aan te bieden. In deze opleiding worden de inkoopmedewerkers van de woningcorporaties opgeleid om zelfstandig een (Europese) aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012 in de markt te kunnen zetten. Uitvoering van Europese Aanbestedingen Niet alle woningcorporaties zullen ervoor kiezen om de inkoopmedewerkers op te leiden om zelfstandig een (Europese) aanbesteding conform de Aanbestedingswet 2012 in de markt te zetten vanwege capaciteitsproblemen of een klein aantal (Europese) aanbestedingen per jaar. Deze woningcorporaties zullen hoogstwaarschijnlijk ervoor kiezen een externe inkoopprofessional in te schakelen. In deze behoefte kan AevesBenefit de woningcorporaties voorzien.

9. IMPLEMENTATIE

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de aanbevelingen besproken in hoofdstuk 8 geïmplementeerd kunnen worden. Gezien het feit dat dit onderzoek een marktonderzoek is en de te implementeren aanbevelingen per woningcorporatie verschillend zijn, wordt de implementatie beschreven aan de hand van een fictieve woningcorporatie: “Woningcorporatie X”. De omschrijving van de huidige inkoop situatie van Woningcorporatie X is gebaseerd op gemiddelde resultaten uit het onderzoek en is te vinden in paragraaf 9.1. Vervolgens wordt in paragraaf 9.2 een implementatieplan voor de aanbevelingen aan Woningcorporatie X beschreven.

9.1 WONINGCORPORATIE X

Woningcorporatie X heeft 7.000 VHE (zie [bijlage 7.4](#) voor een toelichting van de berekening) in beheer en heeft in totaal 70 medewerkers in dienst. Sinds 1 januari 2017 beschikt Woningcorporatie X over een opgeleide inkoopfunctie van 1 FTE (zie [paragraaf 3.2.2](#) en [bijlage 9.1](#) vraag 7 voor een toelichting van de berekening). Vanwege de kleine inkoopbezetting is inkoop georganiseerd volgens het gecoördineerde inkoopmodel. Omdat de tactische- en operationele inkoop taken in de lijn zijn belegd heeft de inkoper moeite om controle te krijgen over de inkoopprocessen. De toegevoegde waarde van inkoop is nog niet voor alle functiegroepen van Woningcorporatie X helder waardoor inkoop te laat of niet bij verschillende processen wordt betrokken.

De inkoper van Woningcorporatie X heeft een inkoopbeleid opgesteld die per 1 juli 2017 in werking is getreden. In het inkoopbeleid zijn enkele aanbestedingsprocedures beschreven die de bij inkoop betrokken medewerkers sturing bieden. Inkoop is in dit beleid vooral gericht op het reduceren van de inkoopkosten en het contracteren van leveranciers. Hierbij maakt de inkoper gebruik van prestatiemetingen en enkele eenvoudige inkoop tools zoals templates. De inkoopfunctie richt zich op sluiten van meerjarige contracten en bij voorkeur met bekende en/of regionale leveranciers. Bij aanbestedingstrajecten worden veelal enkelvoudig- en meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedures toegepast waarbij de handelingsvrijheid bij de leverancierskeuze het grootst is. Hierbij wordt een eenvoudig inkoopdossier bijgehouden waarmee na afloop een evaluatie kan worden gehouden. De evaluatie met de markt blijft na afloop van een aanbesteding vaak achterwege. Inkoop binnen Woningcorporatie X valt door de hiervoor beschreven inkoop situatie te plaatsen in fase 2 van het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven.

9.2 IMPLEMENTATIEPLAN WONINGCORPORATIE X

9.2.1 IMPLEMENTATIEPLAN KORTE TERMIJN

Onderstaande overzicht geeft de te ondernemen acties op het korte termijn weer. Voor de aanbevelingen 6, 7, 8, 16, 22 en 25 is geen specifiek tijdsbestek en startmoment te bepalen, deze aanbevelingen worden daarom niet meegenomen in het tijdspad. Het tijdspad geeft inzicht in de omvang van de aanbeveling.

Ab	Verantwoordelijke	Actie	Niveau
2	Inkoop, Finance, category managers, eventueel externe inkoopprofessional, management	De inkoper dient alle spend gegevens op te vragen bij de afdeling finance en/of de category managers zodat dit vervolgens in een document kan worden samengevoegd en geanalyseerd. Aan de hand van de uitkomsten van de spendanalyse kan de inkoper strategische inkoopvraagstukken behandelen met het management.	T, S
6	Inkoop, management, medewerkers	De inkoper dient in gesprek te gaan met het management en de medewerkers om het bewustzijn van goed inkopen en aanbesteden te creëren in de organisatie. Het delen van succesverhalen in andere organisaties kan hierbij helpen.	T, S
7	Inkoop, budgethouder, behoeftesteller	De inkoper dient in gesprek te gaan met budgethouders en behoeftebestellers om het bewustzijn van goede communicatie tussen alle drie de partijen te creëren.	O, T
8	Inkoop, management, medewerkers	De inkoper dient een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht onder de aandacht van de organisatie te brengen en de mogelijke gevolgen voor alle betrokkenen te beschrijven. Vroegtijdig informeren creëert draagvlak van de organisatie.	T, S
14	Inkoop, bedrijfsjurist	De inkoper dient in samenwerking met de bedrijfsjurist het artikel op te stellen die kan worden opgenomen in contracten met leveranciers.	O, T
15	Inkoop, eventueel externe inkoopprofessional	De inkoper dient het huidige aanbestedingsproces in kaart te brengen en deze te vergelijken met het aanbestedingsproces conform de Aanbestedingswet 2012. Aan de hand van de gaps kan een actieplan voor verbetering worden gemaakt.	S
16	Inkoop, alle bij inkoop betrokken medewerkers	De inkoper dient het belang van de naleving van de beginselen van het aanbestedingsrecht onder de aandacht te brengen van alle bij inkoop betrokken medewerkers.	O, T
22	Inkoop, alle bij de aanbesteding betrokken medewerkers, de markt	De inkoper dient een aanbestedingstraject na afloop zowel intern als extern te evalueren. Van belang is dat de inkoper en de bij inkoop betrokken medewerkers zorgvuldig een inkoopdossier bijhouden tijdens het aanbestedingstraject.	O, T
25	Inkoper	De inkoper dient het inkoopbeleid en -kalender vroegtijdig beschikbaar te stellen aan de markt. Dit kan het makkelijkst via de website of via TenderNed.	O

	Week							
Ab	1	2	3	4	5	6	7	8
2								
14								
15								

9.2.2 IMPLEMENTATIEPLAN MIDDELLANG TOT LANG TERMIJN

Onderstaande overzicht geeft de te ondernemen acties op het middellang tot lang termijn weer. Voor de aanbevelingen 13, 17, 23 en 24 is geen specifiek tijdsbestek en startmoment te bepalen, deze aanbevelingen worden daarom niet meegenomen in het tijdspad. Het tijdspad geeft inzicht in de omvang van de aanbeveling.

Ab	Verantwoordelijke	Actie	Niveau
5	Inkoper, eventueel externe inkoopprofessional	De inkoper dient zich te verdiepen in de Aanbestedingswet 2012. Deze kennis kan worden opgedaan via de Aanbestedingswet 2012, expertisecentrum PIANOo of een externe inkoopprofessional.	S, T
9	Inkoper, budgethouders, behoeftestellers	De inkoper dient in samenwerking met de budgethouders en behoeftestellers in kaart te brengen wat de verwachtingen zijn voor toekomstige inkopen. Deze verwachtingen dienen te worden samengevoegd in een inkoopkalender.	S, T
11	Inkoper, management, alle bij inkoop betrokken medewerkers,	De inkoper dient de huidige inkoopvolwassenheid in kaart te brengen en deze te vergelijken met de kenmerken van fase 3 uit het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven. Aan de hand van de gaps kan een actieplan voor de doorontwikkeling naar fase 3 worden gemaakt.	T, S
13	Inkoop, management, inkopers van andere woningcorporaties	De inkoper dient in samenwerking met het management en andere woningcorporaties de mogelijkheden voor inkoop samenwerkingen te onderzoeken. Van belang is dat er wordt gezocht naar een samenwerkingspartner met een vergelijkbare cultuur en identiteit en vergelijkbare ambities en belangen.	S
17	Inkoop	De inkoper dient de organisatie te registreren bij TenderNed waarop vervolgens opdrachten openbaar kunnen worden aangekondigd.	O, T
23	Inkoop	De inkoper dient op de hoogte te zijn van alle mogelijkheden die de Aanbestedingswet 2012 biedt om op deze wijze een optimaal eindresultaat te behalen. Het bijwonen van een kennissessie van een externe inkoopprofessional of het volgen van een aanbestedingsopleiding kunnen hierbij helpen.	O
24	Inkoop, alle bij inkoop betrokken medewerkers	De inkoper dient, afhankelijk van de opdracht, voorafgaand aan een aanbestedingstraject de dialoog aan te gaan in de vorm van een marktconsultatie. Tijdens een aanbestedingstraject kan de dialoog worden aangegaan in de vorm van een inlichtingen- en vragenrondes. Na afronding van het aanbestedingstraject kan de dialoog worden aangegaan in de vorm van een evaluatie.	O, T

Ab	Week							
	1 - 4	4 - 8	8 - 12	12 - 16	16 - 20	20 - 24	24 - 28	28 - 52
5								
9								
11								

10. BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk worden de verschillende bedrijfskundige consequenties na implementatie van de aanbevelingen beschreven.

10.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf worden de organisatorische consequenties na implementatie van de aanbevelingen beschreven.

De professionalisering van inkoop en het aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012 vraagt om veranderingen op bestuurlijk niveau binnen de woningcorporaties. Het eventueel inrichten van een inkoopfunctie, verbeteren van de positie van inkoop binnen de organisatie, het toevoegen van de naleving van de regels uit het inkoopbeleid aan audits, het onderzoeken van de samenwerkingsmogelijkheden met één of meerdere woningcorporaties en het (her)schrijven van het inkoopbeleid in de richting van de Aanbestedingswet 2012 zijn aanbevelingen die door beleidsmakers en het management van de woningcorporaties moeten worden opgepakt. Deze verschillende veranderingen kunnen een nodige cultuur en gedragsverandering binnen de organisaties vereisen. Het bestuur en management van de woningcorporaties speelt bij deze mogelijke verandertrajecten een belangrijke rol in het verandermanagement voor een succesvolle transitie.

10.2 PERSONELE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf worden de personele consequenties na implementatie van de aanbevelingen beschreven.

De professionalisering van inkoop en het aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012 vraagt een andere werkwijze van de medewerkers. Bij de organisatorische consequenties wordt gesproken over een mogelijke cultuur en gedragsverandering binnen de woningcorporaties. Verandertrajecten kunnen gepaard gaan met weerstand van de medewerkers. Tijdens een verandertraject wordt van de medewerkers verwacht dat zij bereidt zijn om mee te werken aan een succesvolle transitie. Hiervoor dienen de medewerkers zich open te stellen voor nieuwe werkwijzen en een nieuwsgierige houding aan te nemen. Daarnaast vraagt de professionalisering van inkoop om een verbetering van communicatie tussen verschillende afdelingen binnen de woningcorporaties.

10.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf worden de financiële consequenties na implementatie van de aanbevelingen beschreven. De financiële consequenties worden verdeeld over lasten en baten.

Lasten implementatie aanbevelingen

De lasten voor de implementatie van de aanbevelingen zullen sterk verschillen per woningcorporatie en zijn daarom moeilijk in kaart te brengen. Deze verschillen in lasten per woningcorporatie zijn verklaarbaar. Iedere woningcorporatie heeft inkoop op een andere manier georganiseerd binnen haar organisatie waarbij grote verschillen zijn in de professionaliteit en ervaring van de inkoopfunctie. Woningcorporaties zullen individueel moeten bekijken waar de actiepunten liggen en de inkoopprocessen hierop afstemmen. Ook de leercurve tijdens dit proces verschilt per woningcorporatie, deze is afhankelijk van de beschikbare kennis, capaciteit en het aantal aanbestedingen per jaar. Woningcorporaties van een grote omvang zullen doorgaans een groter aantal medewerkers moeten trainen tot de nieuwe werkwijze waarbij de kans op weerstand groter is.

Woningcorporaties van een kleine omvang zullen een afweging maken om een externe inkoopprofessional in te schakelen of bij iedere aanbesteding de kennis opnieuw te vergaren.

De woningcorporaties kunnen rekening houden met onderstaande lasten:

- Eventuele kosten voor het inrichten van een inkoopfunctie;
- Eventuele inhuur van externe inkoopprofessionals (capaciteit en/of kennis);
- Eventuele opleidingskosten inkoop- en/of aanbestedingsopleiding;
- Eventuele vergroting van de administratieve lasten per aanbesteding.

Baten implementatie aanbevelingen

De baten voor de implementatie van de aanbevelingen zijn moeilijk in kaart te brengen. De professionalisering van inkoop en het aanbesteden conform de Aanbestedingswet 2012 kunnen leiden tot een vermindering van de directe en indirecte kosten en kunnen leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het eindresultaat. Daarnaast kan het aangaan van een inkoop samenwerking met één of meerdere woningcorporaties leiden tot vermindering of uitsluiting van verschillende financiële lasten.

BIBLIOGRAFIE

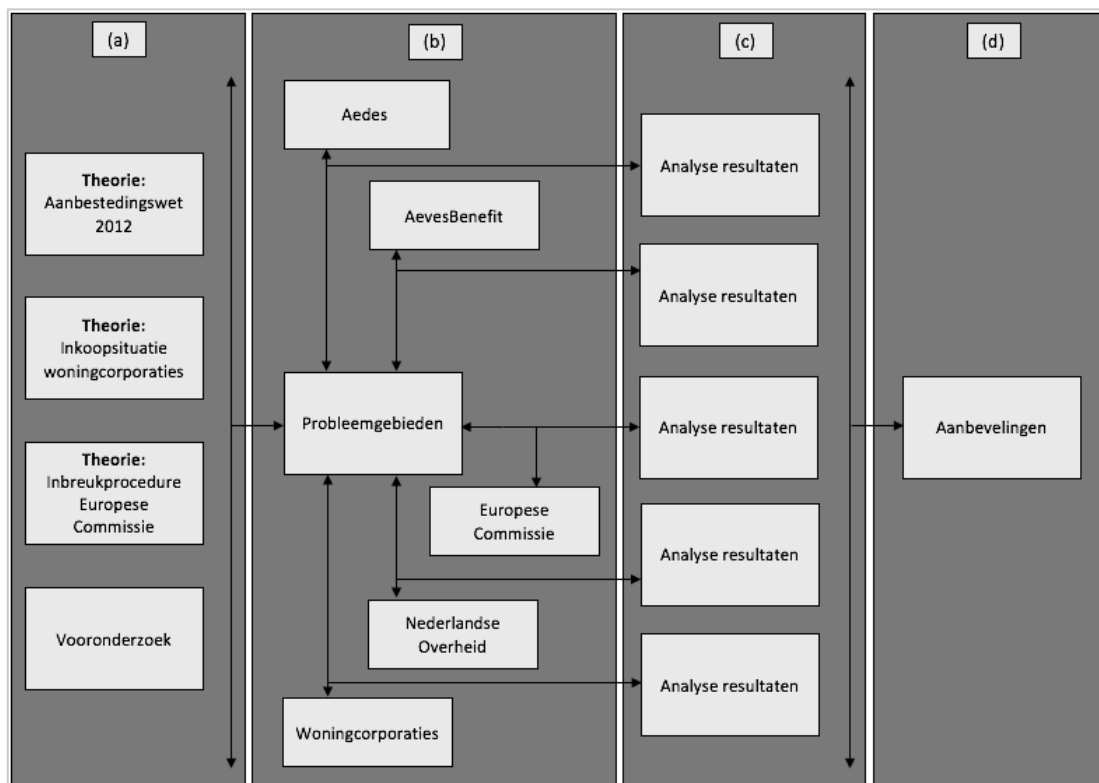
- (2016, September 5). Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/artikelen/woningmarkt/regionale-woningmarkten/regionale-samenwerking/woningmarktregio's-vastgesteld-en-van-kracht.html>
- (2019). Opgehaald van AevesBenefit : <https://aevesbenefit.com/diensten/#advies-publiek>
- Abdalla, S. (2019).
- Aedes . (2015, Januari). *Feiten en cijfers* . Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/bedrijfsvoering/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd/expert-hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd.html>
- Aedes . (2019). Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/geld-en-investeringen/hoe-financieren-woningcorporaties-de-sociale-wonin/hoe-financieren-woningcorporaties-de-sociale-woningbouw.html>
- Aedes . (2019). Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/woning/hoe-ontwikkelt-het-bezit-van-corporaties-zich/hoe-ontwikkelt-het-bezit-van-corporaties-zich.html>
- Aedes . (2019). Opgehaald van Aedes : <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/geld-en-investeringen/hoe-financieren-woningcorporaties-de-sociale-wonin/hoe-financieren-woningcorporaties-de-sociale-woningbouw.html>
- Aedes . (2019). Opgehaald van Aedes : <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/woning.html>
- Aedes . (2019). *Feiten en cijfers* . Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/geld-en-investeringen/hoe-financieren-woningcorporaties-de-sociale-wonin/achtervang.html>
- Aedes. (2017). *Leidraad Inkoop*. Aedes.
- Aedes. (2017). *Leidraad inkoop*. Aedes.
- Aedes. (2019). *Feiten en cijfers*. Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/wetgeving-en-toezicht/toezicht-op-woningcorporaties/toezicht-op-woningcorporaties.html>
- Aedes Compact . (2011). *Professioneel Aanbesteden*. Aedes Compact .
- AW. (2016). *Sectorbeeld 2016* . Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)/Autoriteit woningcorporaties (AW).
- AW. (2018). *Rapportage integriteit bij opdrachtverstrekking*. Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)/Autoriteit Woningcorporaties (AW).
- AW. (2018). *Sectorbeeld 2017*. Den Haag: ILT/Autoriteit woningcorporaties.
- Bavelaar, A. (2016). *Waarom woningcorporaties veel tijd besteden aan het beheersen van kosten per verhuureenheid*. NIC Inkoopprojecten.
- Bavelaar, A. (2016). *Woningcorporaties kunnen grote professionaliseringsslagen maken op het gebied van inkoop- en contractmanagement*. NIC Inkoopprojecten.
- Blok, S. (2016). *Kamerstuk 32847 nr. 260*. Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Elrod, P., & Tippet, D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of organizational change management* . In P. Elrod, & D. Tippet, *The "death valley" of change. Journal of organizational change management* (pp. 273-291).
- European Commission . (2019). *Wetgeving*. Opgehaald van European Commission: https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/applying-eu-law/infringement-procedure_nl
- Hebly, J., & Manunza, E. (2017 , 1 1). Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar. In J. Hebly, & E. Manunza, *Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar* (p. 6). Wolters Kluwer . Opgehaald van Overheid: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2019-01-01>
- Hebly, J., & Manunza, E. (2017). Aanbestedingrecht Tekst & Commentaar . In J. Hebly, & E. Manunza, *Aanbestedingrecht Tekst & Commentaar* (p. 29). Wolters Kluwer .
- Hebly, J., & Manunza, E. (2017). Aanbestedingsrecht . In J. Hebly, & E. Manunza, *Aanbestedingsrecht* . Wolters Kluwer.

- Hebly, J., & Manunza, E. (2017). Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar. In J. Hebly, & E. Manunza, *Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar*. Wolters Kluwer.
- Hebly, J., & Manunza, E. (2017). Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar . In J. Hebly, & E. Manunza, *Aanbestedingsrecht Tekst & Commentaar* (p. 5). Wolters Kluwer .
- Hoekstra, R. (2012). *Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties*.
- Hoppenbrouwers, N. (2017, December 11). Opgehaald van AevesBenefit : <https://aevesbenefit.com/news/woningcorporaties-aanbestedingsplichtig/>
- Huijbers, M. (2016, Juni 30). Opgehaald van VBTM advocaten: <http://www.vbtm.nl/weblog/heeft-de-herziening-van-de-woningwet-tot-gevolg-dat-corporaties-aanbestedingsplichtig-worden>
- Jansen, C. (2018). Juridisering van de overheidsinkoop?
- Jonge, B. d. (2017, December 8). Opgehaald van Aedes: <https://www.aedes.nl/artikelen/woningmarkt/europa/europees-aanbesteden/aedes-europese-aanbestedingsplicht-corporaties-principieel-onjuist.html>
- Kenniscentrum Europa Decentraal . (2017, Juni). Opgehaald van Kenniscentrum Europa Decentraal : <https://europadecentraal.nl/praktijkvraag/is-een-woningcorporatie-aanbestedingsplichtig/>
- Kenniscentrum Europa Decentraal . (2017 , Juni). *Praktijkvragen* . Opgehaald van Europa Decentraal : <https://europadecentraal.nl/praktijkvraag/is-een-woningcorporatie-aanbestedingsplichtig/>
- Kotter, J. (1996). 8-stappenmodel van Kotter.
- KPMG. (2018). *Onderzoek fusie en samenwerking woningcorporaties 2018*. KPMG.
- Krijger, H. d. (2012, Juni 14). *Professionalisering inkoopfunctie*. Opgehaald van Versus: https://www.verus.nl/files/oud_besturenraad/redactie/presentatie_hans_de_krijger__professionaliseren_inkoopfunctie.besturenraad_14_juni_2012.pdf
- Ministerie van BZK. (2015, Maart 17). Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/17/woningwet-2015-in-vogelvlucht>
- Ministerie van BZK. (2015). *De Woningwet 2015 in vogelvlucht* . Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties .
- Ministerie van BZK. (2018, Februari 21). *Publicaties* . Opgehaald van Overheid: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29453-468.html>
- Ministerie van Economische Zaken . (2015). *Kamerbrief Uitkomsten van de evaluatie van de Aanbestedingswet 2012*. Rijksoverheid . Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/07/08/kamerbrief-uitkomsten-van-de-evaluatie-van-de-aanbestedingswet-2012>
- Ministerie van Economische Zaken . (2018). *Actieagenda Beter Aanbesteden* . Ministerie van Economische Zaken .
- Nevi . (2019). *Vakkennis* . Opgehaald van Nevi: <https://kennislab.nevi.nl/vakkennis/het-racewagenmodel>
- Peijl, G. v. (2017, November 1). Opgehaald van Aedes : <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoopsamenwerking/wat-is-inkoop.html>
- Peijl, G. v. (2019, Maart 25). Mogelijke aanbestedingsplicht woningcorporaties. (I. Osinga, Interviewer)
- PIANOo . (2019). Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/jurisprudentie>
- PIANOo . (2019). Opgehaald van PIANOo : <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/wat-zijn-beginselen-van-europees-aanbesteden>
- PIANOo. (2018, Januari 1). Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/drempelwaarden-europees-aanbesteden>
- PIANOo. (2019). *Inkoopproces* . Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/kiezen-aanbestedingsprocedure>
- PIANOo. (2019). *Regelgeving* . Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/europese-richtlijnen/inbreukprocedure>
- PIANOo. (2019). *Inkoopproces*. Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/mogelijke-aanbestedingsprocedures>

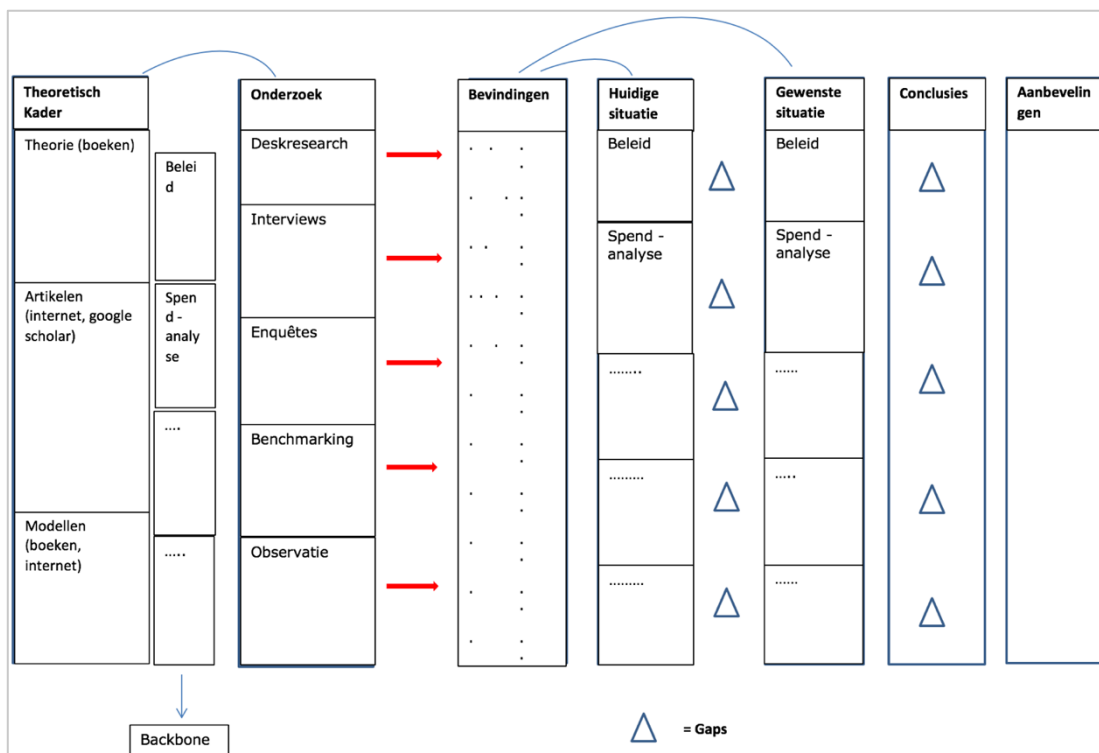
- PIANOO. (2019). *Inkoopproces*. Opgehaald van PIANOO: <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/aanbestedingsregels>
- PIANOO. (2019). *Metrokaart*. Opgehaald van PIANOO: <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/hoe-is-inkoop-gepositioneerd-in-organisatie>
- PIANOO. (2019, Februari). *Publicaties*. Opgehaald van PIANOO: <https://www.pianoo.nl/nl/inventarisatie-opleidingsaanbod-tekort-aan-goed-opgeleide-publieke-inkopers>
- PIANOO. (2019). *Regelgeving*. Opgehaald van PIANOO: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/gewijzigde-aanbestedingswet-2012>
- Press Release Database . (2017, December 7). Opgehaald van European Commission : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-4771_EN.htm
- Press Release Database. (2019, Januari 24). Opgehaald van Europese Commissie: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-19-462_nl.htm
- Press Release Dase . (2019, Januari 24). Opgehaald van European Commission: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-19-462_EN.htm
- PWC. (2017, December 13). *Vastgoed publicaties*. Opgehaald van PWC: <https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/diensten-en-sectoren/vastgoed/nederlandse-woningcorporaties-kwalificeren-volgens-europese-commissie-als-aanbestedende-dienst.html>
- Queensland Government. (2014). *Change management best practices guide. Five (5) key factors common to success in managing organisational change*. Queensland Government. Opgehaald van https://www.lgnsw.org.au/files/imce-uploads/361/change-management-bestpractice-guide-QLD_0.pdf
- Rietveld, G. (2011, Februari 11). *Business*. Opgehaald van Gerco Rietveld : <https://www.gercorietveld.nl/open-brief/>
- Rijksoverheid . (2019). *Woningcorporaties*. Opgehaald van Rijksoverheid : <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/activiteiten-woningcorporaties>
- Schouten, & Bisschop. (2014, December 9). *33 966 Wijziging van de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. Opgehaald van Overheid : <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33966-30.html>
- Telgen, J. (2015). Doelmatigheid versus rechtmatigheid . *Tendernieuwsbrief*.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2014). *Parlementaire Enquête Woningcorporaties*. Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Veeke, Gunning, Lenselink, & Telgen. (sd). *Racewagenmodel van Significant*.
- VwEU . (2013, Juli 1). Opgehaald van Wettenbank Overheid : <https://wetten.overheid.nl/BWBV0001506/2013-07-01>
- Woningcorporaties. (2019). Opgehaald van Woningcorporaties: <https://www.woningcorporaties.nl/woningcorporaties>
- Woningwet 2015. (2015, Juli 1). Opgehaald van Wettenbank : <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036776/2015-07-01>
- Wynants, A. (sd). *De menselijke kant in veranderprocessen*. KU Leuven.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1. ONDERZOEKSMODEL VAN DOOREWAARD



BIJLAGE 2. BACKBONE-MODEL



Opening
☐ Voorstellen/introductie ☐ Doel van het interview ☐ Interviewthema's ☐ Huidige werkwijze van de inkoopfunctie binnen uw organisatie ☐ Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties ☐ Voorbereidingen op de aanbestedingsplicht die in dit kader moeten worden genomen ☐ Samenwerking tussen woningcorporaties ☐ Duur van het interview (± 60 min.) ☐ Toestemming opnemen interview
Middengedeelte
Algemeen
☐ Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen uw organisatie? ☐ Over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) beschikt uw organisatie?
Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling
☐ Beschikt uw organisatie over een inkoopafdeling/inkoopfunctie? ☐ Zo ja, sinds wanneer is de inkoopafdeling/inkoopfunctie in werking getreden? ☐ Zo ja, hoe is de inkoopafdeling/inkoopfunctie ☐ Zo ja, hoe is de inkoopafdeling/inkoopfunctie gepositioneerd binnen de organisatie? ☐ Zo ja, uit hoeveel fte bestaat de inkoopafdeling/inkoopfunctie? ☐ Zo ja, hoe heeft de inkoopafdeling/inkoopfunctie zich de afgelopen jaren ontwikkeld? ☐ Zo niet, wat is de voornaamste reden dat uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie? ☐ Zo niet: welke afdeling binnen uw organisatie is verantwoordelijk voor de inkoop van leveringen, werken en diensten? ☐ Zo niet, denkt u erover na om een inkoopafdeling/inkoopfunctie op te richten?
☐ Beschikt uw organisatie over een eigen inkoopbeleid en zou u mij hier wat over kunnen vertellen? ☐ Zo ja, sinds wanneer is dit beleid in werking getreden? ☐ Zo ja, is dit beleid opgesteld aan de hand van de organisatiedoelstellingen? ☐ Zo ja, worden er binnen dit beleid standaard aanbestedingsprocedures en grensbedragen beschreven? ☐ Zo ja, hoe vaak worden deze procedures daadwerkelijk opgevolgd en hoe wordt getoetst of deze procedures worden opgevolgd? ☐ Zo niet, waarom beschikt uw organisatie niet over een inkoopbeleid?
☐ Bent u bekend met het inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven? ☐ Zo ja, in welke fase zou u uw inkoopfunctie plaatsen en ervaart u uw inkoopfunctie daarmee als volwassen? ☐ Zo niet, het inkoopontwikkelingsmodel biedt uw organisatie inzicht in het huidige volwassenheidsniveau van uw inkoopfunctie en biedt zicht op verbeteracties. Mag ik u vragen het model na afloop van het interview in te vullen en de uitslag naar mij door te sturen?

☐ Heeft u ervaring met (Europese) aanbestedingsprocedures?
☐ Zo ja, wat zijn uw ervaringen in dit kader? ☐ Zo niet, waarom maakt uw organisatie geen gebruik van (Europese) aanbestedingen?
☐ Bent u bekend met de "Leidraad Aanbesteden" van Aedes?
☐ Zo ja/niet, maakt u gebruik van deze leidraad? ☐ Zo ja, in hoeverre maakt u gebruik van deze leidraad? ☐ Zo ja, is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad Aanbesteden van Aedes?
☐ Welke gunningscriteria past u toe bij gunning van een opdracht (prijs, BPKV)?
☐ Indien kwaliteitscriteria een rol spelen bij het gunnen van een opdracht, welke criteria zijn hierbij dan van belang?
☐ Kunt u mij vertellen hoeveel procent het inkoopbudget bedraagt ten opzichte van het jaarbudget van uw organisatie (beïnvloedbare spend)?
☐ Vindt u de inkoopafdeling/inkoopfunctie belangrijk genoeg om te professionaliseren?
☐ Zo ja, welke aspecten vindt u van belang bij een professionalisering van de inkoopfunctie? ☐ Zo niet, waarom vindt u dit niet van belang?
☐ Speelt inkoop een belangrijke rol bij het standaardiseren en vereenvoudigen van specificaties? Zo ja, op welke wijze?
Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties
☐ Ziet u risico's voor uw inkoopafdeling die de aanbestedingsplicht met zich meebrengt? Zo ja, welke risico's?
☐ Ziet u kansen voor uw inkoopafdeling die de aanbestedingsplicht met zich meebrengt? Zo ja, welke kansen?
☐ Heeft u behoeftes aan ondersteuning van uw inkoopafdeling op korte termijn ten aanzien van een aanbestedingsplicht?
☐ Heeft u behoeftes aan ondersteuning van uw inkoopafdeling op lange termijn ten aanzien van een aanbestedingsplicht?
☐ Bent u van mening dat uw inkoopafdeling klaar is voor een aanbestedingsplicht? Waarom wel/niet?
☐ Staat u achter de mening van de Nederlandse overheid en Aedes dat een aanbestedingsplicht een negatief effect zal hebben op de woningcorporaties? Waarom wel/niet?
☐ Heeft u bezwaar tegen de aanbestedingsplicht? Waarom wel/niet?
Voorbereidingen op een mogelijke aanbestedingsplicht
☐ In hoeverre heeft uw organisatie behoefte aan kennis en expertise over inkoop- en contractmanagement? Op welke wijze kan dit het beste worden geborgd?
☐ In hoeverre heeft uw organisatie behoefte aan kennis en expertise over aanbesteden? Op welke wijze kan dit het beste worden geborgd?
☐ Hoe denkt u erover om toekomstige uitgaven vrijwillig volgens de aanbestedingswetgeving uit te voeren?
☐ Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?
☐ Treft u andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht?
☐ Bent u bekend met de publicatieplicht van de Aanbestedingswet 2012 en welke gevolgen deze plicht kan hebben voor uw reeds afgesloten overeenkomsten? Hoe gaat u hier mee om?

Inkoopsamenwerkingen tussen woningcorporaties

- ☐ Het merendeel van de woningcorporaties is aangesloten bij de branchevereniging Aedes, heeft u verwachtingen van Aedes indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden?
- ☐ Heeft u er ooit aan gedacht om een samenwerkingsverband/fusie aan te gaan met andere woningcorporaties? Waarom wel/niet?
- ☐ Denkt u in de toekomst andere woningcorporaties nodig te hebben om het aanbestedingsproces beter te laten verlopen?
- ☐ In hoeverre verwacht u wat te hebben aan samenwerkingsverbanden met andere woningcorporaties binnen de kaders van het aanbestedingsrecht?

Afronding

- ☐ Samenvatten van de belangrijkste punten
- ☐ Afronden interview
- ☐ Bedanken respondent

4.1 INTERVIEW H. HARTMAN (HAVENSTEDER) – 20-03-2019

Woningcorporatie Havensteder

Woningcorporatie Havensteder gevestigd in Rotterdam beschikt over ongeveer 50.000 eenheden waarvan ruim 45.000 woningen. Door dit grote aantal woningen wordt Havensteder beschouwd als een XL-woningcorporatie. Havensteder is ontstaan in juli 2011 nadat de Rotterdamse woningcorporaties PWS en Com.Wonen zijn gefuseerd. Met ongeveer 400 medewerkers werkt Havensteder aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

5 jaar geleden heeft Havensteder een centrale inkoopafdeling opgericht bestaande uit 5 inkopers en 1 teamleider welke werkzaam zijn op operationeel-tactisch niveau. Gedurende de afgelopen 5 jaar is de huidige inkoopafdeling uitgedund tot 3 inkopers en 1 teamleider. Inkoop valt onder de directie Onderhoud & Ontwikkeling omdat hier de grootste spend van inkoop ligt. Inkoop heeft haar toegevoegde waarde door de jaren heen weten te bewijzen en haar positie binnen de organisatie vergaart. Havensteder vindt het van belang om aan te geven dat zij transparant, objectief en toetsbaar inkopen.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Havensteder werkt (hoogstwaarschijnlijk) sinds de fusie in 2011 met een inkoopbeleid en aanbestedingsleidraad welke door de jaren heen zijn geüpdatet waar nodig. De inkoopafdeling van Havensteder vindt het van belang dat zij uitstralen dat er transparant, objectief en toetsbaar gehandeld wordt. Het inkoopbeleid vormt de kaders waaraan inkoop zich dient te houden en hoe inkoop zich dient te positioneren in de organisatie. Daarnaast beschrijft Havensteder in haar inkoopbeleid ook haar marktbenaderingsvisie waarin is vastgelegd hoe zij met de markt willen samenwerken. De aanbestedingsleidraad vormt de kaders waaraan inkoop zich dient te houden specifiek bij aanbestedingen. Hierin staan verschillende procedures bij aanbestedingen beschreven. De aanbestedingsleidraad van Havensteder heeft tevens input geleverd aan de Leidraad aanbesteden van Aedes.

Om controle op het inkoopbeleid en de aanbestedingsleidraad te houden heeft Havensteder interne controllers in dienst en werkt zij met een externe auditororganisatie. Via de interne en externe partijen worden reeds uitgevoerde aanbestedingen gecontroleerd op naleving van het voorgeschreven beleid. Havensteder werkt vooral veel met langdurige contracten gericht op samenwerking. Doorgaans worden er (raam)contracten afgesloten voor een periode van 5 jaar en in enkele gevallen zelfs voor een langere periode.

Visie op (Europees) aanbesteden

Havensteder heeft in samenwerking met de gemeente gewerkt aan verschillende Europese aanbestedingen. Deze Europese aanbestedingen zijn als lange processen ervaren waarin veel fouten gemaakt kunnen worden door de vele regels. Havensteder verwacht niet dat een aanbestedingsplicht gevaar met zich meebrengen voor hun eigen organisatie omdat de inkoopafdeling al professioneel is ingericht en de reguliere aanbestedingswijze niet veel afwijkt van de aanbestedingswetgeving. Desondanks is Havensteder geen voorstander van de Aanbestedingswet 2012 omdat de risico's om cruciale fouten te maken welke kunnen leiden tot onrechtmatig handelen aanwezig te zijn. Daarom blijft Havensteder zolang de woningcorporaties niet aanbestedingsplichtig zijn handelen met de vrijheid die zij nu hebben en overwegen zij het niet om vrijwillig de Aanbestedingswet 2012 te volgen.

Kansen (Europees) aanbesteden

Havensteder is van mening dat het openbaar uitzetten van opdrachten goed is om verder te kijken dan het bekende leveranciersbestand en het kan de kwaliteit en prijs ten goede doen. Een ander effect van de aanbestedingsplicht zal zijn dat het goede opdrachtgeverschap verder zal worden geprofessionaliseerd.

Risico's (Europees) aanbesteden

Gelet op een mogelijke aanbestedingsplicht ziet Havensteder niet zo snel risico's voor haar eigen organisatie. De reguliere aanbestedingen van Havensteder liggen grotendeels in lijn met de aanbestedingswetgeving. Het zullen een aantal kleine aanpassingen zijn die Havensteder in haar aanbestedingsprocedures moet aanpassen. Wel verwacht Havensteder dat de doorlooptijden langer zullen worden (met name door de verplichte termijnen), de beheerlasten omhoog zullen gaan (personeelskosten) en de jurisprudentie vergroot wordt. Havensteder verwacht dat de aanbestedingsplicht grotere risico's zal brengen bij de woningcorporaties waar inkoop nog geen rol speelt of inkoop nog niet professioneel handelt. Daarnaast vraagt Havensteder zich af of de dienstverlening die zij bieden aan haar huurders kan worden gewaarborgd wanneer er iedere 4 jaar gewisseld zal worden van leverancier. Zeker bij diensten waar leveranciers bij huurders over de vloer komen betwijfeld Havensteder of dit de dienstverlening ten goede doet.

Voorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

Zolang woningcorporaties niet aanbestedingsplichtig zijn zal Havensteder blijven handelen met de rechten die zij momenteel als private instelling hebben. In nieuwe contracten wordt nog geen artikel opgenomen waarin Havensteder zichzelf indekt tegen een eventueel toekomstige aanbestedingsplicht. Ter voorbereiding op een mogelijke aanbestedingsplicht worden er sinds twee jaar wel (laagdrempelige) cursussen Europees aanbesteden gevolgd zodat de nodige kennis vergaart wordt.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigt de respondent het eens te zijn over de inhoud van de gespreksamenvatting.

Respondent, H. Hartman (Havensteder)

4.2 INTERVIEW R. SIERINK (MITROS) – 22-03-2019

Woningcorporatie Mitros

Woningcorporatie Mitros gevestigd in Utrecht beschikt over ongeveer 30.000 woningen. Door dit grote aantal woningen wordt Mitros beschouwd als een XL-woningcorporatie. Met ongeveer 350 medewerkers werkt Mitros aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

De inkoopafdeling van Mitros is georganiseerd vanuit het coördinatiemodel (centraal beleid met een decentrale uitvoering). Dhr. Sierink maakt samen met de contractmanager deel uit van de afdeling Strategie & Advies, zij houden zich bezig met strategische inkoop en aanbestedingsvraagstukken, ondersteunen de afdeling inkoop waar nodig en proberen de organisatie te ontwikkelen tot professionele opdrachtgever. Met een jaarlijks budget van ruim 100 miljoen euro (beïnvloedbare spend) heeft inkoop een behoorlijke verantwoordelijkheid en dient het proces zo effectief en efficiënt mogelijk te worden ingericht. Binnen Mitros werken ongeveer 40 medewerkers die zich bezig houden met inkoop binnen vastgoed. Door de sturing aan de voorkant van het inkoopproces (inkoopbeleid) en aan de achterkant van het inkoopproces (contractmanagement) weet Mitros te sturen op de verschillende resultaatgebieden en kan het inkoopproces professionaliseren.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Mitros werkt sinds 2009 met een inkoop- en aanbestedingsleidraad. Het beleid van 2009-2014 was vooral gericht op control (kaders waar de organisatie behoefte aan had). Ook werden in dit beleid de eerste stappen (voor hoeveel het waard was) gezet richting resultaatgericht samenwerken. Een tweede versie van het inkoopbeleid verscheen in 2014 en was gelimiteerd tot 2018. Het meest recent geschreven inkoopbeleid komt uit 2018 en is, in tegenstelling tot de vorige beleidsstukken, niet meer gelimiteerd aan een termijn, zodat er rekening gehouden kan worden met ontwikkelingen op de markt. De beleidsstukken komen tot stand door vele gesprekken en analyses op het vraagstuk “waar staan we, waar willen we heen en hoe bereiken we dit”, hierbij spelen de kernwaarden doel- en rechtmatig handelen en grote rol. Bij deze kernwaarden horen volgens Mitros de volgende handelwijzen: betrouwbaar handelen, integer handelen, transparant handelen en proportioneel handelen.

In de huidige situatie zet Mitros openbare opdrachten in de vorm van verschillende innovatie-challenges uit. Deze vorm van aanbesteden wordt gehanteerd indien zij verwachten dat het openbaar uitzetten van de opdracht positieve effecten kan opleveren (markt-verbredende blik). Mitros leert keer op keer van haar aanbestedingen, openbaar of niet, of haar vraagspecificatie duidelijk is geweest. Door de reacties van de leveranciers (nota van inlichtingen), de uitkomst (op papier en in werkelijkheid) en door gesprekken te voeren met de afvallers.

Visie op (Europees) aanbesteden

Mitros verwacht niet dat een aanbestedingsplicht gevaar met zich meebrengen voor hun eigen organisatie omdat de inkoopafdeling al professioneel is ingericht en de reguliere aanbestedingswijze niet veel afwijkt van de aanbestedingswetgeving. Desondanks voelt Mitros zich niet prettig bij een aanbestedingsplicht, zij zullen hun werkzaamheden moeten formaliseren en deze formele handelwijze zit niet in het DNA van Mitros. Dhr. Sierink is van mening dat de Aanbestedingswet 2012 niet nodig is om de woningcorporatiesector te professionaliseren, hier dragen de Autoriteit Woningcorporaties en Aedes op verschillende manieren al aan bij (integriteit, hulptools en governance code). Daarnaast is dhr. Sierink van mening dat de Aanbestedingswet 2012 haar doel voorbij schiet en dat ervoor gewaakt moet worden dat het middel niet een doel wordt.

Om de (bouw)markt te stimuleren met innovatieve oplossingen voor het renovatieproces van de huurwoningen te komen is Mitros gestart met het project ExpeditieDoorbraak. Mitros beoogt met haar challenges (openbare uitvragen) een gefragmenteerde bouwmarkt te laten samenwerken aan een product/dienstencombinatie die zij nog niet eerder hebben kunnen vinden. Dhr. Sierink verwacht niet dat een aanbestedingsplicht problemen gaat opleveren voor challenges als deze, wel zullen de regels

en procedures aangescherpt moeten worden. Gelet op het resultaatgericht samenwerken voorziet Mitros geen problemen met een aanbestedingsplicht. Een contractduur van 4-5 jaar, waarmee raamcontracten vaak worden afgesloten, biedt genoeg ruimte om samen te werken met je leveranciers.

Kansen (Europees) aanbesteden

Mitros is van mening dat het openbaar uitzetten van opdrachten goed is om verder te kijken dan het bekende leveranciersbestand en het kan de kwaliteit en prijs ten goede doen. Een ander effect van de aanbestedingsplicht zal zijn dat het goede opdrachtgeverschap verder zal worden geprofessionaliseerd.

Risico's (Europees) aanbesteden

Gelet op een mogelijke aanbestedingsplicht ziet Mitros niet zo snel risico's voor haar eigen organisatie. De reguliere aanbestedingen van Mitros liggen grotendeels in lijn met de aanbestedingswetgeving. Het zullen een aantal kleine aanpassingen zijn die Mitros in haar aanbestedingsprocedures moet aanpassen. Wel verwacht Mitros dat de beheerlasten omhoog zullen gaan (personeelskosten) en de jurisprudentie vergroot wordt. Dhr. Sierink is van mening dat er verstandiger om moet worden gegaan met het maatschappelijk geld, de hogere kosten door verhoging van de beheerslasten kunnen beter in de realisatie van nieuwe huizen en/of verduurzaming van bestaand vastgoed gestoken worden. Mitros verwacht dat de aanbestedingsplicht grotere risico's zal brengen bij de woningcorporaties waar inkoop nog geen rol speelt of inkoop nog niet professioneel handelt. Daarnaast vraagt Mitros zich af of de dienstverlening die zij bieden aan haar huurders kan worden gewaarborgd wanneer er iedere 4 jaar gewisseld zal worden van leverancier. Zeker bij diensten waar leveranciers bij huurders over de vloer komen betwijfeld Mitros of dit de dienstverlening ten goede doet.

Voorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

Gelet op een mogelijke aanbestedingsplicht en het professionaliseren van het inkoopproces heeft Mitros onlangs een onderzoek uit laten voeren door een extern integriteitsbureau om het huidige inkoop- en aanbestedingsproces te toetsen op integriteit. Daarnaast heeft Mitros een onderzoek uit laten voeren door een externe partij waarbij de huidige aanbestedingswijze is afgespiegeld tegenover een aanbesteding volgens aanbestedingswet. Het rapport geeft inzicht in de verbeterpunten waar Mitros van kan leren. Zoals verwacht sprak diit rapport over de toenemende kans op juridische conflicten. De juristen van Mitros zijn actief bezig met het verbeteren van de actiepunten.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigt de respondent het eens te zijn over de inhoud van de gesprekssamenvatting.

Aedes

Aedes is de branchevereniging van de woningcorporaties waarbij meer dan 90% van de woningcorporaties in Nederland is aangesloten. Met ongeveer 70 medewerkers vertegenwoordigt Aedes de woningcorporaties op het moment dat het om wet- en regelgeving gaat. Dit doet Aedes door samen te werken met zowel de overheid als de verschillende woningcorporaties. De afdeling Sectorontwikkeling en -professionalisering stimuleert samen met leden en partners de ontwikkeling, professionalisering en innovatie in de sector, mevr. van der Peijl doet dit op het gebied van inkoop.

Aedes speelt officieel geen rol in het proces rondom de discussie of woningcorporaties aanbestedingsplichtig zijn of niet. De betreffende partijen in deze zaak zijn de Europese Commissie en het Ministerie van BZK. Het enigste wat Aedes doet is een adviserende rol aannemen, waarbij wordt uitgelegd waarom woningcorporaties geen aanbestedende dienst zijn en wat de gevolgen voor de woningcorporatiesector kunnen zijn bij een aanbestedingsplicht.

Inkoop binnen de woningcorporatiesector

Binnen de woningcorporatiesector zijn ongeveer 22.000 medewerkers actief, hiervan zijn ongeveer 90 medewerkers aangesloten bij het inkoopnetwerk. De 90, veelal NEVI- of ander inkoop gerelateerd-gecertificeerde, inkopers zijn afkomstig van ongeveer 70 van de in totaal 300 woningcorporaties. Dit wil niet zeggen dat de overige 230 woningcorporaties inkoop niet hebben ingeregeld. Vaak is inkoop niet als losstaande functie ingericht maar valt inkoop onder een andere functie zoals bijvoorbeeld de manager vastgoed of de facility manager. Er zit een groot verschil tussen inkopen en professioneel inkopen en daar is nog winst te behalen voor de woningcorporatiesector.

Hulptools voor woningcorporaties

Aan de hand van verschillende tools voorziet Aedes de woningcorporaties van de nodige kennis op het gebied van inkoop- en contractmanagement om zich hiermee verder te ontwikkelen tot professionele opdrachtgever. De tools worden geschreven in samenwerking met woningcorporaties en dienen zo ingericht te worden dat ze voor iedere woningcorporatie toepasbaar zijn. Zo heeft Aedes een Leidraad aanbesteden, een Leidraad inkoop en een Leidraad contractmanagement en is Aedes momenteel bezig met het schrijven van een Leidraad leveranciersmanagement. De grondbeginselen van het aanbestedingsrecht (objectiviteit, transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit) zijn door de gehele Leidraad aanbesteden verweven. Om deze reden heeft de Leidraad aanbesteden veel raakvlakken met het aanbestedingsrecht. Indien de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden gesteld zal de Leidraad aanbesteden komen te vervallen, de Aanbestedingswet 2012 zal daarvoor in de plaats komen. Expertisecentrum PIANOo heeft tevens een mooi stuk voorwerk gedaan wat de woningcorporaties kan helpen. De overige hulptools blijven omdat de Aanbestedingswet 2012 hier geen invulling voor geeft. Buiten de hulptools hebben woningcorporaties zich te houden aan de Woningwet en de governance code waarin verschillende garanties voor goed opdrachtgeverschap en professionaliteit geborgd zitten en volgens verschillende elementen getoetst worden.

Inkoopnetwerk (community)

Aedes heeft een inkoopnetwerk opgericht met inkopers van verschillende woningcorporaties. 125 inkopers maken deel uit van de digitale community waarin zij elkaar om advies kunnen vragen met betrekking tot aanbestedingen of andere vragen op inkoopgebied. De onderlinge kennisdeling tussen de woningcorporaties wordt positief ervaren en regelmatig ingezet. Naast deze hulplijn kunnen de woningcorporaties ook contact opnemen met de schrijvers van de Leidraad aanbesteden van Aedes om advies te vragen over specifieke aanbestedingsvraagstukken.

Visie op (Europees) aanbesteden

Aedes is van mening dat een aanbestedingsplicht de woningcorporatiesector niet ten goede zal doen. De complexe omgeving met huurders, het bestuur, de RvC, gemeenten, provincies, het rijk, eigen belangen en verschillende wetten als de Woningwet, de Asbestwetgeving, het Drinkwaterbesluit, het Bouwbesluit en de Grondwet vormen momenteel al een brei waar woningcorporaties moeilijk doorheen komen. Wanneer er nog meer wetgeving bovenop komt zoals de Aanbestedingswet 2012 dan zal dit het proces niet ten goede doen en zullen de doorlooptijden zeker vergroten.

Gelet op het grote aantal kleine woningcorporaties in Nederland waar inkoop nog niet professioneel is ingericht, verwacht mevrouw van der Peijl dat de kleine woningcorporaties elkaar meer gaan opzoeken (inkoopsamenwerkingen). Dit is een aanname gelet op de vergelijkbare situatie bij gemeenten. Het feit dat er een schaarste aan inkopers is en er veel kleine woningcorporaties zijn versterkt deze aanname.

Kansen (Europees) aanbesteden

Aedes ziet niet zo snel kansen die de Aanbestedingswet 2012 met zich meebrengt. Het professionaliseren van inkoop binnen de woningcorporatiesector lijkt ook niet de meest voor de hand liggende kans. De Aanbestedingswet 2012 alsmede de Leidraad aanbesteden zijn niet als enigste op de markt gebracht om het professionele opdrachtgeverschap te stimuleren, hiervoor zijn ook de Woningwet en de governance code in werking getreden.

Risico's (Europees) aanbesteden

Naast de complexe situatie die de Aanbestedingswet 2012 met zich meebrengt vreest Aedes voor verschillende risico's. Allereerst beschikken de woningcorporatie- en de gehele overheidssector niet over de benodigde capaciteit inkopers wanneer de woningcorporaties ook aanbestedingsplichtig worden. Ook verwacht Aedes een dip in de ontwikkeling van nieuwe huizen bij een aanbestedingsplicht, alle betrokken partijen bij een aanbesteding zullen individueel moeten bekijken wat de Aanbestedingswet 2012 voor hun betekent. Verder zal zien Aedes de juridisering van het inkoopproces, de langere doorlooptijden en de vermindering van toegang voor MKB-organisaties als een risico. Als laatste vraagt Aedes zich af wat de gevolgen zijn voor de duurzaamheidsopgave in relatie tot innovatief aanbesteden en het clusterverbod.

Waarom is Aedes tegen een aanbestedingsplicht:

1. Woningcorporaties vallen momenteel niet onder de aanbestedingsrichtlijn omdat zij geen publiekrechtelijke instelling zijn.
2. De voornaamste reden van de Europese Commissie om een procedure te starten is de mededinging. Volgens onderzoek van de Europese Commissie beperkt het aantal grensoverschrijdende opdrachten in Nederland zich tot 1%. Er is dus een gering grensoverschrijdend effect: waar de Europese aanbestedingsprocedures complex zijn, blijft het gewenste grensoverschrijdend effect grotendeels uit. In de bouwsector verwacht Aedes, dat door uiteenlopende regelgeving en bouwvoorschriften, dat dit effect nog geringer zal zijn.
3. Participatie MKB: Participatie van het MKB aan Europese aanbestedingsprocedures blijft laag. Zo werd ook vastgesteld in het Landenrapport dat door de Europese Commissie in het kader van het Europees Semester werd opgesteld. Als reden wordt aangegeven dat de procedures in dit soort trajecten nog steeds te ingewikkeld is.
4. Personele investeringen: de procedures rondom Europees aanbesteden zijn complex. Je organisatie hier op inrichten vraagt dikwijls flinke investeringen m.b.t. het opleiden en inhuren van (extern) personeel. Zie ook Deal april 2019, onderzoek PIANOo.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigt de respondent het eens te zijn over de inhoud van de gesprekssamenvatting.

Respondent, G. Peijl van der (Aedes)

4.4 INTERVIEW K. KERSTENS (WONENBREBURG) EN L. FÜTTERER (ZAYAZ) – 26-03-2019

In dit interview zijn de twee respondenten gelijktijdig geïnterviewd waarbij dhr. Kerstens veelal sprak vanuit samenwerkingsverband Lente en mevr. Fütterer vanuit Zayaz.

Woningcorporaties WonenBreborg & Lente – Koen Kerstens

Woningcorporatie Wonenbregburg gevestigd in Tilburg beschikt over ongeveer 30.000 woningen. Door dit grote aantal woningen wordt Wonenbregburg beschouwd als een XL-woningcorporatie. Met ongeveer 350 medewerkers werkt WonenBregburg aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Woningcorporatie Zayaz – Laura Fütterer

Woningcorporatie Zayaz gevestigd in 's Hertogenbosch beschikt over ongeveer 13.000 woningen. Door dit aantal woningen wordt Zayaz beschouwd als een L-woningcorporatie. Met ongeveer 130 medewerkers werkt Zayaz aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Lente

Lente is een samenwerkingsverband van 8 woningcorporaties in Noord-Brabant die als missie hebben een bijdrage te leveren aan een betere volkshuisvesting. Inkoop is één van de gebieden waarop Lente samenwerkt. Lente focust zich op kwantitatieve ontwikkeling (gezamenlijke inkoop) en kwalitatieve ontwikkeling (professionaliseren als organisatie). Door kennisbundeling en schaalvergroting weet Lente een betere onderhandelingspositie op de markt in te nemen. Voorheen viel de inkoop samenwerking onder de naam Futura. Na opheffing van Futura is de samenwerking tussen de aangesloten woningcorporaties in 2015 voortgezet onder de naam Lente.

Samen met de 8 aangesloten woningcorporaties, welke gezamenlijk ongeveer 120.000 woningen in beheer hebben, zoekt Lente naar de gezamenlijke inkoopbehoefte. Aan de hand van deze behoefte wordt een inkoopagenda opgesteld. De inkoopagenda wordt gedeeld met de aangesloten woningcorporaties waarna zij kunnen kiezen om: aan te sluiten bij de gezamenlijke inkoop omdat de betreffende productgroep zeker in de markt gezet gaat worden, aan te sluiten in de analysefase waarmee besloten wordt of de gezamenlijke inkoop van toegevoegde waarde is of af te zien van de gezamenlijke inkoop om verschillende redenen. Belangrijk is dat Lente geen entiteit is, indien er gezamenlijk ingekocht wordt krijgt tekenen alle woningcorporaties een eigen contract. Deze contracten worden vervolgens wel weer gezamenlijk gemanaged. In de drukste jaren bij Lente zijn ongeveer 6 productgroepen per jaar ingekocht. Totaal heeft Lente 18 productgroepen ingekocht. Momenteel worden er minder productgroepen ingekocht bij Lente omdat zij nu vooral in de fase van het contract- en leveranciersmanagement zitten.

Dhr. Kerstens merkt dat inkoop zich de afgelopen 4 jaar binnen de aangesloten woningcorporaties van Lente flink heeft ontwikkeld. Dhr. Kerstens: “4 jaar geleden toen ik begon bij Lente was nog lang niet iedereen bekend met inkoop. Door de jaren heen hebben we laten zien wat inkoop kan betekenen voor de interne klant en hoe je ze kan helpen bij hun opgave met de regels waar je je aan hebt te houden. Juist doordat we gezamenlijk inkopen is iedereen de toegevoegde waarde van inkoop gaan inzien. Steeds meer collega-woningcorporaties komen naar ons toe met inkoopvraagstukken voor advies”.

Nadelen samenwerken

Dhr. Kerstens: “Bij gezamenlijke inkoop heb je altijd te maken met de manier waarop woningcorporaties hun interne proces hebben ingericht. Het is nodig om daarin uniformiteit aan te brengen en daarvoor moet je soms heilige huisjes omstoten. Gezamenlijk inkoop kan bijvoorbeeld tot weerstand leiden als je afscheid moet nemen van een bestaande leverancier. Oftewel afscheid nemen

van een oude manier van werken, een verandering dus. Dan heb je het commitment van de bestuurder nodig. Komt dat er niet, dan kun je het beter zelfstandig gaan organiseren.” (Aedes, 2016)

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

Inkoopafdeling van Zayaz is georganiseerd vanuit het coördinatiemodel (centraal beleid met een decentrale uitvoering). Mevr. Fütterer, adviseur inkoop, is verantwoordelijk voor de strategische inkoop (beleid en kaders). Binnen Zayaz zijn 4 verschillende teams (wonen, wijken, vastgoedprojecten en bedrijfsvoering) welke zelf verantwoordelijk zijn voor de inkoop. Het komt veel voor dat de medewerkers uit de teams de rol van inkoop- en/of contractmanager extra naast hun normale functie hebben. De contractadministratie is binnen Zayaz wel centraal georganiseerd, de contractmanager in de verschillende teams worden door de centrale groep van contractadministrateurs ondersteund. De aangesloten woningcorporaties bij Lente zijn vrij in de organisatie inrichting van inkoop en dit verschilt dus ook bij de verschillende woningcorporaties.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Lente heeft een generiek inkoopbeleid opgesteld waarbij de aangesloten woningcorporatie de ruimte krijgen om af te wijken op specifieke onderdelen die zij van belang vinden. Grofweg is ongeveer 80% van het inkoopbeleid bij de aangesloten woningcorporaties gelijk. De overige 20% zal per woningcorporatie verschillen op thema's als MVI of regionale verankering. Centraal in het inkoopbeleid staat dat het inkoopbeleid moet bijdragen aan de organisatiedoelstellingen van de woningcorporaties. Het generieke inkoopbeleid was al geschreven en in werking getreden voordat branchevereniging Aedes de Leidraad inkoop op de markt bracht. Om controle op het inkoopbeleid te houden werken de aangesloten woningcorporaties van Lente met interne controllers en/of externe auditororganisaties. Via de interne en externe partijen worden reeds uitgevoerde aanbestedingen gecontroleerd op naleving van het voorgeschreven beleid.

Het opstellen van het inkoopbeleid is een van de onderdelen geweest waarmee Lente werkt aan de professionalisering van inkoop. Daarnaast is Lente bezig processen te standaardiseren door het opstellen van standaard documenten als de algemene inkoopvoorwaarden.

Visie op (Europees) aanbesteden

Lente en de aangesloten woningcorporaties streven de grondbeginselen van het aanbestedingsrecht altijd mee te nemen in de inkoopbeweegredenen. Om deze reden zetten de aangesloten woningcorporaties bij Lente al een goeie stap in de richting van het aanbesteden volgens de Aanbestedingswet. In een informatiesessie tussen VBTM-advocaten en Lente zijn de reguliere aanbestedingen van Lente gespiegeld tegenover aanbestedingen volgens de Aanbestedingswet. Hieruit is naar voren gekomen dat Lente al goed op weg is wegens het inkoopbeleid, de voorgeschreven processen en het besluitvormingssysteem. Ondanks de stappen in de goede richting is Lente nog niet zo ver. Indien zij willen handelen volgens de aanbestedingsrichtlijnen zal er meer op detailniveau gewerkt moeten worden op alle beginselen. Daarnaast zal afgestapt moeten worden van het werken met long- en shortlisten en zullen de contracten van soms wel tientallen jaren niet meer door de beugel kunnen.

Kansen (Europees) aanbesteden

Zowel dhr. Kerstens als mevr. Fütterer zijn van mening dat het openbaar uitzetten van opdrachten goed is om verder te kijken dan het bekende leveranciersbestand wat de kwaliteit ten goede kan doen. Daarnaast kan het verplicht uitzetten van een nieuwe opdracht eens in de x jaar helpen bij het steeds weer scherp krijgen van de vraag. In de huidige situatie is het makkelijk om een contract te verlengen als de leverancier goed functioneert, hierdoor bestaat de kans dat men met oogkleppen op gaat lopen. Een aanbestedingsplicht zal de vraag scherp houden en laat woningcorporaties reflecteren op hun eigen handelen. Een ander effect van de aanbestedingsplicht zal zijn dat het goede opdrachtgeverschap verder zal worden geprofessionaliseerd.

Risico's (Europees) aanbesteden

Gelet op een mogelijke aanbestedingsplicht zien dhr. Kerstens en mevr. Fütterer geen grote risico's maar geheel zorgeloos zijn ze ook niet. Beide woningcorporaties zijn goed voorbereid en waar nodig kan er snel geschakeld worden. Vooralsnog zijn de huidige ondernomen maatregelen voldoende. De reguliere aanbestedingen van WonenBregburg en Zayaz liggen grotendeels in lijn met de aanbestedingswetgeving. De verschillen liggen vooral op het juridische gebied waarin de woningcorporaties secuurder moeten gaan werken.

Dhr. Kerstens en mevr. Fütterer zien problemen ontstaan op het gebied van relatiemanagement gelet op de resultaatgerichte samenwerkingen en omdat leveranciers geselecteerd worden op wat ze op papier aangegeven maar de samenwerking kan tijdens uitvoering van de opdracht anders uitpakken. In de huidige situatie wordt er vaak voor een langere periode met een partij samengewerkt waardoor beide partijen goed op elkaar zijn ingewerkt. Dit zal minder worden bij een aanbestedingsplicht en geldt in het bijzonder voor de leveranciers die bij de huurders thuis komen. Verder ervaren dhr. Kerstens en mevr. Fütterer dat de markt minder behoefte heeft aan toelichtingen en motiveringen wanneer een opdracht niet gegund wordt. De verklaring hiervoor ligt waarschijnlijk in het feit omdat er genoeg werk op de aannemersmarkt is. Een toekomstig risico kan zijn dat de aannemers zo veel mogelijk af zullen zien van aanbestedingsplichtige opdrachten en voor "gemak" kiezen. Als laartste verwachten dhr. Kerstens en mevr. Fütterer dat een aanbestedingsplicht meer kosten met zich mee zal brengen. Deze kosten kunnen worden verdeeld over directe kosten (opleidingskosten en kosten voor inhuur van experts) en indirecte kosten (switchingskosten, waaronder implementatiekosten).

Voorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

Gelet op een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht heeft Lentegroep een sessie met VBTM georganiseerd waarin zij zijn geïnformeerd over wat een aanbestedingsplicht betekend voor de inkoopprocessen van Lente. Tijdens deze sessie werd Lente het advies meegegeven om in aanbestedingen en overeenkomsten een artikel op te nemen waarin vermeld staat dat, mochten woningcorporaties toch aanbestedingsplichtig blijken, het contract rechtmatig vroegtijdig beëindigd kan worden op een nette manier voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Dit advies wordt opgevolgd bij alle Lente aanbestedingen.

Mevr. Fütterer geeft aan dat Zayaz vooralsnog geen grote investeringen zal uitvoeren ter voorbereiding op een aanbestedingsplicht zolang er geen aanleiding voor is. Investerings in opleidingen en inhuur van experts zullen bij een aanbestedingsplicht door Zayaz doorgevoerd moeten worden omdat de benodigde kennis over aanbesteden momenteel niet aanwezig is.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigen beide respondenten het eens te zijn over inhoud van de gesprekssamenvatting.

Respondent 1, K. Kerstens (WonenBregburg en Lente)

4.5 INTERVIEW A. STET (DE WOONSCHAKEL) – 02-04-2019

Woningcorporatie De Woonschakel

Woningcorporatie De Woonschakel gevestigd in Medemblik beschikt over ongeveer 6.000 woningen. Met dit aantal woningen wordt De Woonschakel beschouwd als een M-woningcorporatie. Met ongeveer 70 medewerkers, waarvan naar schatting 95% uit de regio komt, werkt De Woonschakel aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

De inkoopafdeling van De Woonschakel is georganiseerd vanuit het coördinatiemodel (centraal beleid met een decentrale uitvoering). Inkoper dhr. Stet valt onder de afdeling financiën, hij is betrokken bij alle strategische inkoopactiviteiten en ontwikkelt, actualiseert en bewaakt het centrale inkoop- en aanbestedingsbeleid. Daarnaast faciliteert hij de inkoop met processen, procedures en templates en stelt hij jaarlijks een inkoopactieplan op. De feitelijke inkoop valt onder de verantwoordelijke budgethouders. Afdelingen kopen zelfstandig in op basis van afgesproken kaders en zijn verantwoordelijk voor de operationele inkoop. Bij een reorganisatie van De Woonschakel in 2017, heeft de inkoper afstand gedaan van de functies budgethouder en contractmanager welke ook in zijn portefeuille zaten, om op deze wijze een grotere onafhankelijkheid bij zijn rol als inkoper te creëren. De reorganisatie was voor de inkoper het moment om de afdeling te professionaliseren op de volgende thema's: contractmanagement, category management, ontwikkelen waardeketen, inzet als mediator, ethiek, het ontwikkelen van templates, specificeren van opdrachten, sturen op kosten i.p.v. indexeringen en sturen op prestaties. De Woonschakel werkt aan de professionaliseringsslag vanwege een intrinsieke motivatie en niet omdat Aedes of een andere instantie haar daarop moet wijzen. Het feit dat de directie van De Woonschakel het belang van de professionalisering van inkoop ziet, heeft een positieve bijdrage aan de stappen die inkoop kan maken.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Het huidige inkoopbeleid van De Woonschakel is in werking getreden vanaf 1 januari 2018 en loopt tot 1 januari 2020. Het inkoopbeleid is ingericht dat inkoop een positieve bijdrage moet leveren aan de organisatiedoelstellingen. Inkoop streeft altijd integer en betrouwbaar te handelen, zij wilt een zakelijke en professionele opdrachtgever zijn. Bij het opstellen van het inkoopbeleid zijn de Leidraad inkoop van Aedes en inkoopbeleidsstukken van andere woningcorporaties gebruikt ter ondersteuning. Afhankelijk van de opdrachtwaarde selecteert De Woonschakel haar aanbestedingsvorm. Doorgaans worden opdrachten gegund, bij voorkeur aan geselecteerde partners, op basis van de beste prijs kwaliteit verhouding (BPKV) tenzij er een goede reden is om op laagste prijs te gunnen. Waar De Woonschakel voorheen praktischer was ingesteld en contracten verlengde met leveranciers waarmee fijn gewerkt werd, zijn ze tegenwoordig kritischer. Boven bepaalde drempelbedragen moet de inkoopadviseur worden geraadpleegd of dient er een inkoopplan te worden opgesteld. In het inkoopplan wordt onder andere een interne en externe analyse uitgevoerd en wordt de aanbesteding gespecificeerd. Het inkoopplan gaat langs de manager, het hoofd van de afdeling, de budgethouder, inkoop en de directeur. De Woonschakel merkt dat sommigen medewerkers het proces omslachtig vinden, toch is men bereid tot meewerken. Inkoop staat onder druk, hierbij helpt het mee dat ons management grote voorstander is voor het professionaliseren van inkoop.

De Woonschakel is een voorstander van resultaatgericht werken (RSG) en merkt dat de markt hier ook behoefte aan heeft. Er worden steeds meer contracten met een RSG-vorm afgesloten. In het inkoopbeleid is onder andere opgenomen dat De Woonschakel altijd de mogelijkheid onderzoekt om regionale partijen of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Social Return) in te zetten.

Visie op (Europees) aanbesteden

Dhr. Stet is van mening dat een aanbestedingsplicht de inkoopprocessen complexer zal maken en is van mening dat de woningcorporatiesector zich beter zelfstandig kan focussen op het professionaliseren van inkoop.

Kansen (Europees) aanbesteden

De Woonschakel is van mening dat het openbaar uitzetten van opdrachten goed is om verder te kijken dan het bekende leveranciersbestand. Een ander effect van de aanbestedingsplicht zal zijn dat het goede opdrachtgeverschap verder zal worden geprofessionaliseerd.

Risico's (Europees) aanbesteden

Dhr. Stet ziet verschillende risico's gepaard gaan met een aanbestedingsplicht. Allereerst merkt dhr. Stet dat de aannemersmarkt geen zin heeft om grote specificaties door te nemen en de bijkomende administratieve werkzaamheden uit te voeren. Door het tekort op de aannemersmarkt verwacht dhr. Stet dat de aannemers opzoek gaan naar opdrachten zonder aanbestedingsplicht. Ten tweede worden de leveranciers gekozen op wat ze op papier aangeven maar de samenwerking kan tijdens uitvoering van de opdracht altijd anders uitpakken dan wanneer je zelf je leverancier kan kiezen. Daarnaast is de kans op onbereidwillige samenwerkingen aanwezig. Vanuit heel het land kunnen leveranciers zich inschrijven, wellicht hebben de medewerkers van de leveranciers geen zin om zo ver te moeten reizen. Dit kan effect hebben op de dienstverlening van de leverancier en uiteindelijk de huurderstevredenheid. Verder is een negatief effect van het aanbestedingsrecht dat de inschrijvers die de opdracht niet gegund krijgen geen vergoeding krijgen voor de tijd en moeite die in de aanbesteding is gestoken. Als laatste denkt dhr. Stet dat een aanbestedingsplicht het lastiger zal maken voor de MKB-bedrijven om opdrachten gegund te krijgen.

Vorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

Zolang woningcorporaties niet aanbestedingsplichtig zijn zal De Woonschakel blijven handelen met de rechten die zij momenteel als private instelling hebben, hierbij worden geen voorbereidingen op een mogelijke aanbestedingsplicht getroffen. Wel zet De Woonschakel zich hard in om inkoop te professionaliseren binnen haar organisatie.

(Inkoop)samenwerkingen

Dhr. Stet is van mening dat (inkoop)samenwerkingen tussen woningcorporaties op regionaal niveau een positieve bijdrage kunnen leveren. Zo heeft De Woonschakel een samenwerkingsverband met 4 andere woningcorporaties uit de regio voor kennis- en informatiedeling. Samenwerkingsvormen kunnen verschillende doelen hebben: vergroting van de omvang waardoor projecten beter van grond kunnen komen, bundeling van expertise waarmee verhoging van de kwaliteit en kostenreductie door schaalvoordelen.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigt de respondent het eens te zijn over de inhoud van de gesprekssamenvatting.

4.6 INTERVIEW D. SWART (ELANWONEN) – 03-04-2019

Woningcorporatie ElanWonen

Woningcorporatie ElanWonen gevestigd in Haarlem beschikt over ongeveer 7.000 woningen. Met dit aantal woningen wordt ElanWonen beschouwd als een M-woningcorporatie. Met ongeveer 75 medewerkers werkt ElanWonen aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

De inkoop- en contractmanagement activiteiten van ElanWonen worden uitgevoerd door ongeveer tien medewerkers, waaronder projectmedewerkers nieuwbouw, medewerkers planmatig onderhoud, medewerkers contractonderhoud (tijdelijk) projectmanagement en medewerkers contractmanagement. Dhr. Swart schat dat de inkoopafdeling van ElanWonen zich bevindt in fase 2 of 3 van het inkoopvolwassenheidsmodel van het NIC. Inkoop is best wel aardig georganiseerd. Misschien is volwassenheidsfase 3 al een mooie uitgangspositie voor de woningcorporaties om hun organisatiedoelstellingen te bereiken.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Bij aantreding van een nieuw bestuur binnen ElanWonen eind 2015, is de organisatie zich gaan focussen op de professionalisering van inkoop. Het bestuur heeft inkoop hoog zitten en om deze reden krijgt de professionalisering van inkoop dus ook bestuurlijke aandacht. Met de professionalisering van inkoop focust ElanWonen zich op het opstellen van een goed inkoopbeleid en het afsluiten van goede contracten, standaardisering van processen is hierbij van belang. In het inkoopbeleid, dat sinds oktober 2018 in werking is getreden, is vastgesteld dat er volgens een t gewerkt wordt. Inkoop is gefaciliteerd met een stappenplan om tot een contractering te komen (tactisch inkoopproces). Als eerst wordt er een projectplan opgesteld door de opdrachtgever en een projectteam. Het inkoopteam wordt onder andere vertegenwoordigd door een inkoper, een contractmanager en een materiedeskundige. Het projectteam komt samen tot de doelstelling van het contract, tijds het vaststellen van de doelstelling moet ervoor gewaakt worden dat het niet op eigen meningen wordt gebaseerd en dat de verbinding met de organisatiedoelstellingen er niet meer is. Vervolgens wordt vanuit een interne analyse gekeken naar wat de inkoop van de categorie inhoudt voor ElanWonen; wat zijn de kansen, wat zijn de risico's, wat is de contractsituatie, welke spend hoort erbij en welke processen horen erbij. Hierna wordt vanuit een externe analyse gekeken naar wat de marktsituatie is; wat zijn de kansen en risico's, welke ontwikkelingen zijn er, welke partijen zijn er en valt regionaal inkopen onder de opties. Na de interne en externe analyse wordt een strategiedocument opgesteld en voorgelegd aan het MT om advies te geven over hoe zij de marktbenadering zouden organiseren. Hierna volgt een leveranciersselectiefase met onder andere de uitvraagronde, de nota van inlichtingen ronde, de presentatieronde en het beoordelingsmoment.

Het uitgangspunt van het inkoopbeleid is dat het voorgeschreven beleid leidend is, tenzij een andere gemotiveerde keuze een betere uitkomst heeft. Controle op het inkoopbeleid wordt uitgevoerd door de interne controller via steekproef audits. Dit zijn voorbereidende werkzaamheden op het werk van de accountant. ElanWonen verwacht zich meer te gaan moeten focussen op de zaken goed op orde te krijgen.

Visie op (Europees) aanbesteden

ElanWonen omarmt de beginselen van het aanbestedingsrecht (non-discriminatie, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit) en probeert deze altijd na te leven. Om deze reden is inkoop binnen ElanWonen ingericht volgens een projectmanagementstructuur. Dhr. Swart ziet niet zo zeer problemen in de verandering van procedures en de termijnen van het aanbestedingsrecht, dit is gedrag dat aangeleerd kan worden. De problemen zullen zich eerder voordoen aan de juridische kant van de Aanbestedingswet. Daarnaast geeft dhr. Swart aan dat de timing van de mogelijke Aanbestedingswet 2012 zeer ongelukkig is voor de woningcorporatiesector. Woningcorporaties hebben momenteel veel (duurzaamheids-) vraagstukken en kampen met de noodzaak om de woningvoorraad omhoog te

brengen op een schaarse en gedomineerde aannemersmarkt. De invoering van de Aanbestedingsplicht zal voor veel woningcorporaties problemen opleveren op het gebied van cultuur, kennis, capaciteiten processen.

De ervaring die dhr. Swart heeft met (Europese) aanbestedingen bij waterschappen en gemeente leert dat na verloop van tijd het de gedachte van “we moeten aanbesteden” veranderd naar “we willen aanbesteden”. Inkoop heeft hier een “duwtje” in de goede richting gekregen. De Aanbestedingswet 2012 wordt nog weleens met teveel koudwatervrees benaderd. Het argument dat de Aanbestedingswet 2012 geen ruimte biedt voor innovatie en samenwerking met de markt wordt vaak benoemd maar is niet waar in ogen van dhr. Swart, die verwijst naar de innovatieve projecten die de overheid op de markt heeft gezet.

Kansen (Europees) aanbesteden

Dhr. Swart is voorstander van de Aanbestedingswet 2012 voor de woningcorporatiesector. Een aanbestedingsplicht zal een plichtmatige kickstart zijn voor het verder professionaliseren van inkoop binnen de woningcorporatiesector, met name voor de woningcorporaties waar op het gebied van inkoop nog een grote slag gemaakt kan worden. Voor woningcorporaties waar inkoop al goed is opgezet zal een aanbestedingsplicht geen grote gevolgen hebben. Het goed toepassen van de aanbestedingsrichtlijnen kan je als organisatie juist verder brengen, contractuele controle is hierbij wel een vereiste.

Risico's (Europees) aanbesteden

Gelet op een mogelijke aanbestedingsplicht ziet ElanWonen niet zo snel risico's voor haar eigen organisatie. De reguliere aanbestedingen van ElanWonen liggen grotendeels in lijn met de aanbestedingswetgeving. Rondom de kennis van het (Europees) aanbestedingsrecht voorziet ElanWonen de minste zorgen. De grote uitdagingen zullen zitten in het doorbreken van de bestaande cultuur en patronen. Daarnaast verwacht ElanWonen dat de juridische kant van de Aanbestedingswet 2012 een gevaar kan zijn. Woningcorporaties staan erom bekend achteraf in het proces nog het e.e.a. te repareren, niet met een volledig andere uitkomst maar wel van kleine zaken. Dat kan bij een aanbestedingsplicht grote gevolgen hebben en hier zullen veel woningcorporaties nog stappen in moeten maken. Een bijkomend probleem hierbij is het ontstaan van een claimcultuur.

Voorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

In het beleid van ElanWonen is opgenomen dat zij streven te handelen volgens de beginselen van de Aanbestedingswet. Dhr. Swart is van mening dat zolang zij handelen volgens de beginselen van de Aanbestedingswet, zij vaak al een heel goed uitlegbare case naar een rechter toe hebben mocht het zo ver komen. De projectmatige werkstructuur en ontwikkelde templates hebben een zodanige vorm gekregen dat wanneer de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, deze alsnog ingezet kunnen worden.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigt de respondent het eens te zijn over de inhoud van de gesprekssamenvatting.

Woningcorporatie Woonzorg

Woningcorporatie Woonzorg gevestigd in Amstelveen beschikt landelijk over ongeveer 45.000 eenheden waarvan ruim 30.000 woningen en ongeveer 12.500 zorgwoningen. Met dit aantal woningen wordt Woonzorg beschouwd als een XL-woningcorporatie. Met ongeveer 300 medewerkers werkt Woonzorg aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

De inkoopafdeling van Woonzorg is georganiseerd vanuit het coördinatiemodel (centraal beleid met een decentrale uitvoering). Dhr. Kerssens, programmamanager inkoop, is verantwoordelijk voor de strategische inkoop (beleid en kaders). De lijn is verantwoordelijke voor de tactische en operationele inkoop en het contractmanagement. Vanwege het feit dat Woonzorg landelijke opereert in verschillende clusters, waarbij de helft van het personeel werkzaam is op het hoofdkantoor en de andere helft verspreid is over het land, is het vraagstuk of een centraal inkoopmodel zou functioneren zeker interessant. Woonzorg wilt haar inkoop gaan organiseren vanuit het categoriemanagement model, per categorie zal bekeken moeten worden of een contract met landelijke leverancier zinvol is. Woonzorg is druk bezig met het t

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Woonzorg werkt volgens haar eigen inkoop- en aanbestedingsbeleid. Bij het opstellen van deze beleidsstukken is gebruik gemaakt van de hulptools van Aedes. Momenteel is Dhr. Kerssens bezig met het actualiseren van het inkoopbeleid, ook hiervoor wordt de Leidraad inkoop van Aedes ter ondersteuning gebruikt. In het inkoop- en aanbestedingsbeleid staan verschillende drempelbedragen met bijhorende aanbestedingsprocedures beschreven. Daarnaast gaat het beleid van Woonzorg uit van de vier beginselen van het aanbestedingsrecht (objectiviteit, transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit).

Om controle op het beleid te houden heeft Woonzorg interne controllers in dienst welke de uitgevoerde aanbestedingen controleren op naleving van het voorgeschreven beleid. Daarnaast beschikt Woonzorg over een tenderboard. Indien de keuze wordt gemaakt om af te wijken van het beleid moet daar een goedkeuring voor komen vanuit de tenderboard. Moeilijke aanbestedingsvraagstukken komen ook terecht bij de tenderboard. Dhr. Kerssens merkt dat de tenderboard steeds breder in de organisatie groeit en niet alleen meer door onderhoud en projecten gevonden wordt. Ondanks de aanwezigheid van de controllers en de tenderboard merkt dhr. Kerssens dat het lastig kan zijn om controle op het proces te houden. Wegens de decentrale organisatie van Woonzorg werken veel medewerkers nog volgens hun eigen manier en hier is lastig controle op te houden. Zo heeft Woonzorg meer dan 200 leveranciers voor groen- en schoonmaakonderhoud wat een gevolg is zijn van de decentrale organisatie.

Visie op (Europees) aanbesteden

Dhr. Kerssens is van mening dat als de woningcorporatiesector zich de komende tijd flink bezig houdt met het professionaliseren van inkoop dat de stap naar het Europees aanbestedingsrecht niet zo heel groot zal zijn. In zijn optiek zijn woningcorporaties op dit moment bang zijn voor een (Europese) aanbestedingsplicht omdat ze niet weten wat de aanbestedingsplicht te betekenen heeft voor de langdurige ketensamenwerkingen. Er heerst vaak een gevoel van onwil binnen de woningcorporatiesector om eens te kijken naar de mogelijkheden die het aanbestedingsrecht biedt. De grootste verschillen tussen het reguliere aanbestedingen van Woonzorg en aanbestedingen volgens de Aanbestedingswet 2012 zitten vooral in de strenge regelgeving. In de aanbestedingsleidraad van Woonzorg ligt de focus op doelmatigheid en in mindere mate op het juridische/rechtmatige aspect. Woonzorg is geen directe voorstander van een mogelijke aanbestedingsplicht, maar voorziet geen onoverkomelijke problemen.

Kansen (Europees) aanbesteden

Woonzorg is van mening dat een aanbestedingsplicht verdere professionalisering van inkoop binnen de woningcorporatiesector zal stimuleren in een sneltreinvaart. De woningcorporaties waar inkoop nog niet professioneel is ingericht zullen wel mee moeten bewegen met de professionalisering. Daarnaast dwingt de Aanbestedingswet 2012 opdrachtgevers om vooraf nog beter na te denken over de behoeften en bijbehorende specificaties. Dit voorkomt discussie en eventuele aanpassingen na de gunning.

Risico's (Europees) aanbesteden

Gelet op een mogelijke aanbestedingsplicht ziet Woonzorg niet zo snel risico's voor haar eigen organisatie. De reguliere aanbestedingen van Woonzorg liggen grotendeels in lijn met de aanbestedingswetgeving. Het zullen een aantal kleine aanpassingen zijn die Woonzorg in haar aanbestedingsprocedures moet aanpassen. Wel verwacht Woonzorg dat de juridische kant van de Aanbestedingswet 2012 een gevaar kan zijn, het ontstaan van een claimcultuur is hierbij mogelijk. Daarnaast ziet Woonzorg risico's ontstaan op het gebied van relatiemanagement gelet op de resultaatgerichte samenwerkingen en omdat leveranciers geselecteerd worden op wat ze op papier aangeven maar de samenwerking kan tijdens uitvoering van de opdracht anders uitpakken. Ook verwacht Woonzorg dat de aannemersmarkt niet gecharmeerd zal zijn van een aanbestedingsplicht gelet op de bijkomende administratieve werkzaamheden. Aangezien er een tekort is op de aannemersmarkt kan het nog wel eens zo zijn dat de woningcorporaties achteraan in de rij aan moeten sluiten indien aanbestedingsplichtig. Als laatste verwacht Woonzorg dat een aanbestedingsplicht meer kosten met zich mee zal brengen en dat de doorlooptijden van de aanbestedingstrajecten langer zullen duren.

(Inkoop)samenwerkingen

Dhr. Kerssens is momenteel bezig om te kijken welke inkoopcategorieën zich schikken voor samenwerking met andere woningcorporaties in de regio om op deze wijze de inkoopkracht te laten groeien.

Voorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

Woonzorg treft geen drastische veranderingen ten aanzien van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. Zolang woningcorporaties geen aanbestedende diensten zijn, zal Woonzorg blijven handelen vanuit het beleid en de kader die zij nu hebben. Wel is Woonzorg bezig om de basisprocessen te standaardiseren en kaders te bouwen. Mocht het toch zo ver komen dat de woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, dan heeft Woonzorg al flinke stappen in de goede richting gezet.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigen beide respondenten het eens te zijn over inhoud van de gesprekssamenvatting.

Woningcorporatie Woonsteden

Woningcorporatie Woonsteden gevestigd in Ede beschikt over ongeveer 9.000 woningen. Met dit aantal woningen wordt Woonsteden beschouwd als een M-woningcorporatie. Met ongeveer 135 medewerkers werkt Woonsteden aan het verhuren, beheren en onderhouden van haar eenheden.

Inkoopfunctie/inkoopafdeling

De inkoopafdeling van Woonsteden was voorheen bemand door 2 inkopers: een junior en een senior inkoper. De junior inkoper was verantwoordelijk voor de basis aanbestedingen: het planmatig onderhoud. De senior inkoper is verantwoordelijk voor de complexere aanbestedingen: resultaatgerichte samenwerkingen. Samen was het inkoop duo verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopbeleid. Sinds kort bemand de senior inkoper de inkoopafdeling alleen. De inkoopafdeling van Woonsteden is georganiseerd vanuit het coördinatiemodel (centraal beleid met een decentrale uitvoering). Woonsteden heeft een contractmanager bij de afdeling vastgoed die stuurt op de uitvoering van de contracten.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Woonsteden werkt sinds 2010 met een inkoopbeleid welke onlangs een update heeft gehad. Het inkoopbeleid van Woonsteden heeft enigszins vergelijkingen met de gestelde kaders in de Aanbestedingswet 2012 en de Leidraad aanbesteden van Aedes. Zo zijn er in het inkoopbeleid van Woonsteden drempelbedragen vastgesteld, zijn er verschillende aanbestedingsprocedures beschreven, zijn er vaste termijnen tussen stappen in het aanbestedingsproces vastgesteld en werkt Woonsteden met verschillende selectieprocedures. De beginselen van het aanbestedingsrecht zijn niet direct opgenomen in het inkoopbeleid van Woonsteden maar men tracht er wel naar te handelen. Naast het inkoopbeleid hebben de inkopers van Woonsteden een inkoop startdocument (template) opgesteld. Bij iedere aanbesteding dient dit document te worden ingevuld. Hierin wordt ingegaan op de opdrachtwaarde, de marktbenadering, welke selectiecriteria worden toegepast, hoe de opdracht gegund wordt, etc. Dit inkoop startdocument dient langs de inkoopafdeling en de controller te gaan.

Visie op (Europees) aanbesteden

Mevr. Sjoerdstra is van mening dat een (Europese) aanbestedingsplicht geen positief effect zal hebben op de woningcorporatiesector. De senior inkoper beschikt over de basiskennis van het aanbestedingsrecht en zou een aanbesteding volgens de Aanbestedingswet 2012 in de markt kunnen zetten. Desondanks zal er voor bepaalde juridische vraagstukken een adviseur ingeschakeld moeten worden. De bedrijfsjurist van Woonsteden beschikt namelijk niet over de benodigde kennis van het aanbestedingsrecht. Het gevaar van de Aanbestedingswet 2012 zit hem voor Woonsteden in de decentrale uitvoering van de inkoop. Doorgaans beschikken de medewerkers die dagelijkse inkopen doen niet over de kennis van het aanbestedingsrecht. Het zal voor Woonsteden moeilijk zijn om dan controle op het inkoopproces te houden.

Kansen (Europees) aanbesteden

Mevr. Sjoerdstra is van mening dat het openbaar uitzetten van opdrachten goed is om verder te kijken dan het bekende leveranciersbestand waardoor nieuwe partijen ontdekt kunnen worden. Een ander effect van de aanbestedingsplicht zal zijn dat het goede opdrachtgeverschap verder zal worden geprofessionaliseerd.

Risico's (Europees) aanbesteden

Mevr. Sjoerdstra ziet verschillende risico's gepaard gaan met een aanbestedingsplicht. Veel woningcorporaties zullen tekort komen in zowel capaciteit (medewerkers) als in kennis van het Aanbestedingsrecht. Hiervoor zal expertise ingehuurd moeten worden wat kosten met zich mee zal brengen. Daarnaast heeft mevr. Sjoerdstra tijdens haar aanbestedingen bij Woonsteden ervaren

dat de aannemersmarkt moeite heeft met de te volgen procedures en het administratieve werk dat komt kijken bij een inschrijving op een aanbesteding. Mevr. Sjoerdstra kwam vaak met moeite aan het minimale aantal inschrijvers en moest vervolgens nog eens achter de documenten aanbellen voordat zij deze opgestuurd kreeg. Gezien het moeizame verloop van de procedures in de huidige situatie verwacht mevr. Sjoerdstra in een situatie waarin een aanbestedingsplicht is nog meer “weerstand” vanuit de aannemersmarkt.

Vorbereidingen op mogelijke aanbestedingsplicht

Woonstede treft geen drastische veranderingen ten aanzien van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. Zolang woningcorporaties geen aanbestedende diensten zijn, zal Woonstede blijven handelen vanuit het beleid en de kaders die zij nu hebben. De juridische medewerker van Woonstede houdt het nieuws rondom de rechtszaak wel regelmatig in de gaten.

(Inkoop)samenwerkingen

Mevr. Sjoerdstra is van mening dat inkoop samenwerkingen op het gebied van kennisdelingen (hoe integreert iedere woningcorporatie de Aanbestedingswet) zeker zullen toenemen indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden gesteld. Wel betwijfelt mevr. Sjoerdstra of woningcorporaties open zullen staan voor inkoop samenwerkingen waarbij ook echt daadwerkelijk gezamenlijk wordt ingekocht vanwege het feit dat woningcorporaties graag volgens hun eigen gewoontes handelen.

Door onderstaande te ondertekenen bevestigt de respondent het eens te zijn over de inhoud van de gesprekssamenvatting.



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Introductie

Beste deelnemer,

Allereerst wil ik u hartelijk bedanken voor uw deelname aan dit onderzoek. Mijn naam is Ivar Osinga en sinds februari 2019 ben ik gestart met mijn afstudeeronderzoek binnen AevesBenefit. Ik onderzoek welke aanpassingen de Nederlandse woningcorporaties door dienen te voeren met betrekking tot hun inkoopdoelen, -beleid en -processen om, indien zij aanbestedingsplichtig worden gesteld, recht- en doelmatig in te kunnen blijven kopen.

Het doel van deze enquête is om inzicht te krijgen in de huidige inkoopwerkwijze van woningcorporaties en de visie van woningcorporaties op de verschillende aspecten van een mogelijk toekomstige aanbestedingsplicht. De invultijd van de enquête wordt geschat op 10 minuten.

De resultaten worden na afronding van het onderzoek in juli 2019 onder andere gepubliceerd op de website van AevesBenefit.

Met vriendelijke groet,

Ivar Osinga
Student Facility Management aan de Haagse Hogeschool
In opdracht van AevesBenefit



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Algemene informatie woningcorporatie

* 1. Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Groningen | ☐ Utrecht |
| ☐ Friesland | ☐ Noord-Holland |
| ☐ Drenthe | ☐ Zuid-Holland |
| ☐ Overijssel | ☐ Zeeland |
| ☐ Flevoland | ☐ Noord-Brabant |
| ☐ Gelderland | ☐ Limburg |

* 2. Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:

- | | |
|---|--|
| ☐ 0 - 1.000 VHE (XXS-corporatie) | ☐ 5.001 - 10.000 VHE (M-corporatie) |
| ☐ 1.001 - 2.500 VHE (XS-corporatie) | ☐ 10.001 - 25.000 VHE (L-corporatie) |
| ☐ 2.501 - 5.000 VHE (S-corporatie) | ☐ > 25.001 VHE (XL-corporatie) |

* 3. Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:

A horizontal range slider with a light gray background. It has three labels: "0" at the left end, "250" in the middle, and "500 +" at the right end. A white circular handle is positioned at the "0" mark. A dark gray rectangular button is located at the far right of the slider.

* 4. Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere corporaties?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

*** 5. Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:**

- ☐ Strategisch niveau
- ☐ Tactisch niveau
- ☐ Operationeel niveau
- ☐ N.v.t.



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

*** 6. Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?**

- ☐ Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
- ☐ Nee, de inkooptaken zijn verdeeld over andere functies (bv. finance of facility)



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

7. Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:

0 50 +

8. Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:

- ☐ 0 - 5 jaar
- ☐ 5 - 10 jaar
- ☐ 10 - 20 jaar
- ☐ > 20 jaar

9. In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?

Wij werken ongestructureerd en zonder vaste procedures Wij werken het liefst gestructureerd en met vaste procedures

*** 10. Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:**

- | | |
|---|---|
| ☐ De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid | ☐ De financiële impact van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid |
| ☐ De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid | ☐ De inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid |
| ☐ De inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie | |
| ☐ Overige (geef nadere toelichting) | |

Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

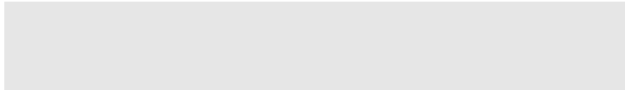
Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

11. Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):

- ☐ Receptie
- ☐ Financiële administratie
- ☐ Planning en control
- ☐ Treasury
- ☐ Technisch toezicht
- ☐ Projectcoördinatie
- ☐ P&O
- ☐ Facilitaire diensten
- ☐ Communicatie/PR
- ☐ Kwaliteitszorg
- ☐ Management
- ☐ Manager vastgoed
- ☐ Overige (geef nadere toelichting)

12. Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):

- ☐ Receptie
- ☐ Financiële administratie
- ☐ Planning en control
- ☐ Treasury
- ☐ Technisch toezicht
- ☐ Projectcoördinatie
- ☐ P&O
- ☐ Facilitaire diensten
- ☐ Communicatie/PR
- ☐ Kwaliteitszorg
- ☐ Management
- ☐ Manager vastgoed
- ☐ Overige (geef nadere toelichting)



13. Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):

- ☐ Receptie
- ☐ Financiële administratie
- ☐ Planning en control
- ☐ Treasury
- ☐ Technisch toezicht
- ☐ Projectcoördinatie
- ☐ P&O
- ☐ Facilitaire diensten
- ☐ Communicatie/PR
- ☐ Kwaliteitszorg
- ☐ Management
- ☐ Manager vastgoed
- ☐ Overige (geef nadere toelichting)

14. Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:

- ☐ Onze organisatie is te klein voor het organiseren van een inkoopafdeling/inkoopfunctie
- ☐ Onze organisatie hecht geen waarde aan het ontwikkelen van een professionele inkoopafdeling/inkoopfunctie
- ☐ Onze organisatie heeft geen kennis in huis op het gebied van professioneel inkopen
- ☐ Overige (geef nadere toelichting)

15. Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopafdeling/inkoopfunctie in te richten?

- ☐ Ja
- ☐ Misschien
- ☐ Nee



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

16. Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 [Leidraad Inkoop Aedes](#). Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:

- | | |
|---|--|
| ☐ Fase 1: Gericht op transactie | ☐ Fase 5: Externe integratie |
| ☐ Fase 2: Commercieel gericht | ☐ Fase 6: Integratie waardeketen |
| ☐ Fase 3: Coördinatie inkopen | ☐ Ik ben niet bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel |
| ☐ Fase 4: Interne integratie | |



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

* 17. Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?

- ☐ Ja
- ☐ Nee



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

18. Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:

- ☐ 0 - 2 jaar
- ☐ 2 - 5 jaar
- ☐ 5 - 10 jaar
- ☐ > 10 jaar

19. Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:

- ☐ Absoluut niet van toepassing
- ☐ Deels van toepassing
- ☐ Redelijk van toepassing
- ☐ Van toepassing
- ☐ Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid

20. Selecteer welk van de onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:

- ☐ Transparantie
- ☐ Objectiviteit
- ☐ Non-discriminatie
- ☐ Proportionaliteit

21. Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?

- | | |
|---|--|
| ☐ Ja, deze worden altijd gevolgd | ☐ Ja, deze worden alleen nooit gevolgd |
| ☐ Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd | ☐ Nee |
| ☐ Ja, deze worden gevolgd als het ons uitkomt | |



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

22. Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

* 23. Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?

- ☐ Ja
- ☐ Nee



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

24. Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?

- | | |
|---|--|
| ☐ Altijd | ☐ Bijna nooit |
| ☐ In de meeste gevallen | ☐ Nooit |
| ☐ Als het ons uitkomt | ☐ Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid |

25. Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad Aanbesteden van Aedes?

- ☐ Ja
- ☐ Nee



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Huidige werkwijze inkoopfunctie/inkoopafdeling

26. Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:

- ☐ Laagste prijs
- ☐ Beste prijs kwaliteit verhouding



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

27. Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de corporatiesector als corporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?

28. Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de corporatiesector als corporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?

29. Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:

- | | |
|--|--|
| ☐ Absoluut niet van toepassing | ☐ Van toepassing |
| ☐ Deels van toepassing | ☐ Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid |
| ☐ Redelijk van toepassing | |

30. Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:

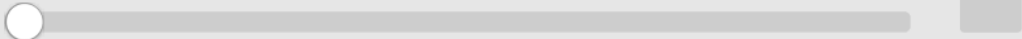
- | | |
|--|--|
| ☐ Moeizaam proces | ☐ Ruimte voor samenwerking |
| ☐ Lange doorlooptijden | ☐ Geen ruimte voor samenwerking |
| ☐ Ruimte voor innovatie | ☐ Doet de kwaliteit ten goede |
| ☐ Geen ruimte voor innovatie | ☐ Geld besparend |
| ☐ Ruimte voor duurzaamheid | ☐ Doet de kosten stijgen |
| ☐ Geen ruimte voor duurzaamheid | |
| ☐ Overige (geef nadere toelichting) | |

Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Vorbereidingen op een eventuele aanbestedingsplicht

31. Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?

Geen kennis en expertise Gemiddelde kennis en expertise Grote kennis en expertise



32. Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?



33. Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?





Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Samenwerkingen tussen woningcorporaties

34. Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

35. Hoe is deze samenwerking bevalen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?

36. Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?

- ☐ Ja
- ☐ Misschien
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik nog niet



Mogelijke aanbestedingsplicht voor woningcorporaties

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Dit is het einde van de enquête. Indien u nog opmerkingen heeft, kunt u deze hieronder plaatsen. Selecteer "afmaken en indienen" om de enquête te sluiten.

37. Opmerkingen:

BIJLAGE 6 GEDETAILLEERDE DATA ENQUÊTERESULTATEN

6.1 RESPONDENT 1

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Drenthe
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	330
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Overgeslagen
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	4
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	80%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De inkoopfunctie is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, De financiële impact van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar

19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Nee
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Bijna nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Verliezen van lokale leveranciers, teveel opdrachten naar enkele grote leveranciers
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Verbetering in het gebruik maken van marktwerking en expertise
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, geen ruimte voor innovatie, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	0,5
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Momenteel zijn we in voorbereiding om passende maatregelen te nemen
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	<i>Overgeslagen</i>
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Er vindt zeker verbetering plaats door samenwerking
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.2 RESPONDENT 2

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	500
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Overgeslagen
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	20
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	> 20 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	33%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar

19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Objectiviteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Overgeslagen
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	Overgeslagen
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Overgeslagen
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Overgeslagen
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Overgeslagen
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Overgeslagen
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Overgeslagen
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Overgeslagen
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Overgeslagen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	Overgeslagen
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Overgeslagen
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Overgeslagen
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Overgeslagen
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Overgeslagen
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Overgeslagen
37	Opmerkingen:	Overgeslagen

6.3 RESPONDENT 3

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	S-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	35
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Overgeslagen
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Nee, de inkooptaken zijn verdeeld over andere functies
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	Overgeslagen
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	Overgeslagen
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Overgeslagen
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	Overgeslagen
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Technisch toezicht, Projectcoördinatie
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Financiële administratie, technisch toezicht, projectcoördinatie, overig: beheerder kantoorgebouw
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Financiële administratie, technisch toezicht, projectcoördinatie, P&O, Facilitaire diensten, management
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Onze organisatie is te klein voor het organiseren van een inkoopfunctie/inkoopafdeling
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Nee
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Nee
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	Overgeslagen
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Overgeslagen
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Overgeslagen

21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	<i>Overgeslagen</i>
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	Te klein, we beschikken wel over een aanbestedingsbeleid voor onderhoudswerkzaamheden
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Moeilijk sturen op prijs-kwaliteitverhouding
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Geen idee
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Geen ruimte voor innovatie, geen ruimte voor samenwerking, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	52%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Ons aanbestedingsbeleid is eenvoudig aan te passen op de aanbestedingsplicht
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	<i>Overgeslagen</i>
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Nee
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.4 RESPONDENT 4

Vraag	Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:
2	Noord-Brabant
3	XL-woningcorporatie
4	350
5	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?
6	Ja
7	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:
8	<i>Overgeslagen</i>
9	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?
10	Nee, de inkooptaken zijn verdeeld over andere functies
11	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:
12	<i>Overgeslagen</i>
13	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:
14	<i>Overgeslagen</i>
15	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?
16	<i>Overgeslagen</i>
17	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:
18	<i>Overgeslagen</i>
19	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):
20	Management, manager vastgoed
21	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):
22	Alle afdelingen die budget hebben zijn zelf verantwoordelijk. Leveringen vinden overal plaats
23	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):
24	Alle afdelingen die budget hebben zijn zelf verantwoordelijk. Diensten vinden overal plaats
25	Overig: onze organisatie heeft een bewuste keuze dat de inkoop per discipline is ingericht. Er is 1 inkoopadviseur in de staf die daar overzicht over houdt. Daarnaast is het inkopen, het contract- en leveranciersmanagement belegd (per discipline). Er vind wel kruisbestuiving en samenwerking plaats.
26	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:
27	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?
28	Misschien
29	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Wee en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:
30	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
31	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?
32	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Laagste prijs
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Gemis aan expertise van de aanbestedingswet, waardoor niet alles conform de aanbestedingswet wordt ingekocht en/of waardoor er vertraging oploopt. Ook kans op bezwaren uit de markt. Het afscheid moeten nemen van leveranciers waar een goede relatie mee is.
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Een breder blikveld, en mogelijk meer openheid en transparantie. Meer en andere leveranciers dan gewend.
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, doet de kwaliteit ten goede, doet de kosten stijgen, overig: administratieve ballast zowel bij ons als bij de markt
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	40%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Korte looptijden en passage waarin staat dat als...
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Nee, want anticiperen en maatregelen treffen impliceert dat het zo zou zijn in de toekomst. Dat is nog niet zeker. We moeten niet op de muziek vooruit lopen.
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Prima, delen van kennis en expertise is goed

36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.5 RESPONDENT 5

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Zuid-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	M-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	80
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	1
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	80%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 1: Transactie oriëntatie
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	ja, deze worden gevolgd als het ons uitkomt
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Bijna nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Laagste prijs, Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Bureaucratie neemt toe
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer structuur
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, ruimte voor innovatie, ruimte voor duurzaamheid, ruimte voor samenwerking, doet de kwaliteit ten goede
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	1%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Nee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	<i>Overgeslagen</i>
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.6 RESPONDENT 6

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Brabant
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	220
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	3
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	65%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Kans op verliezen van onze lokale spelers, die tevens medewerkers in dienst hebben die bij ons huren
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Geen
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Absoluut niet van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	50%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Ja, door aan te geven bij eventuele wettelijke veranderingen
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Digitale aanbestedingstool te gebruiken
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Goed bevallen dmv kennisdeling en expertise op te pakken uit de organisaties. Tevens ook doorgezet in het CLM.
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.7 RESPONDENT 7

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Brabant
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	M-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	90
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	4
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 Jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	75%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 5: Externe integratie
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	ja, deze worden altijd gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Als het ons uitkomt
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer bureaucratie, tijdrovende procedures, verdringing regionale leveranciers
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer marktwerking
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, geen ruimte voor samenwerking, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	81%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	korte contractduur bij RGS contracten, max 3 tot 5 jaar
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Nee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Lente samenwerking, gezamenlijke inkoop van 18 productgroepen
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.8 RESPONDENT 8

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Brabant
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	L-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	190
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau, operationeel niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	2
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	65%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Verdwijnen van goede leveranciers waarmee we partnerships hebben
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Betere oplossingen vanuit de markt doordat partijen inschrijven die anders niet uitgenodigd zouden worden
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, geen ruimte voor samenwerking
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	50%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Ik heb persoonlijk al een aanbestedingsopleiding gevolgd hiervoor
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	ja
35	Hoe is deze samenwerking bevalen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Ja, samenwerking bevalt goed. Grote voordeel zit met name in het volume van het aantal projecten wat ingekocht worden, de kennis die je van andere corporaties kan toepassen, en het leveranciersnetwerk van andere corporaties
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.9 RESPONDENT 9

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	450
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	4
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	90%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Deels van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Minder kans lokale/regionale partijen te selecteren. Procedure moet bijgesteld worden
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer bereik van mogelijke opdrachtnemers. Minder kans dat bepaalde inkooptrajecten buiten inkoop om uitgevoerd worden
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Overig: ik geloof niet dat er minder mogelijk is, maar wel moet voorafgaan aan publicatie beter nagedacht worden. Ik zie dit eigenlijk als een voordeel
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	50%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Opnemen van clausule dat overeenkomst beëindigd kan worden, indien woningcorporatie een aanbestedende dienst wordt. In principe worden momenteel helemaal geen langlopende contracten afgesloten.
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Ja, ik volg een opleiding waardoor ik me hier op voorbereid
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Betreft samenwerking door kenniswisseling. Gezamenlijke inkooptrajecten voeren wij in principe niet uit. De omvang van mijn corporatie is voor de meeste disciplines groot genoeg.

		Hiervoor denk ik niet dat het iets toevoegt. Wellicht zinvol voor kennisdeling en efficiëntere tijdsbesteding
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Nee
37	Opmerkingen:	Overgeslagen

6.10 RESPONDENT 10

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Zuid-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	M-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	80
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	1
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	25%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	0 - 2 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden altijd gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Nog meer interne gerichtheid en navelstaren, waardoor externen aandeel krijgen in opdrachtgeverschap net zoals nu plaatsvindt bij de overheid
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Professionalisering van bedrijfsvoering
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Redelijk van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, geen ruimte voor innovatie, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	51%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Ja, het huidige inkoopbeleid is geschreven in de richting van de aanbestedingswetgeving
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Het beleid is er al op gericht
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevalen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	N.v.t.
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.11 RESPONDENT 11

Vraag	Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:
2	Noord-Holland
3	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:
4	L-woningcorporatie
5	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:
6	330
7	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?
8	Ja
9	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:
10	Tactisch niveau
11	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?
12	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
13	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:
14	2
15	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:
16	10 - 20 jaar
17	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?
18	21%
19	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:
20	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid
21	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):
22	<i>Overgeslagen</i>
23	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):
24	<i>Overgeslagen</i>
25	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):
26	<i>Overgeslagen</i>
27	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:
28	<i>Overgeslagen</i>
29	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?
30	<i>Overgeslagen</i>
31	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:
32	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
33	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?
34	Ja
35	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:
36	2 - 5 jaar
37	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:
38	Redelijk van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden gevolgd als het ons uitkomt
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Bijna nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Te weinig kennis wetgeving in huis
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	<i>Overgeslagen</i>
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, ruimte voor duurzaamheid, ruimte voor samenwerking, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	25%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	<i>Overgeslagen</i>
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Ga training volgen
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	<i>Overgeslagen</i>
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Misschien
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.12 RESPONDENT 12

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Friesland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	L-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	175
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	2
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	10 - 20 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	70%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de financiële impact van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar

19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Minder vrijheid om 1 op 1 te gunnen, meer administratieve lasten door aanbestedingen
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Goed opdrachtgeverschap
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, geen ruimte voor innovatie
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	60%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Ja, we volgen de regels van de aanbestedingswet zodat we voorbereid zijn en nu een goede opdrachtgever zijn
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Opleiding NEVI 2 gevolgd, richting publiek
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	N.v.t.
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	Veel succes met je afstudeeropdracht.

6.13 RESPONDENT 13

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	L-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	100
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	1
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	27%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 2: Commercieel gericht
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Nee
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	In de meeste gevallen
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Ketenintegratie met vaste ketenpartners komt onder druk te staan
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Professioneler aanbestedingsproces
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Redelijk van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, doet de kwaliteit ten goede, geld besparend
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	64%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee, wij trachten een professionele opdrachtgever te zijn en goede contracten op te stellen. Dat staat los van de eventuele aanbestedingsplicht
33	Treft u andere voorzorgsmaatregelen ten aanzien van mogelijke aanbestedingsplicht?	Ja, informeer de organisatie
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Wisselende resultaten. Inkoop energie was bijvoorbeeld een succes maar specs geven geen discussie.
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Weet ik nog niet
37	Opmerkingen:	Succes met verwerking van de gegevens. Ik kijk uit naar de conclusie en aanbevelingen.

6.14 RESPONDENT 14

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Brabant
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	425
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	7
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	25%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, overige (geef nadere toelichting): In het leven geroepen om een besparingsdoel te realiseren. Nu hebben we een andere opgave in het realiseren van meer toegevoegde waarde
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 4: Interne integratie
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Deels van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden gevolgd als het ons uitkomt
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Bijna nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Continuïteitsrisico in het dagelijkse onderhoud; Beperkingen als het gaat om langdurig samen te werken en continu te verbeteren (transactioneel samenwerken). Meerwaarde is lastiger te realiseren. Huidige bezetting is onvoldoende in staat invulling te geven aan Professioneel opdrachtgeverschap binnen de aanbestedingskaders (kans op hoge kosten, switchkosten, procedurefouten en output wat niet aan de verwachting voldoet). Samenwerking tussen afzonderlijk gecontracteerde partijen lastig onderling te verbinden. Gezamenlijk innoveren is aan (vele) regels verbonden. Het oude denken en doen (inschrijven en gebruik maken van deze mazen in het contract) ligt op de loer. We willen werken o.b.v. vertrouwen maar als we de mensen niet kennen 'vertrouwen' we het al snel niet meer. Partijen die niet gewend zijn om te werken voor corporaties (en de huurders) schatten de complexiteit niet goed in waardoor problemen ontstaan bij de uitvoering
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Sector wordt toegankelijker voor nieuwe partijen. Open staan voor andere oplossingen. Dwingt ons een professioneel opdrachtgever te zijn. Toepassen van andere samenwerkingsvormen. Binnen de kaders van de wet is een heleboel mogelijk. Wij gebruiken m.i. maar een fractie.
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing

30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, overige (geef nadere toelichting): Flexibiliteit wordt beperkt; Juridisering van samenwerking; Proceduregericht; Minder ruimte voor samenwerking (m.n. De doorontwikkeling van een goede samenwerking); (Natuurlijk is er ruimte voor innovatie/duurzaamheid/ruimte voor samenwerking en kan het leiden tot meerwaarde)
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	63%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Ja, termijnen worden gelimiteerd en aanvullende bepalingen opgenomen in contracten
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijke aanbestedingsplicht?	Ja, bij het opstellen van een nieuw beleid
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	M.n. op gebied van efficiëntie (niet steeds het wiel opnieuw uitvinden)
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	Veel succes met je afstudeeropdracht!

6.15 RESPONDENT 15

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Gelderland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	350
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	50
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	71%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de financiële impact van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	In de meeste gevallen
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Niet voorbereid en weinig kennis EU aanbesteden
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Transparant en objectief
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Ruimte voor innovatie
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	17%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Deels
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijke aanbestedingsplicht?	Geen idee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Redelijk tot goed soms moeizaam
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Nee
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.16 RESPONDENT 16

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Limburg
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	220
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	3
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	72%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 2: Commercieel gericht
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar

19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Redelijk van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden altijd gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Bijna nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Regionale leveranciers kunnen opdrachten mislopen
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Grotere markt aanboren. Nieuwe leveranciers met wellicht verrassend goede kwaliteit.
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Ruimte voor innovatie, ruimte voor duurzaamheid, ruimte voor samenwerking, doet de kwaliteit ten goede
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	35%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Tot op heden nog niet, maar bij de nieuwe af te sluiten contracten wel
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijke aanbestedingsplicht?	Ja, inkoopbeleid is daar al op ingericht
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Helaas niet goed bevallen. De andere partij besloot de uitslag van de aanbesteding niet te volgen en toch een andere leverancier het werk te gunnen
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Ja
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.17 RESPONDENT 17

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Limburg
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	L-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	210
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	3
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	75%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid, de inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, de financiële impact van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 5: Externe integratie
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Deels van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Nee
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Nee
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	<i>Overgeslagen</i>
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	<i>Overgeslagen</i>
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Mogelijk gedwongen keuze tot partners met laagste prijs, met minder kwaliteit en meer risico's tot gevolg. Onbekendheid binnen de organisatie met procedures uit Aanbestedingswet.
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer structuur in inkoopproces. Nog meer transparantie in dossier- en besluitvorming
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, geld besparend
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	<i>Overgeslagen</i>
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee nog niet
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijke aanbestedingsplicht?	Nee nog niet
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	<i>Overgeslagen</i>
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Weet ik nog niet
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.18 RESPONDENT 18

Vraag	Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:

21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Laagste prijs
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Te weinig capaciteit qua personeel, onvoldoende kennis in huis, geen systeem in gebruik voor digitale uitdragen, verouderd inkoop- en aanbestedingsbeleid
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer structuur aanbrengen in inkoopproces, markt laten reageren op uitbraak ipv benaderen van vaste leveranciers
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, ruimte voor duurzaamheid, ruimte voor samenwerking, doet de kosten stijgen, overige (geef nadere toelichting): meer transparantie
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	35%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Contractduur
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijke aanbestedingsplicht?	Management ingelicht, zodat dit gedragen gaat worden
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Als partijen op een lijn zitten dan levert samenwerking zeker meerwaarde op. Maar het kan het proces ook vertragen.
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Misschien
37	Opmerkingen:	Ik heb eerder gewerkt bij een aanbestedende dienst, waardoor ik bekend ben met de aanbestedingsplicht. Ik denk dat woningbouwcoöperaties hier nog niet klaar voor zijn. De onduidelijkheid over wanneer de aanbestedingsplicht ingaat is vervelend. Bij meer duidelijkheid kunnen de coöperaties gericht gaan voorbereiden.

6.19 RESPONDENT 19

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Flevoland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	M-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	50
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Nee
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Operationeel niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Nee, de inkooptaken zijn verdeeld over andere functies (bv. finance of facility)
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	Overgeslagen
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	Overgeslagen
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Overgeslagen
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	Overgeslagen
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Manager vastgoed
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	P&O, facilitaire diensten, communicatie/PR, management, manager vastgoed
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	P&O, facilitaire diensten, communicatie/PR, management, manager vastgoed
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Onze organisatie is te klein voor het organiseren van een inkoopfunctie/inkoopafdeling
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Nee
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Ik ben niet bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie

21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden altijd gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	<i>Overgeslagen</i>
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	<i>Overgeslagen</i>
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Absoluut niet van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	30%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een mogelijke aanbestedingsplicht?	Nee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	<i>Overgeslagen</i>
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Misschien
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.20 RESPONDENT 20

Vraag	Antwoord
1 Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Noord-Brabant
2 Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3 Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	305
4 Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5 Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Tactisch niveau
6 Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7 Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	1
8 Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9 In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	50%
10 Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid
11 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14 Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15 Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16 Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop
17 Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18 Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19 Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Deels van toepassing
20 Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie

21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden gevolgd als het ons uitkomt
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Als het ons uitkomt
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Laagste prijs
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Het inkopen moet geprofessionaliseerd worden. De meeste wocos kopen niet professioneel volgens een eenduidige procedure in.
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Meer marktwerking. Beter gebruik maken van de expertise van de markt.
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Doet de kwaliteit ten goede, geld besparend, overige (geef nadere toelichting): inkoop professionalisering
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	10%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Ik ben sinds enkele maanden werkzaam bij een woco. Hiervoor in de publieke sector gewerkt. Mijn organisatie houdt minimaal rekening met de aanbestedingsplicht. Proberen wel meerdere offertes aan te vragen en we stellen meestal wel transparante selectie en gunningscriteria op.
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?	Nee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	N.v.t.
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Weet ik nog niet
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.21 RESPONDENT 21

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Zuid-Holland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	XL-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	250
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	2
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	0 - 5 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	80%
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	De inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie, overige (geef nadere toelichting): inkoopfunctie is met andere afdelingen/functies zoekende hoe aanbestedings- en inkoopprocedures te integreren en optimaliseren
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Overgeslagen
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Overgeslagen
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Overgeslagen
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overgeslagen
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Overgeslagen
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Wee en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 2: Commercieel gericht
17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja

18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Redelijk van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Overgeslagen
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Bijna nooit
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	<i>Overgeslagen</i>
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Laagste prijs
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	De eigen bekende wijze van aanbesteden/inkopen is subjectiever en minder transparant dan wet- en regelgeving vereist; aanpassing van procedures vraagt aanpassingen van denken en gedrag, dat vraagt tijd/voorbereiding; Wet- en regelgeving beperken soms benodigde bewegingsvrijheid om tot optimaal resultaat met voorkeur leveranciers te komen (kan niet volgens procedure), bijv. selecteren op 'vertrouwen' en 'bereidheid tot samenwerken'; meer administratieve last
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Bewuster inkopen/aanbesteden met meer oog en verantwoording t.a.v. Aanbestedingsbeginselen; beter nadenken vooraf over wat nodig is en hoe men de vraag wil inkopen, wat beter resultaat kan opleveren - dus niet direct de focus op bekende marktpartijen maar de focus op 'wat heb ik nodig' en bijv. of hier TCO benadering past; stroomlijnen/optimaliseren van inkoopproces en rol betrokkenen
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Deels van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, overige (geef nadere toelichting): bewerkelijk proces: voor veel medewerkers een hoop administratieve regels te volgen, soms ingewikkeld, beperkte ruimte voor maatwerk (bij innovatie)
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	20%

32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?	Nee, behoudens zorgen dat er een goed overdacht inkoop- en aanbestedingsbeleid (in wording) is en daar naar gehandeld wordt
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking befallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Samenwerking leidt tot volume en vraag in de markt waardoor betere condities overeengekomen kunnen worden. En leereffect onderling
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Misschien
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

6.22 RESPONDENT 22

Vraag		Antwoord
1	Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Gelderland
2	Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	L-woningcorporatie
3	Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	160
4	Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5	Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau
6	Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Ja, mijn organisatie beschikt over een inkoopfunctie/inkoopafdeling
7	Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	1
8	Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	5 - 10 jaar
9	In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	<i>Overgeslagen</i>
10	Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	Overige (geef nadere toelichting): inkoop is met name strategisch/tactisch, en enkel gericht op vastgoed. Daarmee is de omslag gemaakt van traditioneel aanbesteden naar functioneel specificeren en resultaatgericht werken. De operationele inkoop en inkoopproces is decentraal belegt bij projectleider/projectmanagers.
11	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	<i>Overgeslagen</i>
12	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	<i>Overgeslagen</i>
13	Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	<i>Overgeslagen</i>
14	Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	<i>Overgeslagen</i>
15	Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	<i>Overgeslagen</i>
16	Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 3: Gecoördineerde inkoop

17	Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18	Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19	Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing
20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden altijd gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Ja
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Tijd en geld, beperking invloed op uit te nodigen bedrijven, en in vervolg daarop vergroot risico overlast werkzaamheden voor bewoners met alle consequenties van dien.
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Eigenlijk geen. Onze uitgangspunten komen overeen met de 'regels' die gelden vanuit de Nederlandse en Europese aanbestedingsregels
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, doet de kosten stijgen, overige (geef nadere toelichting): zet betaalbaarheid en werken aan klanttevredenheid onder druk.
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	15%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee.
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?	Uitgangspunten (objectiviteit, transparant, non-discriminatie/concurrentiebeginsel) komen overeen.
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee.
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	<i>Overgeslagen</i>

36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Weet ik nog niet
37	Opmerkingen:	Overgeslagen

6.23 RESPONDENT 23

Vraag	Antwoord
1 Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Zuid-Holland
2 Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	L-woningcorporatie
3 Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	200
4 Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Ja
5 Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau, tactisch niveau, operationeel niveau
6 Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Nee, de inkooptaken zijn verdeeld over andere functies (bv. Finance of facility)
7 Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	Overgeslagen
8 Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	Overgeslagen
9 In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Overgeslagen
10 Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	Overgeslagen
11 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Manager vastgoed, overige (geef nadere toelichting): project ontwikkeling
12 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Financiële administratie, projectcoördinatie, facilitaire diensten, management, manager vastgoed
13 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Facilitaire diensten, communicatie/PR, management, manager vastgoed
14 Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Overige (geef nadere toelichting): inkoop is decentraal georganiseerd bij elke lijn manager
15 Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Nee
16 Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 1: Gericht op transactie
17 Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18 Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	0 - 2 jaar
19 Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Redelijk van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Nee
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	Overgeslagen
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Nee
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Overgeslagen
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Overgeslagen
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Geen (juridische) kennis in huis over aanbestedingen. Geen ondersteunende software in huis. Vertraging van inkooptrajecten. Hoge juridische kosten door fouten en claims en externe ondersteuning
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Inkoop wordt transparanter
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Absoluut niet van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Moeizaam proces, lange doorlooptijden, doet de kosten stijgen, overige (geef nadere toelichting): juridisch proces
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	11%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?	Nee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Nee
35	Hoe is deze samenwerking bevalen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Overgeslagen
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Misschien
37	Opmerkingen:	Overgeslagen

6.24 RESPONDENT 24

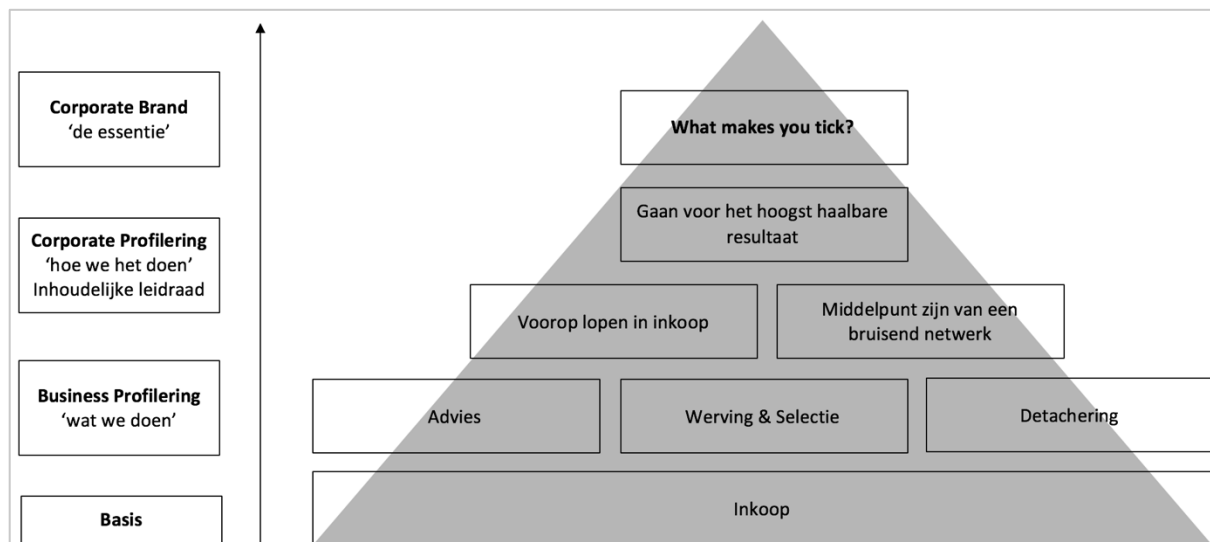
Vraag	Antwoord
1 Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Flevoland
2 Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	S-corporatie
3 Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	45
4 Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere woningcorporaties?	Nee
5 Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Strategisch niveau
6 Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Nee, de inkooptaken zijn verdeeld over andere functies (bv. Finance of facility)
7 Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat:	<i>Overgeslagen</i>
8 Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie:	<i>Overgeslagen</i>
9 In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling?	<i>Overgeslagen</i>
10 Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld:	<i>Overgeslagen</i>
11 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken):	Projectcoördinatie, manager vastgoed
12 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten):	Projectcoördinatie, manager vastgoed
13 Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen):	Facilitaire diensten
14 Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie:	Onze organisatie is te klein voor het organiseren van een inkoopfunctie/inkoopafdeling
15 Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten?	Misschien
16 Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Fase 4: Interne integratie
17 Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Ja
18 Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie:	2 - 5 jaar
19 Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie:	Van toepassing

20	Selecteer welk van onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid:	Transparantie, objectiviteit, non-discriminatie, proportionaliteit
21	Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven?	Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd
22	Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft?	<i>Overgeslagen</i>
23	Bent u bekend met de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Ja
24	Maakt u gebruik van de "Leidraad aanbesteden" van Aedes?	Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid
25	Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de Leidraad aanbesteden van Aedes?	Nee
26	Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Beste prijs-kwaliteitverhouding
27	Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Lange doorlooptijden en meer formaliseren
28	Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de woningcorporatiesector als woningcorporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?	Betere verantwoording transparantie
29	Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Absoluut niet van toepassing
30	Selecteer welke onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Lange doorlooptijden, geen ruimte voor samenwerking, doet de kosten stijgen
31	Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet?	49%
32	Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?	Nee
33	Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?	Nee
34	Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Ja
35	Hoe is deze samenwerking bevallen en heeft u het idee gehad dat de samenwerking een beter resultaat heeft opgeleverd dan wanneer de aanbesteding individueel had uitgevoerd?	Nee
36	Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Misschien
37	Opmerkingen:	<i>Overgeslagen</i>

BIJLAGE 7. BIJLAGEN BEHORENDE BIJ HOOFDSTUK 3

7.1 STRATEGISCHE VERTREKPUNTEN AEVESBENEFIT

Bron: (Abdalla, 2019)



7.2 NEDERLANDSE WONINGMARKTREGIO'S

Bron: (Aedes, 2016).

#	Regio	Gemeenten	Woningcorporaties
1	Friesland	24	10
2	Groningen/Drenthe	35	19
3	Noord-Holland Noord	18	13
4	Zwolle/Stedendriehoek	22	23
5	Metropoolregio Amsterdam	32	30
6	Amersfoort/Noord-Veluwe/Zeevolde	15	9
7	Holland Rijnland	14	15
8	Oost Nederland	21	18
9	U16	16	24
10	Food Valley	7	7
11	Haaglanden/Midden-Holland/Rotterdam	28	45
12	Arnhem/Nijmegen	18	17
13	Woongaard	19	14
14	Drechtsteden/Hoeksche Waard/Goeree Overflakkee	12	10
15	Noordoost Brabant	19	13
16	West-Brabant en Hart van Brabant	24	15
17	Zeeland	12	10
18	Metropoolregio Eindhoven	21	13
19	Limburg	33	27



7.3 GEDETAILEERDE DATA BEHORENDE BIJ FIGUUR 3

Bron: (AW, 2016)

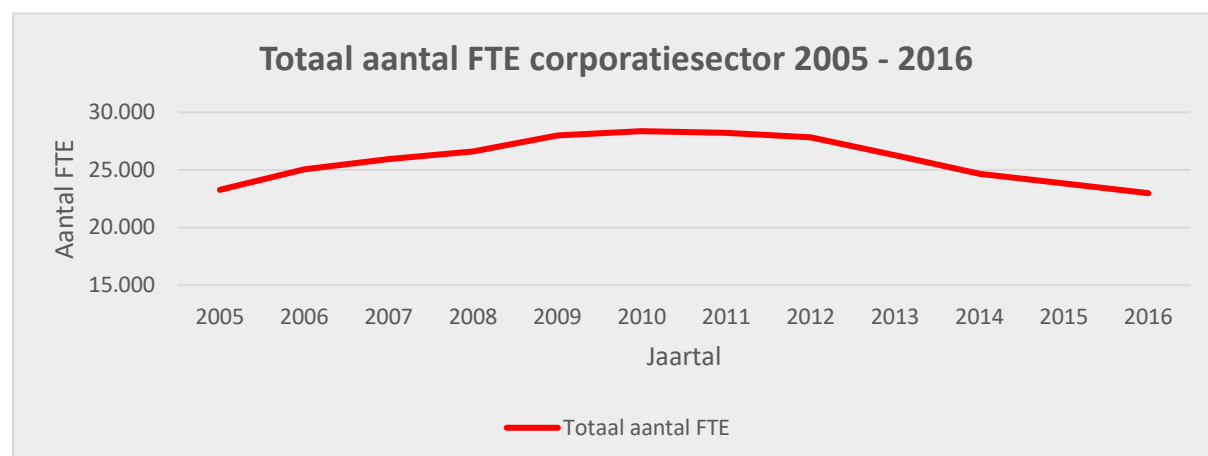
Grootteklasse	Corporaties 2013	Corporaties 2014	Corporaties 2015	Corporaties 2016
XXS	81	75	70	61
XS	87	82	74	73
S	68	70	68	65
M	71	68	69	71
L	48	49	50	50
XL	19	19	19	19
Totaal	374	363	350	339

7.4 PERSONEELSINFORMATIE WONINGCORPORATIESECTOR

Totaal aantal FTE corporatiesector 2005 – 2016

Bron: (AW, 2016)

Jaartal	Totaal aantal FTE
2005	23.300
2006	25.076
2007	25.967
2008	26.595
2009	28.007
2010	28.368
2011	28.233
2012	27.824
2013	26.264
2014	24.651
2015	23.810
2016	22.987



Gemiddeld aantal FTE per 1000 woningen per woningcorporatie grootteklasse in 2015

Bron: (Aedes , 2015).

Functiegroep	XXS	XS	S	M	L	XL
Contact met huurders	2,157	2,578	2,774	3,279	3,492	3,697
Financiën en administratie	2,48	1,462	1,234	1,232	1,028	1,033
Technisch vastgoedbeheer	1,986	2,169	1,574	1,742	1,872	1,775
Projectcoördinatie	0,851	1,317	1,1	1,053	1,102	0,614
Bedrijfsondersteuning	0,067	0,23	0,819	0,92	1,122	1,069
Directie en management	1,128	1,306	0,907	0,68	0,821	1,267
Ondersteuning en secretariaat	0,252	0,55	0,469	0,448	0,367	0,364
Strategie en beleid	0	0,169	0,212	0,275	0,335	0,365
Totaal	8,921	9,782	9,088	9,628	10,14	10,184

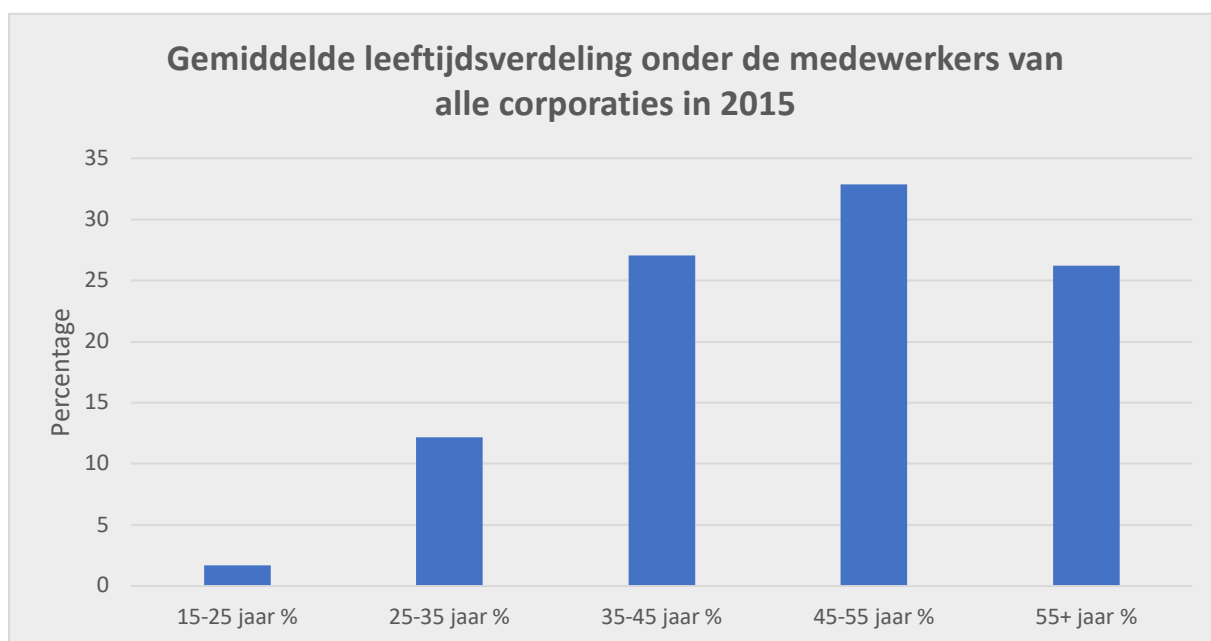
Gemiddeld werkten er 9,624 FTE per 1.000 VHE in 2015 (Aedes , 2015).

Verdeling personeel bij woningcorporaties

Bron: (Aedes , 2015).

Categorie	XXS	XS	S	M	L	XL
Man %	58,673	53,46	51,447	53,757	52,238	53,927
Vrouw %	41,327	46,54	48,553	46,243	47,762	46,073
15-25 jaar %	1,531	1,654	1,833	1,632	1,787	1,615
25-35 jaar %	6,633	9,702	11,159	12,795	12,02	13,456
35-45 jaar %	17,347	24,697	26,739	25,762	27,099	29,235
45-55 jaar %	36,735	34,068	35,849	33,791	32,729	30,255
55+ jaar %	37,755	29,879	24,42	26,02	26,365	25,439
Tot 1 jaar in dienst %	6,667	5,457	4,97	3,656	4,361	3,011
1 tot 5 jaar in dienst %	31,282	22,829	18,206	16,172	15,811	13,405
>5 (tot 10 jaar) in dienst %	23,077	31,292	30,146	31,914	27,983	31,951
10 tot 20 jaar in dienst %	22,564	26,058	27,066	28	28,812	31,639
Meer dan 20 jaar in dienst %	16,41	14,365	19,611	20,258	23,034	19,994

De gemiddelde leeftijd van een medewerker in de woningcorporatiesector is 43 jaar (Aedes , 2015).



7.5 GEDETAILLEERDE DATA BEHORENDE BIJ FIGUUR 6

Bron: (AW, 2016)

Jaartal	Totaal aantal corporaties	Totaal aantal woningen
1901	40	120
1913	300	2.400
1922	1.341	13.400
1930	1.100	55.000
1940	1.080	59.400
1950	1.041	197.800
1955	1.034	315.400
1960	1.016	530.900
1966	1.016	751.800
1970	1.022	909.600
1975	952	1.275.700
1980	878	1.254.700
1985	853	1.572.900
1987	844	1.703.200
1990	824	2.124.300
1997	767	2.406.800
2000	628	2.435.400
2006	474	2.408.600
2007	455	2.407.500
2008	430	2.403.100
2009	418	2.410.700
2010	401	2.413.400
2011	389	2.413.300
2012	381	2.418.100
2013	378	2.422.500
2014	363	2.408.000
2015	350	2.390.000
2016	339	2.3825.00

7.6 GEDETAILLEERDE DATA BEHORENDE BIJ FIGUUR 7

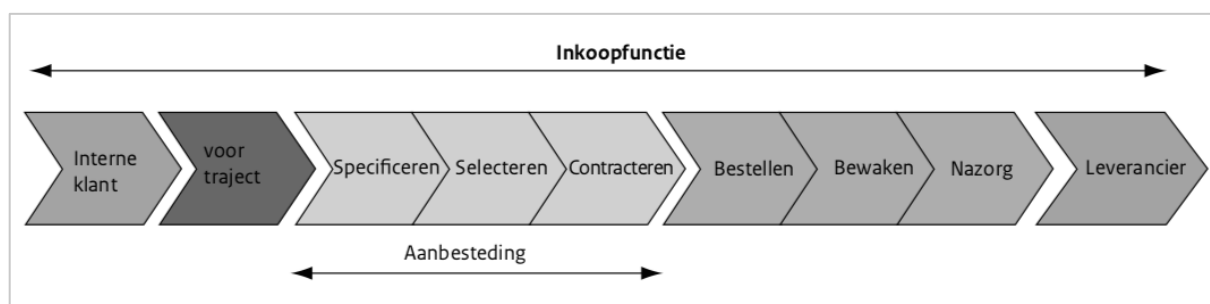
Bron: (AW, 2016)

(Bedragen in € x 100.000)

Type investering	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nieuwbouw huur	€53.200	€52.052	€51.507	€44.905	€48.378	€28.472	€22.078	€21.751
Nieuwbouw koop	€19.600	€16.511	€12.383	€11.123	€5.456	€4.480	€3.561	€1.508
Woningverbetering	€15.630	€14.030	€14.314	€12.410	€12.158	€11.700	€12.000	€13.990
TOTAAL	€88.430	€82.593	€78.204	€68.438	€65.992	€44.652	€37.639	€37.250

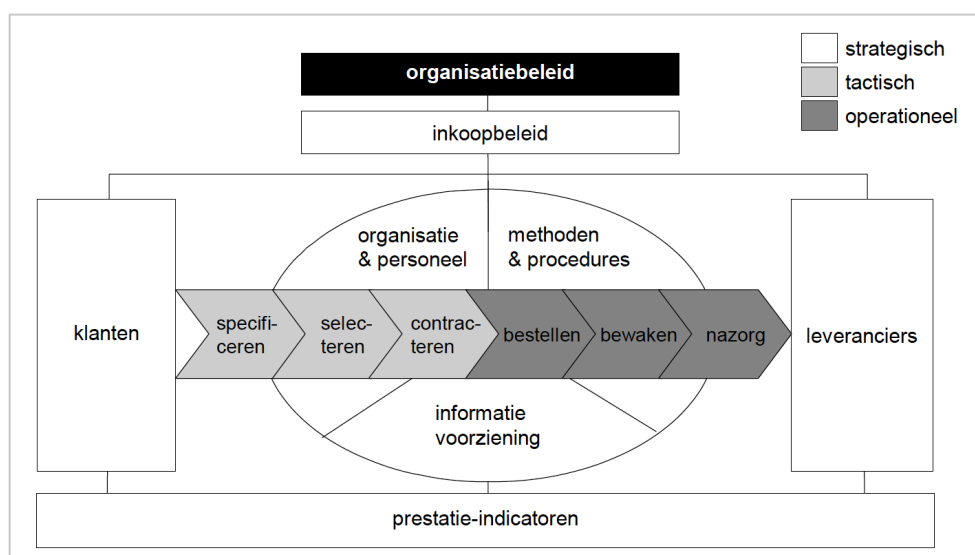
BIJLAGE 8. BIJLAGEN BEHORENDE BIJ HOOFDSTUK 4

8.1 INKOOPPROCES VAN VAN WEELE

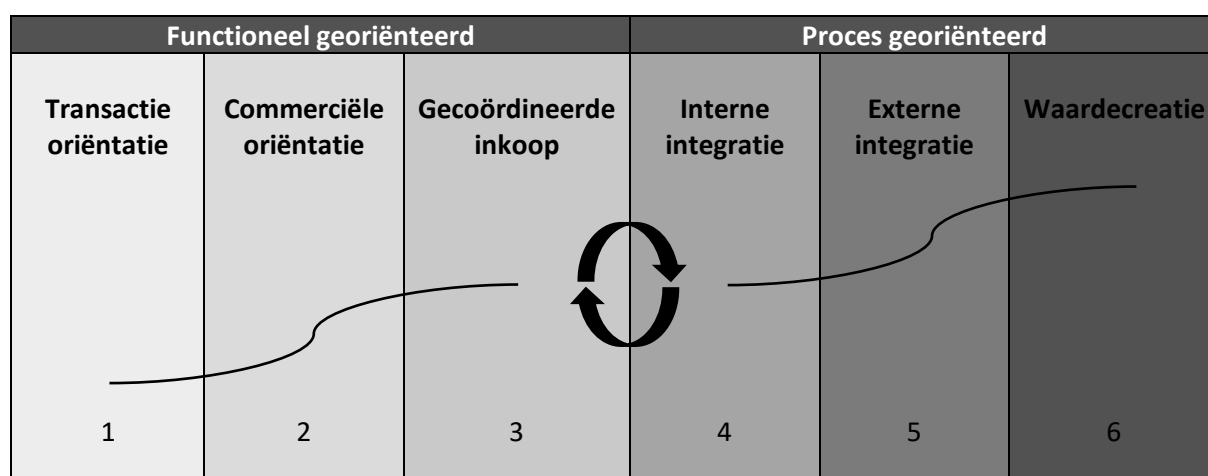


8.2 RACEWAGENMODEL VAN SIGNIFICANT

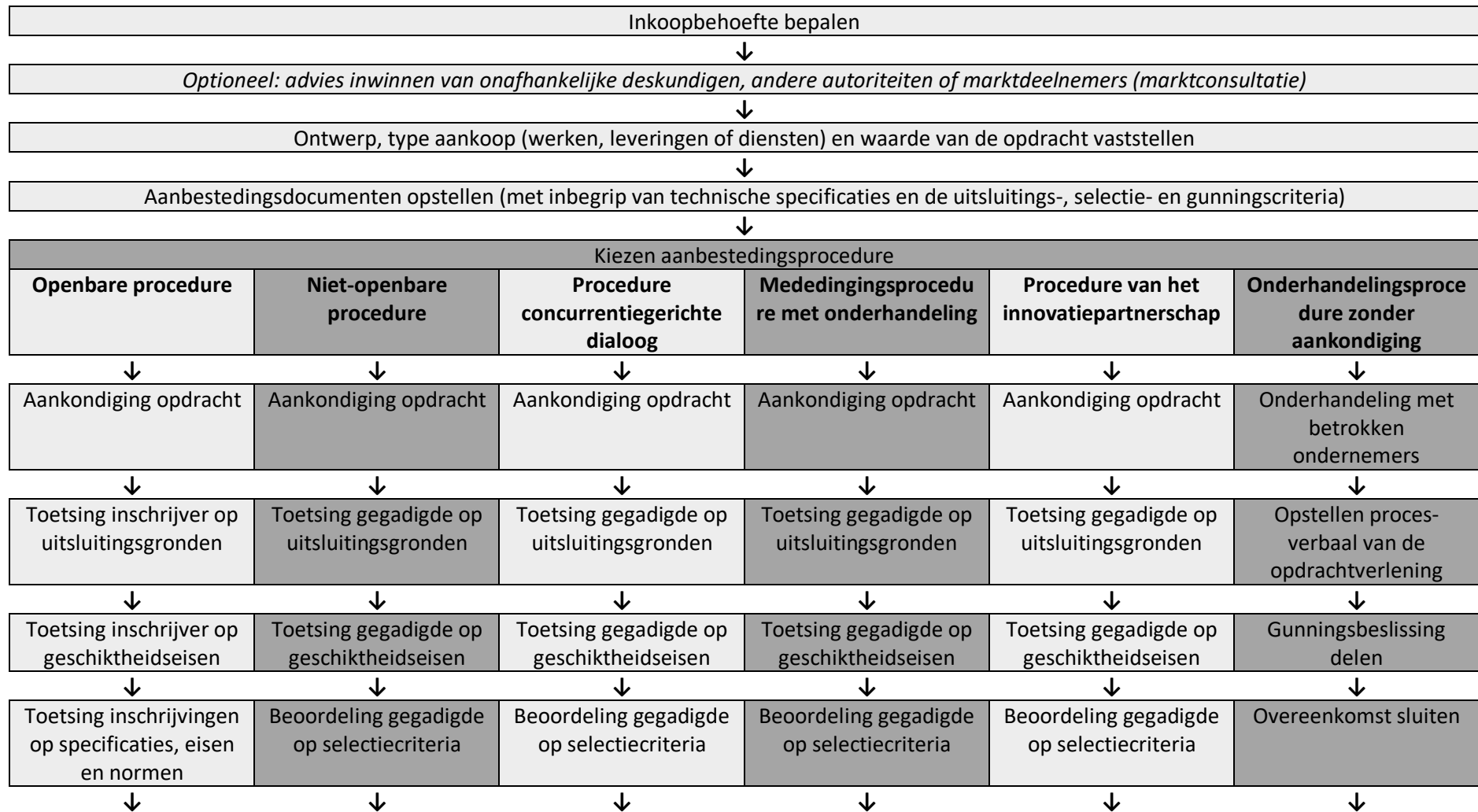
Bron: (Veeke, Gunning, Lenselink, & Telgen)

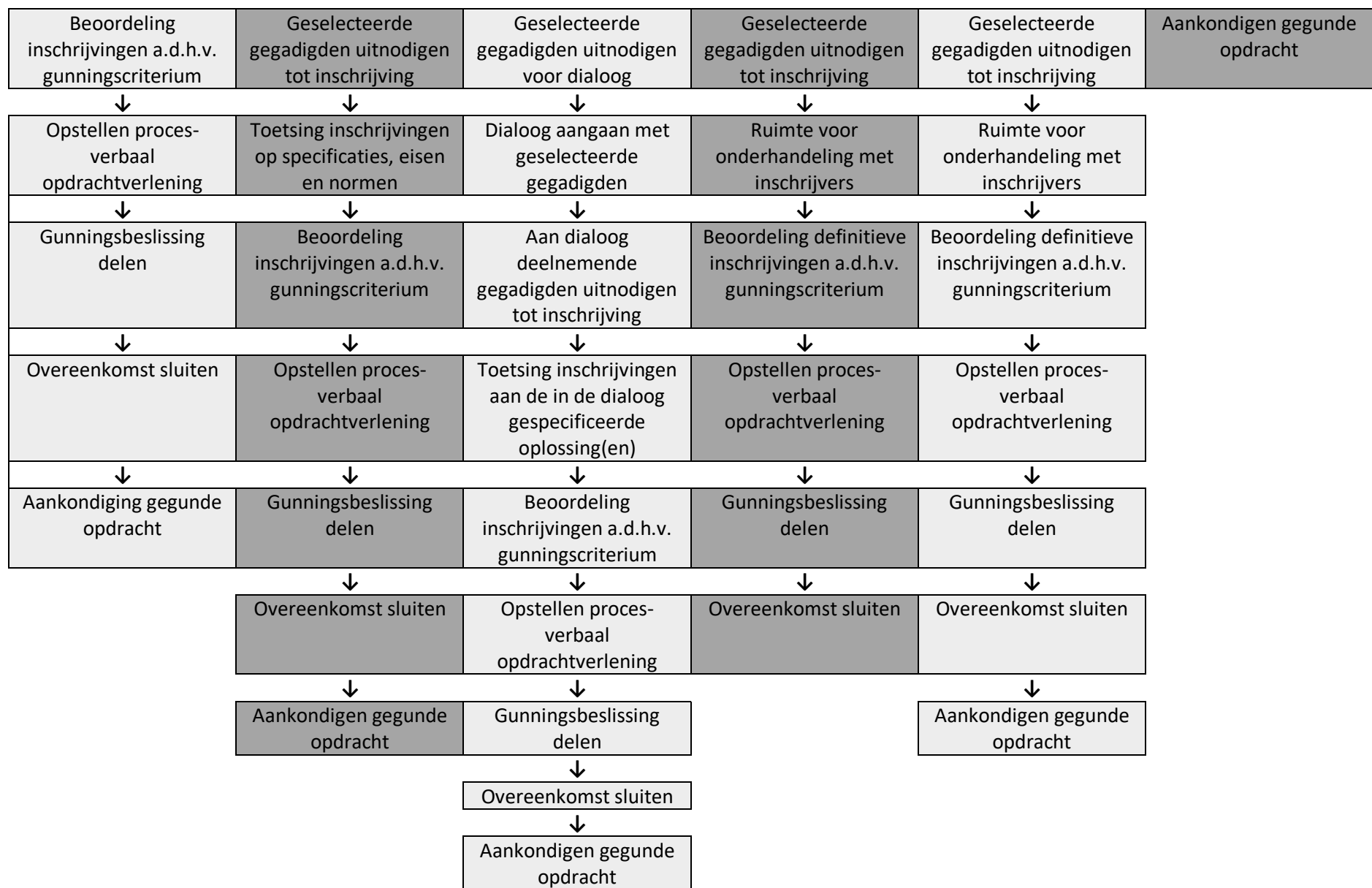


8.3 INKOOPONTWIKKELINGSMODEL TU EINDHOVEN

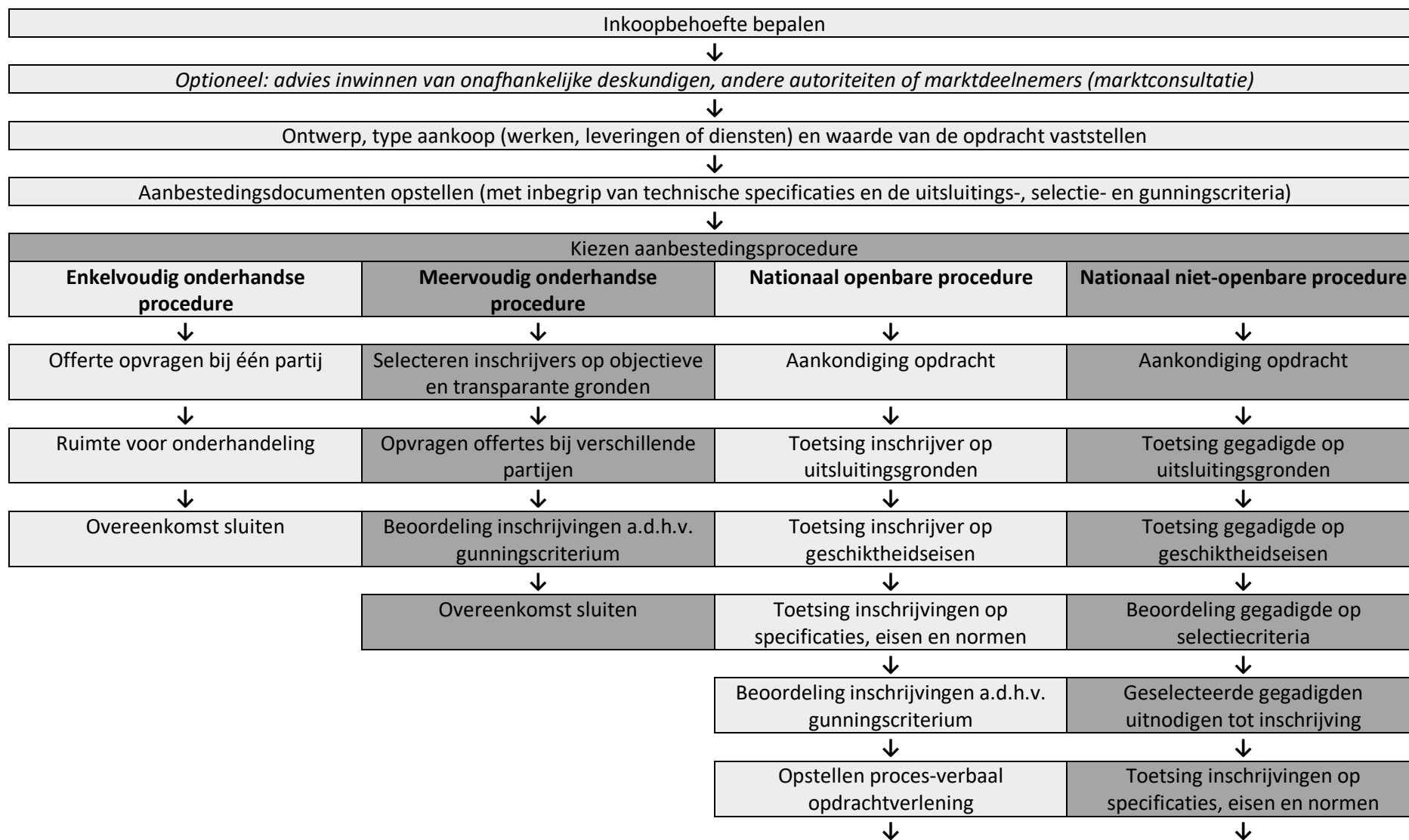


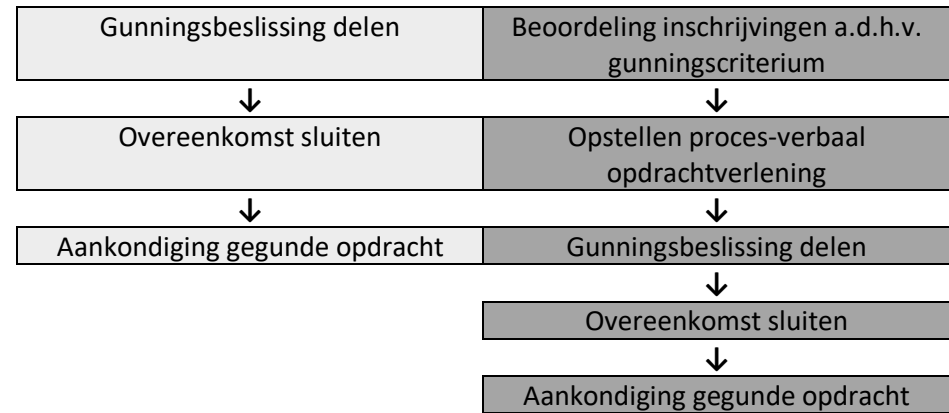
8.4 SCHEMATISCHE WEERGAVE EUROPESE AANBESTEDINGSPROCEDURES





8.5 SCHEMATISCHE WEERGAVE NATIONALE AANBESTEDINGSPROCEDURES





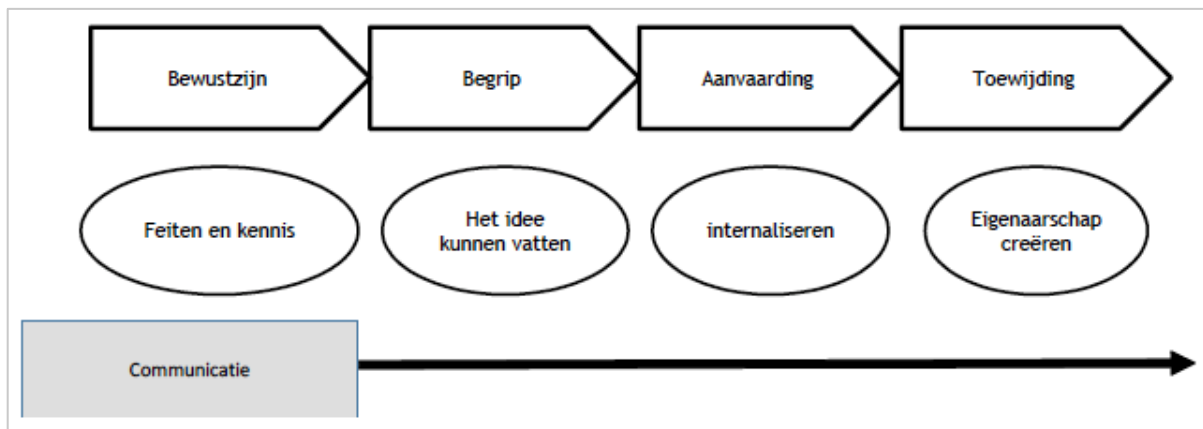
8.6 8-STAPPENMODEL VAN KOTTER

Bron: (Kotter, 1996)



8.7 COMMUNICATIE BIJ VERANDERMANAGEMENT

Bron: (Queensland Government, 2014)



8.8 INBREUKPROCEDURE

In het VwEU is vastgelegd dat de EC een inbreukprocedure kan starten tegen een EU-lidstaat wanneer zij de EU-wetgeving, in dit geval de aanbestedingsrichtlijnen, niet juist toepast (European Commission , 2019).

Een formele inbreukprocedure bestaat uit 3 fasen (zie volgende pagina):

1) Notificatiefase:

- Onderzoek op basis van eigen initiatief EC
- Onderzoek op basis van klachten van lidstaten, ondernemingen of andere belanghebbenden

2) Administratieve fase:

- Versturen aanmaningsbrief
- Versturen met redenen omkleed advies

3) Juridische fase:

- Voordragen EU-lidstaat aan het HvJ-EU

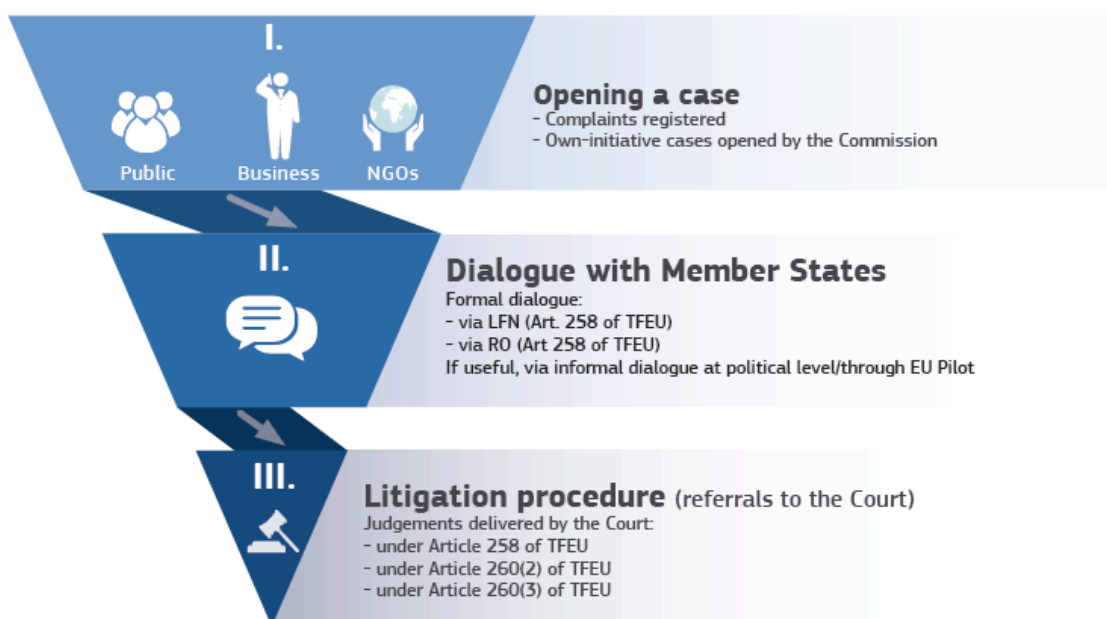
In de notificatiefase neemt de EC kennis van een overtreding van de EU-wetgeving. Dit kan zijn op basis van eigen initiatief door de EC door aan de hand van een uitgevoerd onderzoek of op basis van een klacht van een van de lidstaten, een onderneming of andere belanghebbenden. Wanneer de EC van mening is dat de EU-wetgeving niet juist wordt toegepast zal de volgende stap in de inbreukprocedure het versturen van een aanmaningsbrief aan de desbetreffende EU-lidstaat zijn (administratieve fase). In deze brief, gericht aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministerie van BZK), volgt een gemotiveerde schriftelijke aanmaning. Net als bij iedere stap in de inbreukprocedure heeft de desbetreffende EU-lidstaat wettelijk gezien twee maanden om te reageren op de aanmaningsbrief. Dit wettelijke termijn van twee maanden kan op schriftelijk verzoek worden verlengd met één maand. Indien de EC op grond van de reactie op de aanmaningsbrief concludeert dat de desbetreffende EU-lidstaat in strijd handelt met de EU-wetgeving, zal de EC een met redenen omkleed advies versturen. In de met redenen omkleed advies geeft de EC toelichting waarom zij van mening is dat de EU-lidstaat in strijd handelt met de EU-wetgeving. De EU-lidstaat heeft een termijn van twee maanden waarin zij moet reageren op de met redenen omkleed advies en de getroffen maatregelen ten aanzien van de met redenen omkleed advies dient te delen. Indien de administratieve fase niet leidt tot het beoogde resultaat van de EC, zal de juridische fase volgen. In deze fase draagt de EC de EU-lidstaat voor het HvJ-EU. Het HvJ-EU zal met een uitspraak over de zaak komen. Wanneer uit de uitspraak van het HvJ-EU blijkt dat de EU-lidstaat in strijd handelt met het EU-recht, zal de EU-lidstaat zich aan het EU-recht moeten aanpassen. Indien de EU-lidstaat, ondanks het arrest van het HvJ-EU, zich niet aanpast aan het EU-recht, kan de EC de zaak opnieuw voorleggen aan het HvJ-EU. Het HvJ-EU kan in dit geval financiële sancties opleggen die bestaan uit een boete en/of een dwangsom per dag (PIANOo, 2019).



STAGES OF EU INFRINGEMENT PROCEDURE IN A NUTSHELL



MONITORING THE APPLICATION OF EU LAW

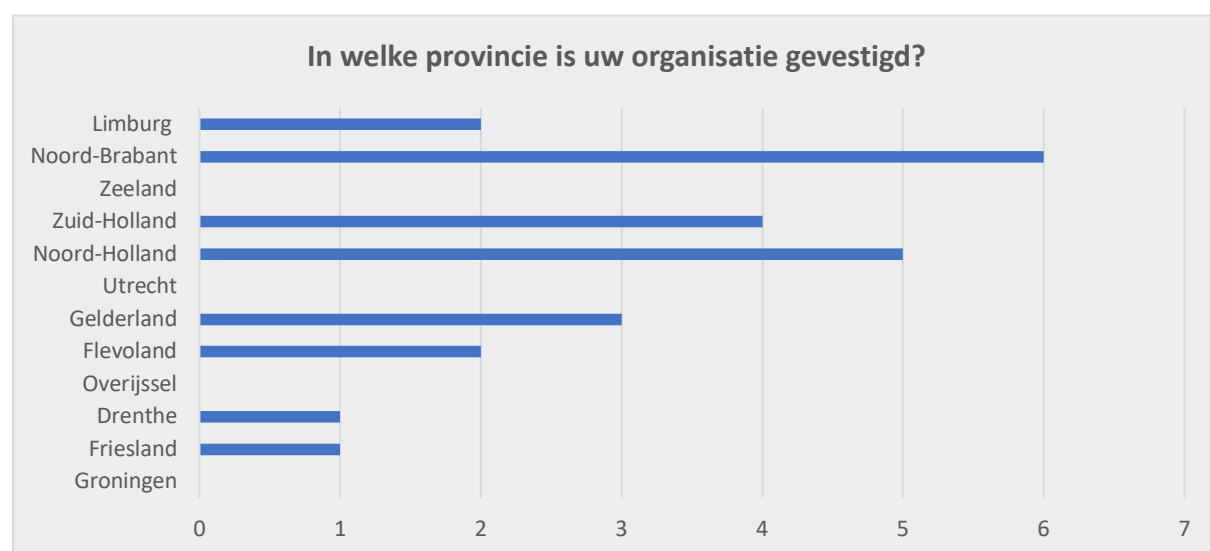


KEY

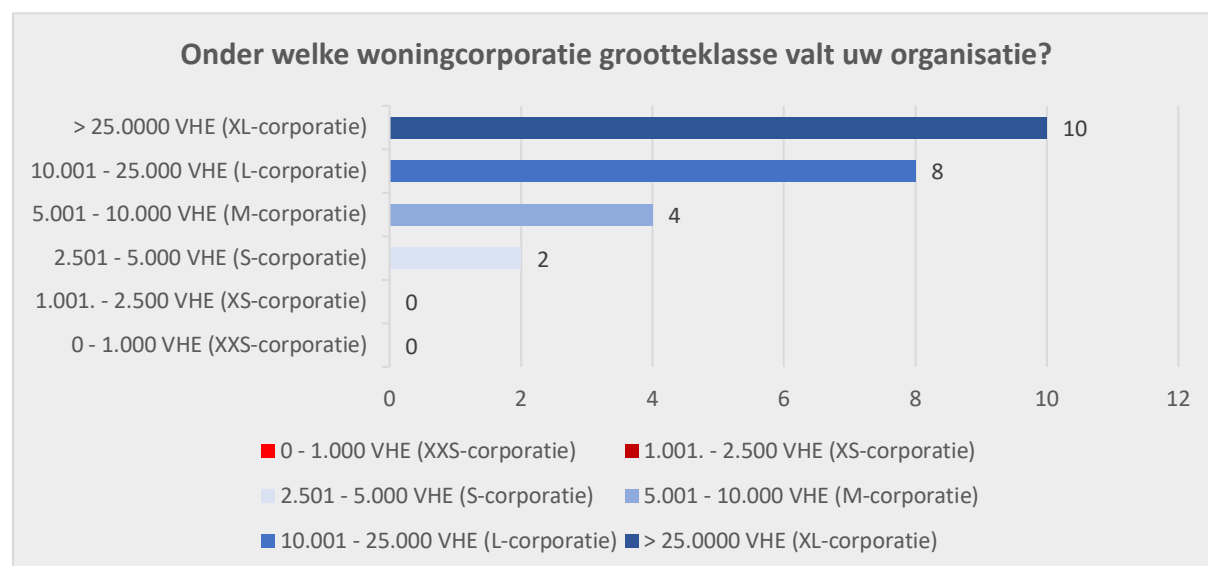
- LFN: a letter of formal notice
- RO: a reasoned opinion
- The Court: the Court of Justice of the EU
- Art 258 of TFEU: a 1st judgment
- Art 260(2) of TFEU: a return of case to the Court if a 1st judgment ignored, a judgment may impose a lump sum or penalty payment
- Art 260(3) of TFEU: a 1st judgment with penalty payment for late transposition of Directives into national law

9.1 DIAGRAMMEN ENQUÊTERESULTATEN

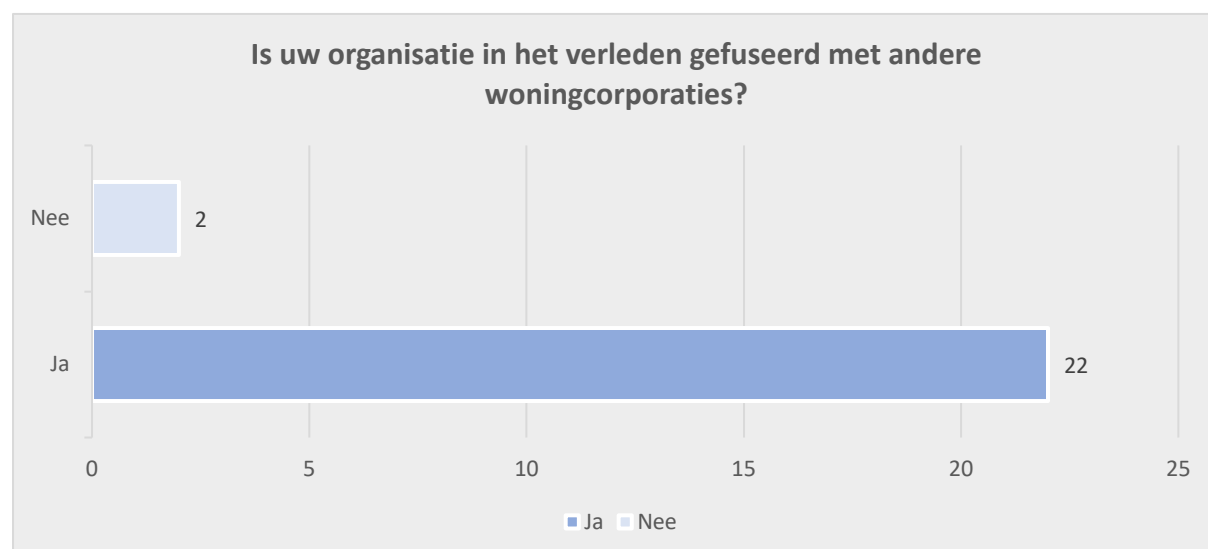
1. Selecteer in welke provincie uw organisatie gevestigd is:	Reactie
Groningen	0
Friesland	1
Drenthe	1
Overijssel	0
Flevoland	2
Gelderland	3
Utrecht	0
Noord-Holland	5
Zuid-Holland	4
Zeeland	0
Noord-Brabant	6
Limburg	2



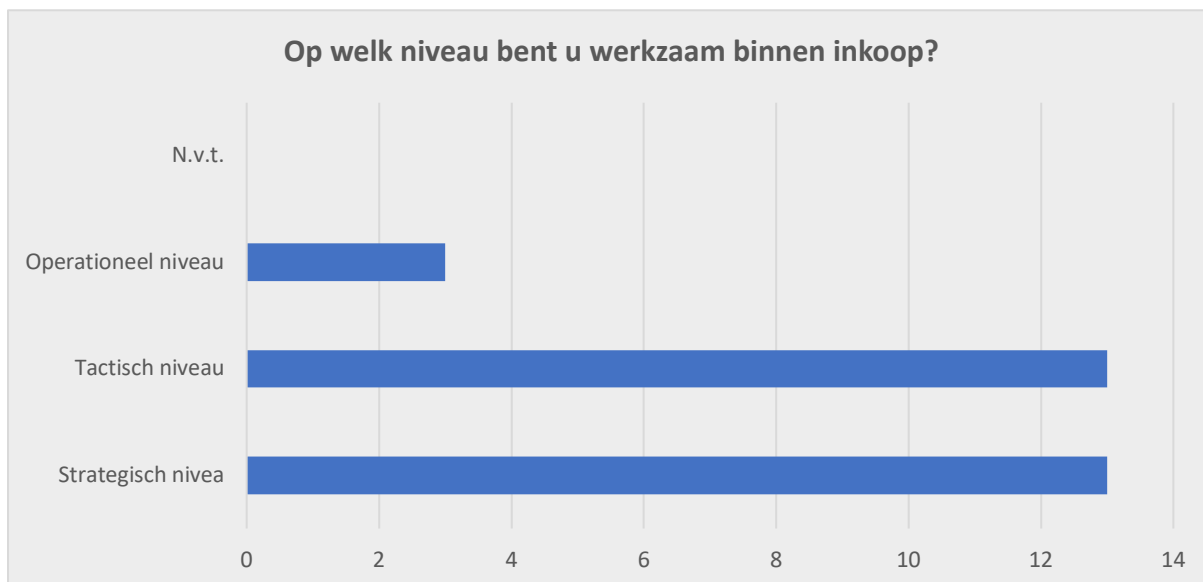
2. Selecteer over hoeveel verhuurbare eenheden (VHE) uw organisatie beschikt:	Reacties
0 - 1.000 VHE (XXS-corporatie)	0
1.001 - 2.500 VHE (XS-corporatie)	0
2.501 - 5.000 VHE (S-corporatie)	2
5.001 - 10.000 VHE (M-corporatie)	4
10.001 - 25.000 VHE (L-corporatie)	8
> 25.000 VHE (XL-corporatie)	10



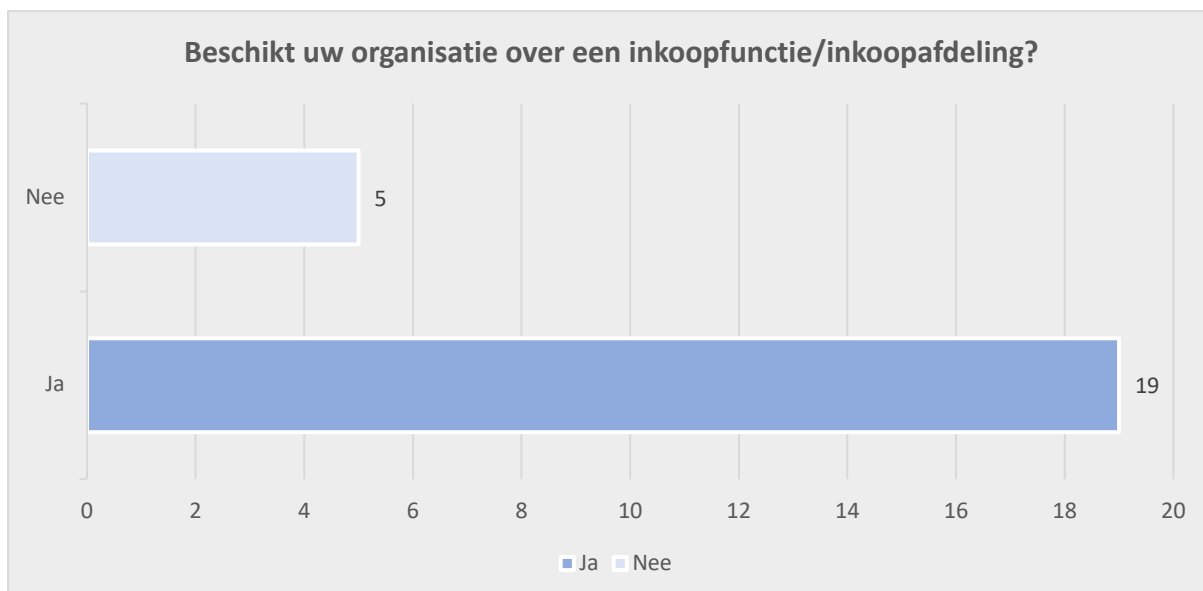
4. Is uw organisatie in het verleden gefuseerd met andere corporaties?	Reacties
Ja	22
Nee	2



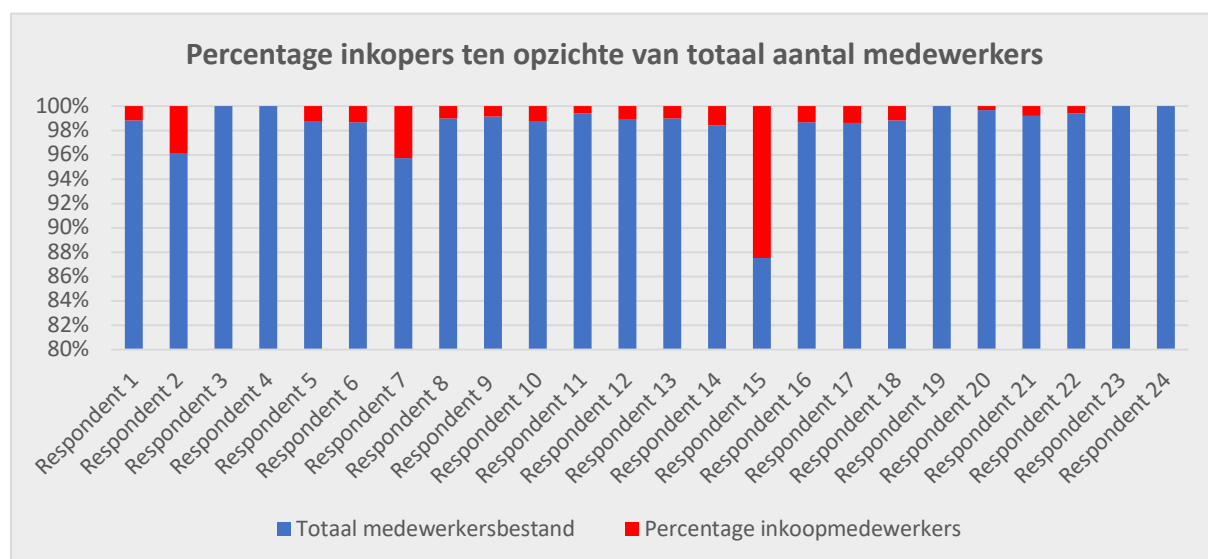
5. Selecteer op welk niveau u werkzaam bent binnen inkoop:	Reactie
Strategisch niveau	13
Tactisch niveau	13
Operationeel niveau	3
N.v.t.	0



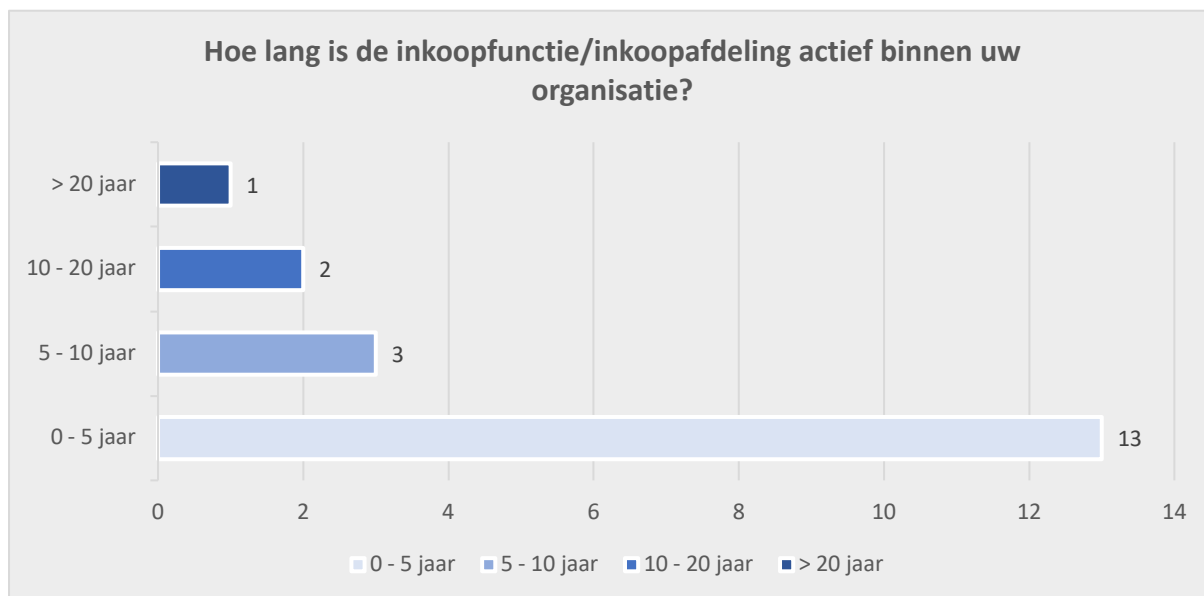
6. Beschikt uw organisatie over een inkoopfunctie/inkoopafdeling?	Reacties
Ja	19
Nee	5



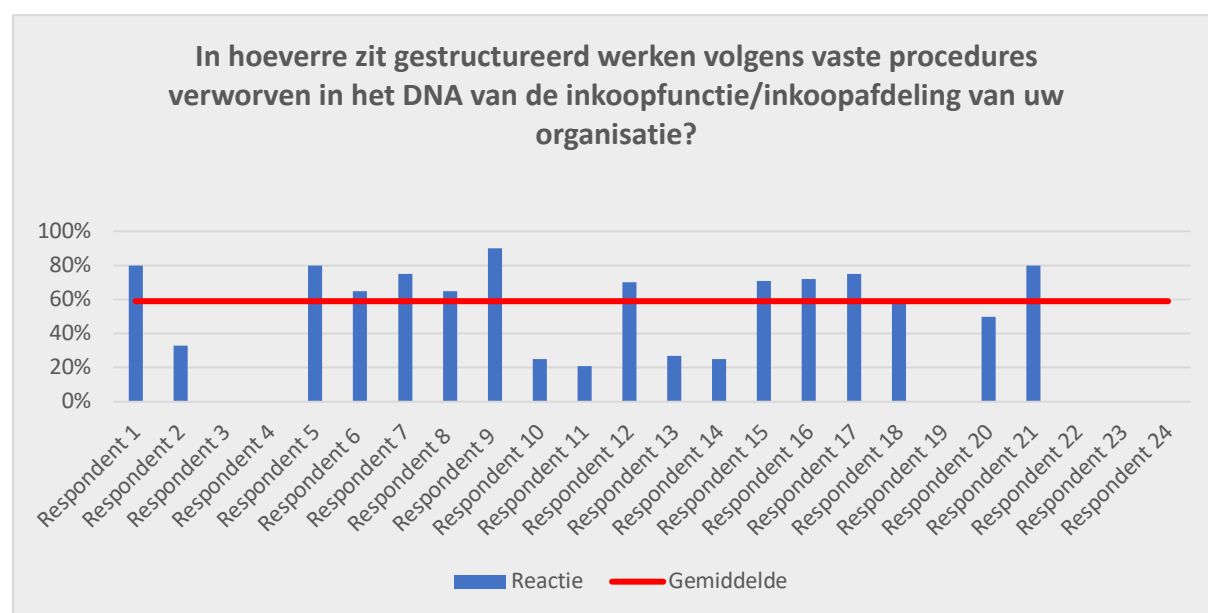
	3. Selecteer hoeveel medewerkers er werkzaam zijn binnen uw organisatie:	7. Selecteer uit hoeveel medewerkers uw inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat (alleen indien vraag 6 met "ja" beantwoord):	
Respondent	Reactie	Reactie	Percentage inkopers t.o.v. totaal aantal medewerkers
Respondent 1	330	4	1,21%
Respondent 2	500	20	4,00%
Respondent 3	35	0	0,00%
Respondent 4	350	0	0,00%
Respondent 5	80	1	1,25%
Respondent 6	220	3	1,36%
Respondent 7	90	4	4,44%
Respondent 8	190	2	1,05%
Respondent 9	450	4	0,89%
Respondent 10	80	1	1,25%
Respondent 11	330	2	0,61%
Respondent 12	175	2	1,14%
Respondent 13	100	1	1,00%
Respondent 14	425	7	1,65%
Respondent 15	350	50	14,29%
Respondent 16	220	3	1,36%
Respondent 17	210	3	1,43%
Respondent 18	170	2	1,18%
Respondent 19	50	0	0,00%
Respondent 20	305	1	0,33%
Respondent 21	250	2	0,80%
Respondent 22	160	1	0,63%
Respondent 23	200	0	0,00%
Respondent 24	45	0	0,00%
Gemiddeld			1,66%



8. Selecteer hoe lang de inkoopfunctie/inkoopafdeling bestaat binnen uw organisatie (alleen indien vraag 6 met "ja" beantwoord):	Reacties
0 - 5 jaar	13
5 - 10 jaar	3
10 - 20 jaar	2
> 20 jaar	1



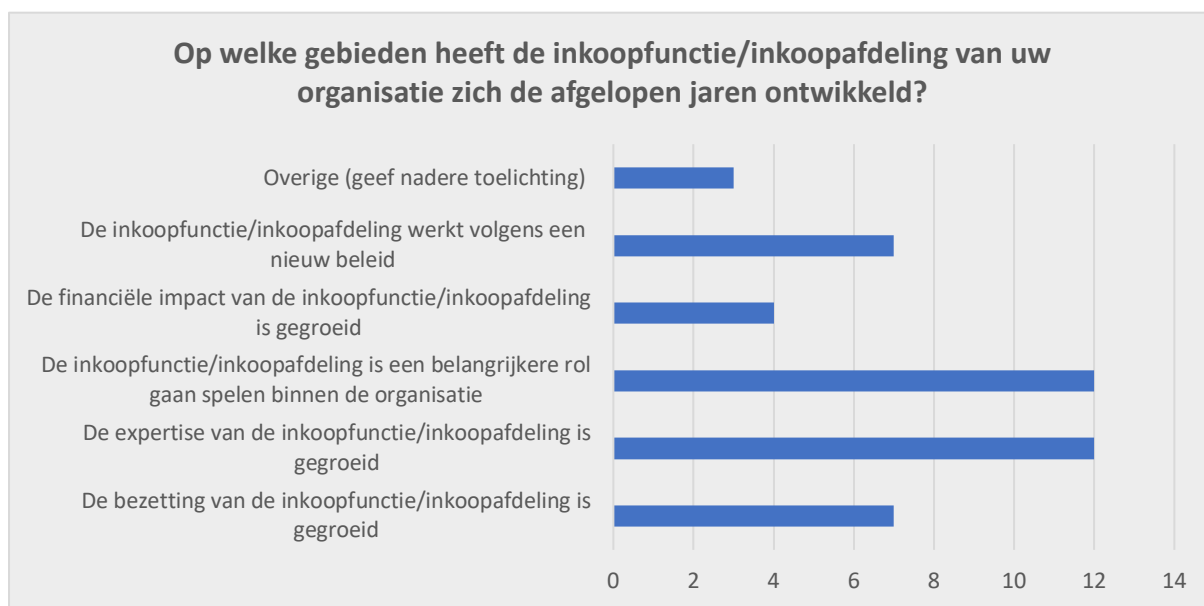
9. In hoeverre zit gestructureerd werken volgens vaste procedures verworven in het DNA van de inkoopfunctie/inkoopafdeling (alleen indien vraag 6 met "ja" beantwoord)?	Reacties
Respondent 1	80%
Respondent 2	33%
Respondent 3	
Respondent 4	
Respondent 5	80%
Respondent 6	65%
Respondent 7	75%
Respondent 8	65%
Respondent 9	90%
Respondent 10	25%
Respondent 11	21%
Respondent 12	70%
Respondent 13	27%
Respondent 14	25%
Respondent 15	71%
Respondent 16	72%
Respondent 17	75%
Respondent 18	60%
Respondent 19	
Respondent 20	50%
Respondent 21	80%
Respondent 22	
Respondent 23	
Respondent 24	
Gemiddeld	59%



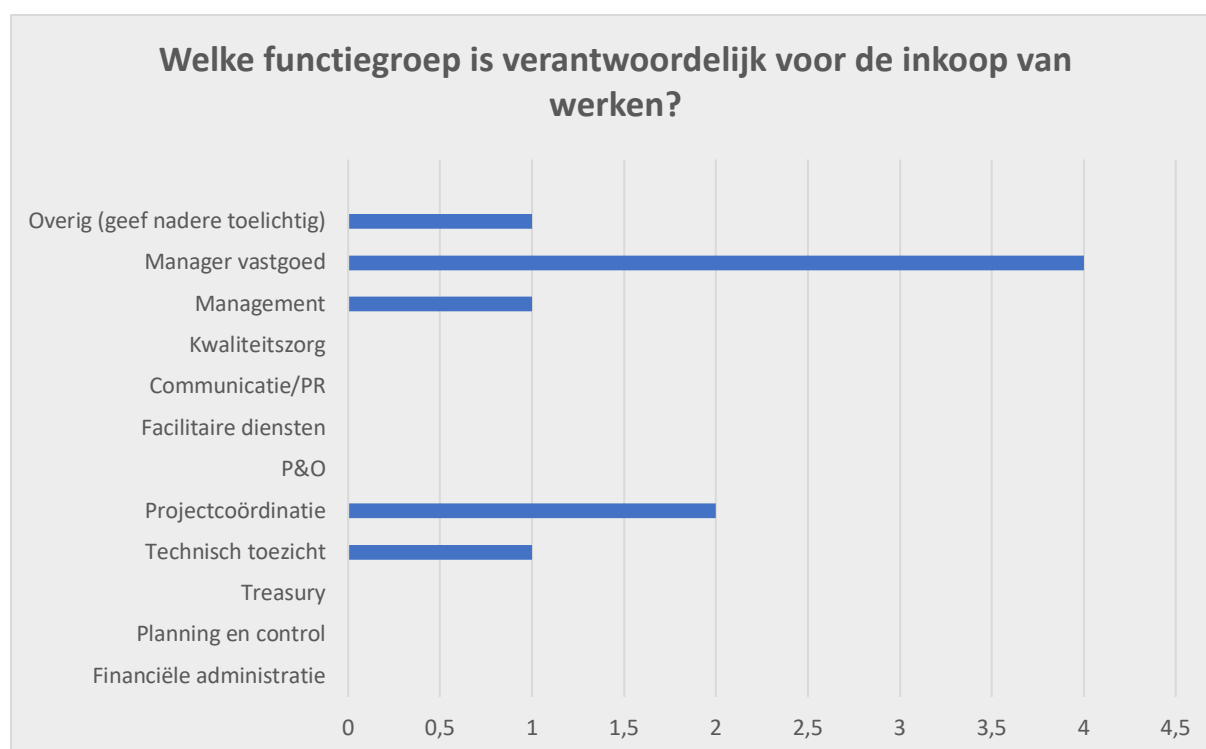
10. Selecteer hoe de inkoopfunctie/inkoopafdeling zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld (alleen indien vraag 6 met "ja" beantwoord):	Reacties
De bezetting van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid	7
De expertise van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid	12
De inkoopfunctie/inkoopafdeling is een belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie	12
De financiële impact van de inkoopfunctie/inkoopafdeling is gegroeid	4
De inkoopfunctie/inkoopafdeling werkt volgens een nieuw beleid	7
Overige (geef nadere toelichting)	3

Overig (geef nadere toelichting):

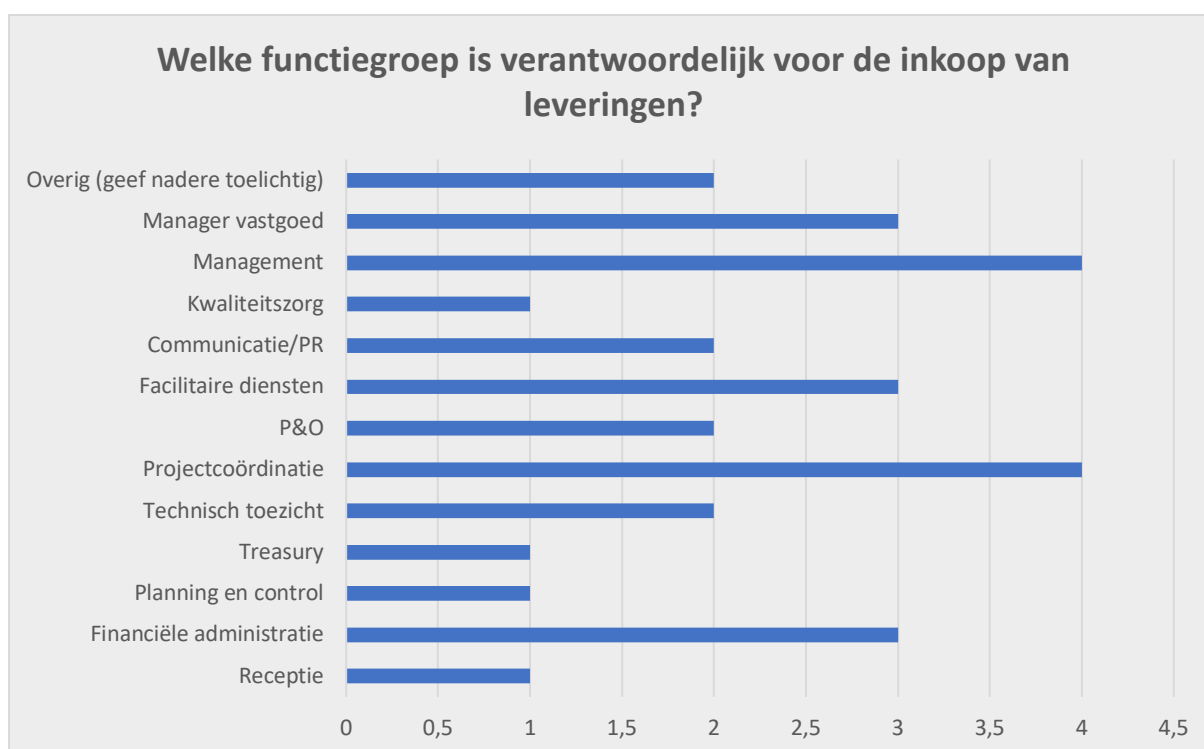
- In het leven geroepen om een besparingsdoel te realiseren. Nu hebben we een andere opgave in het realiseren van meer toegevoegde waarde.
- Inkoopfunctie is met andere afdelingen/functies zoekende hoe aanbestedings- en inkoopprocedures te integreren en optimaliseren.
- Inkoop is met name strategisch/tactisch, en enkel gericht op vastgoed. Daarmee is de omslag gemaakt van traditioneel aanbesteden naar functioneel specificeren en resultaat gericht samenwerken. De operationele inkoop en inkoopproces is decentraal belegt bij projectleiders/projectmanagers.



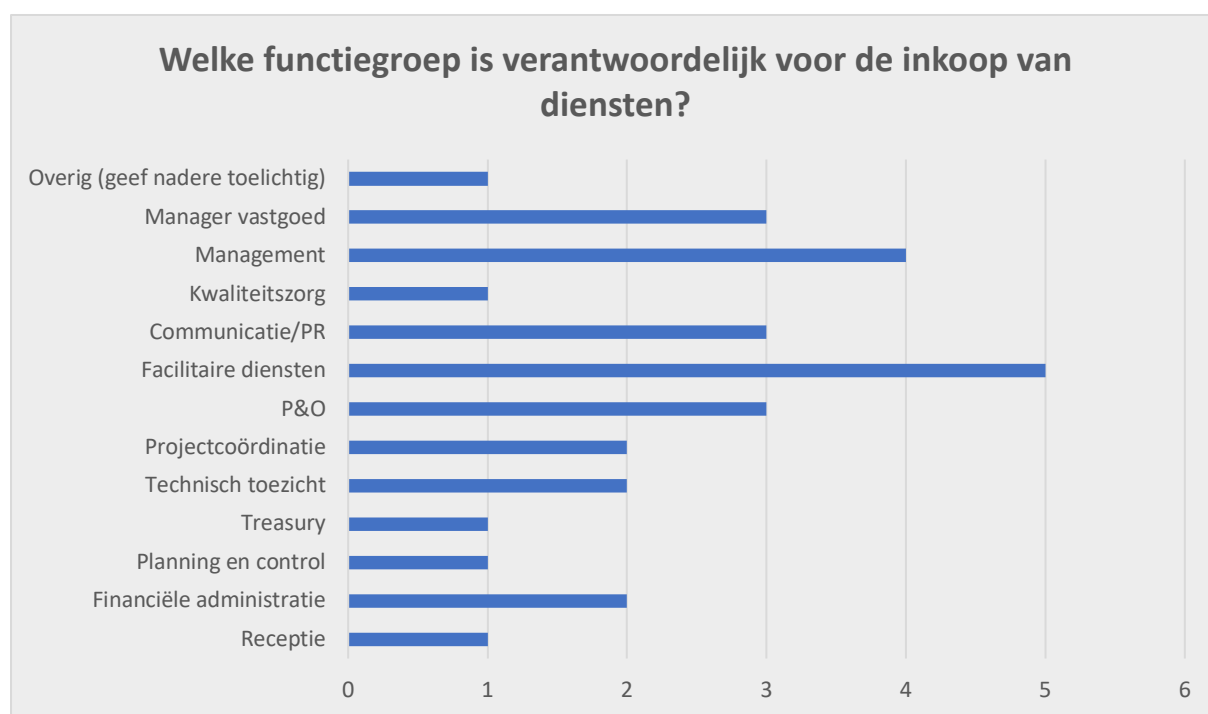
11. Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van werken (bouwkundige en civieltechnische werken) (alleen indien vraag 6 met “nee” beantwoord):	Reacties
Receptie	0
Financiële administratie	0
Planning en control	0
Treasury	0
Technisch toezicht	1
Projectcoördinatie	2
P&O	0
Facilitaire diensten	0
Communicatie/PR	0
Kwaliteitszorg	0
Management	1
Manager vastgoed	4
Overig (geef nadere toelichting)	1



12. Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van leveringen (aankoop, huur, lease en huurkoop van producten) (alleen indien vraag 6 met “nee” beantwoord):	Reacties
Receptie	1
Financiële administratie	3
Planning en control	1
Treasury	1
Technisch toezicht	2
Projectcoördinatie	4
P&O	2
Facilitaire diensten	3
Communicatie/PR	2
Kwaliteitszorg	1
Management	4
Manager vastgoed	3
Overig (geef nadere toelichting)	2



13. Selecteer welk van onderstaande functiegroepen binnen uw organisatie verantwoordelijk is voor de inkoop van diensten (alle diensten die niet onder werken of leveringen vallen) (alleen indien vraag 6 met "nee" beantwoord):	Reacties
Receptie	1
Financiële administratie	2
Planning en control	1
Treasury	1
Technisch toezicht	2
Projectcoördinatie	2
P&O	3
Facilitaire diensten	5
Communicatie/PR	3
Kwaliteitszorg	1
Management	4
Manager vastgoed	3
Overig (geef nadere toelichting)	1



14. Selecteer de voornaamste reden waarom uw organisatie niet beschikt over een inkoopafdeling/inkoopfunctie (alleen indien vraag 6 met "nee" beantwoord):	Reacties
Onze organisatie is te klein voor het organiseren van een inkoopfunctie/inkoopafdeling	3
Onze organisatie hecht geen waarde aan het ontwikkelen van een professionele inkoopfunctie/inkoopafdeling	0
Onze organisatie heeft geen kennis in huis op het gebied van professioneel inkopen	0
Overig (geef nadere toelichting)	2



Overig (geef nadere toelichting):

- Inkoop is decentraal georganiseerd bij elke lijn manager.
- Onze organisatie heeft een bewuste keuze dat de inkoop per discipline is ingericht. Er is 1 inkoopadviseur in de staf die daar overzicht over houdt. Daarnaast is het inkopen, het contract- en leveranciersmanagement belegd (per discipline). Er vindt wel kruisbestuiving en samenwerking plaats.

15. Denkt u erover na om in de toekomst een inkoopfunctie/inkoopafdeling in te richten (alleen indien vraag 6 met "nee" beantwoord)?	Reacties
Ja	0
Misschien	2
Nee	3



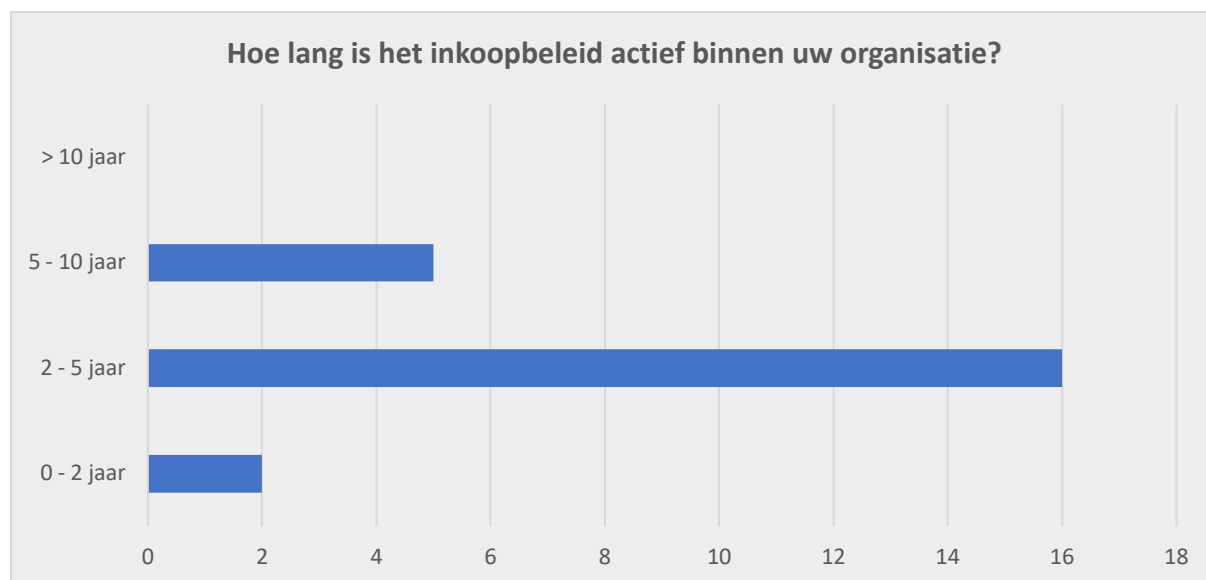
16. Bent u bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele en Rozemeijer? Zie paragraaf 2.1 Leidraad Inkoop Aedes. Zo ja, selecteer in welke fase van het model u uw eigen inkoopfunctie/inkoopafdeling zou plaatsen:	Reacties
Fase 1: Gericht op transactie	3
Fase 2: Commercieel gericht	3
Fase 3: Coördinatie inkopen	13
Fase 4: Interne integratie	2
Fase 5: Externe integratie	2
Fase 6: Integratie waardeketen	0
Ik ben niet bekend met het inkoopvolwassenheidsmodel	1



17. Beschikt uw organisatie over een inkoopbeleid?	Reacties
Ja	23
Nee	1



18. Selecteer hoe lang het inkoopbeleid actief is binnen uw organisatie (alleen indien vraag 17 met "ja" beantwoord):	Reacties
0 - 2 jaar	2
2 - 5 jaar	16
5 - 10 jaar	5
> 10 jaar	0



19. Stelling: het inkoopbeleid is integraal onderdeel van de organisatiestrategie (alleen indien vraag 17 met "ja" beantwoord):	Reacties
Absoluut niet van toepassing	0
Deels van toepassing	4
Redelijk van toepassing	5
Van toepassing	13
Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid	1



20. Selecteer welk van de onderstaande beginselen zijn opgenomen in het inkoopbeleid (alleen indien vraag 17 met "ja" beantwoord):	Reacties
Transparantie	21
Objectiviteit	21
Non-discriminatie	17
Proportionaliteit	16



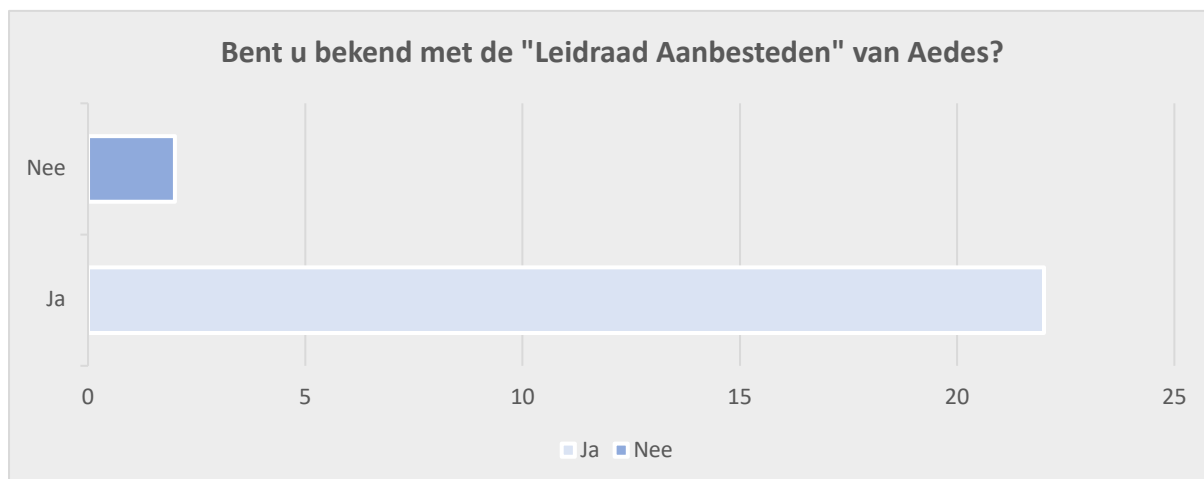
21. Worden er binnen dit inkoopbeleid standaard aanbestedingsprocedures beschreven (alleen indien vraag 17 met "ja" beantwoord)?	Reacties
Ja, deze worden altijd gevolgd	5
Ja, deze worden in de meeste gevallen gevolgd	9
Ja, deze worden gevolgd als het ons uitkomt	4
Ja, deze worden alleen nooit gevolgd	0
Nee	4



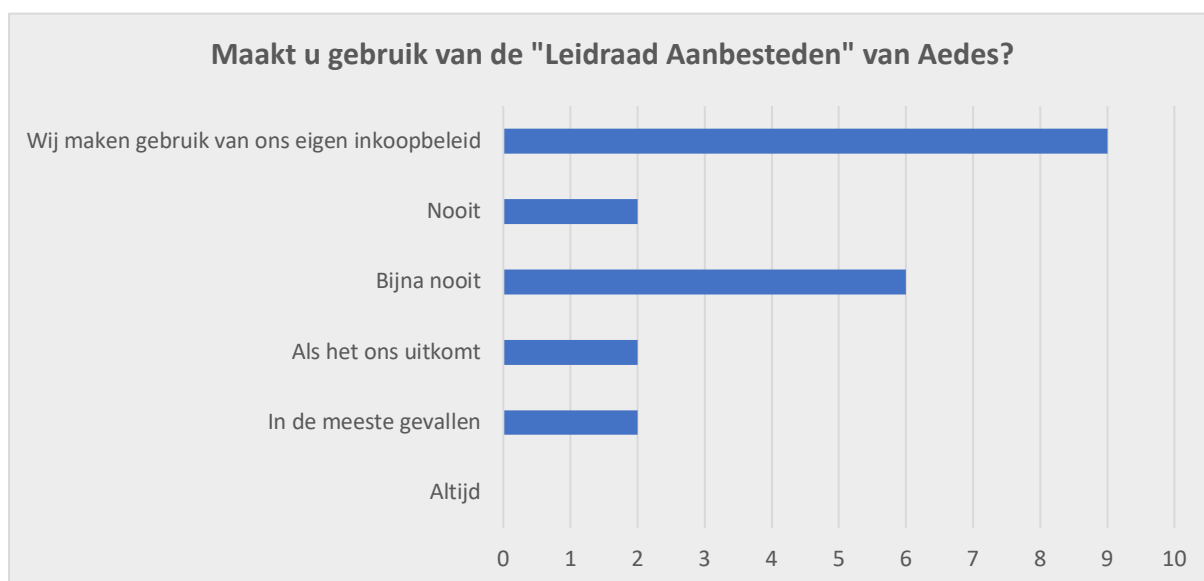
22. Wat is de voornaamste reden dat uw organisatie geen inkoopbeleid heeft (alleen indien vraag 17 met "nee" beantwoord)?

Te klein. We beschikken wel over een aanbestedingsbeleid voor onderhoudswerkzaamheden.

23. Bent u bekend met de "Leidraad Aanbesteden" van Aedes?	Reacties
Ja	22
Nee	2



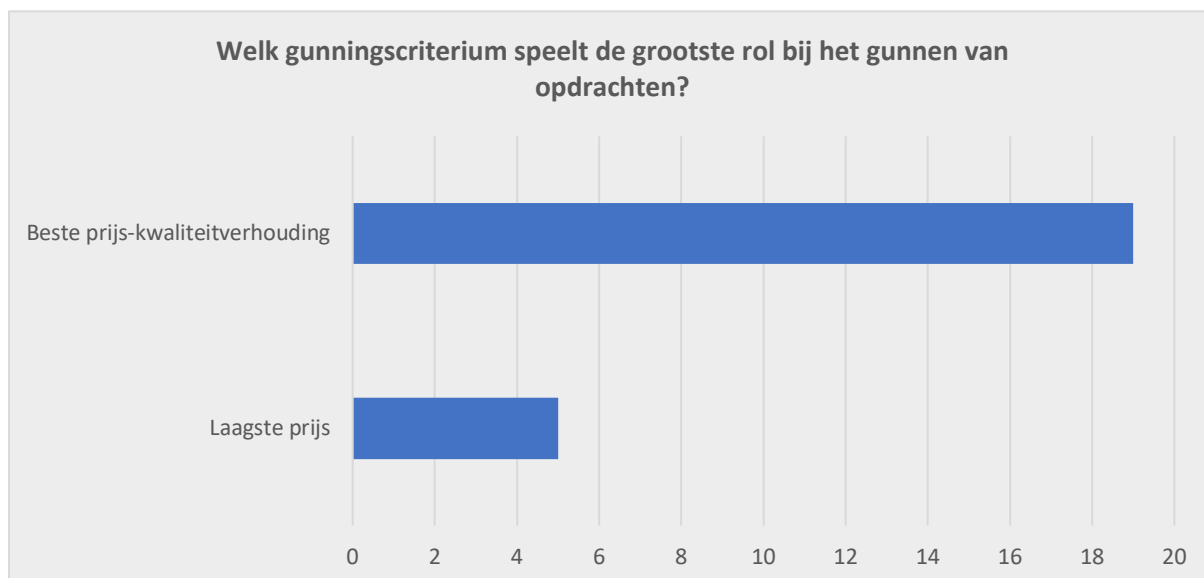
24. Maakt u gebruik van de "Leidraad Aanbesteden" van Aedes (alleen indien vraag 23 met "ja" beantwoord)?	Reacties
Altijd	0
In de meeste gevallen	2
Als het ons uitkomt	2
Bijna nooit	6
Nooit	2
Wij maken gebruik van ons eigen inkoopbeleid	9



25. Is bij het opstellen van uw eigen inkoopbeleid aansluiting gezocht met en/of gebruik gemaakt van de "Leidraad Aanbesteden" van Aedes (alleen indien vraag 23 met "ja" beantwoord)?	Reacties
Ja	10
Nee	10



26. Selecteer welk van onderstaande criteria de grootste rol speelt bij het gunnen van opdrachten:	Reacties
Laagste prijs	5
Beste prijs-kwaliteitverhouding	19



27. Welke risico's en gevaren ziet u voor uw organisatie en de corporatiesector als corporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?		
Nr.	#	Risico
1	12	Veel woningcorporaties beschikken over onvoldoende kennis over (Europees) aanbesteden, dit vergroot de kans op fouten in de te doorlopen procedures. Het opleiden van personeel en/of het inhuren van experts zal de beheerslasten verhogen.
2	9	De woningcorporatiesector beschikt over onvoldoende capaciteit aan inkopers om invulling te geven aan professioneel opdrachtgeverschap binnen de kaders van de Aanbestedingswet 2012. Het in dienst nemen van nieuw personeel en/of het inhuren van experts zal de beheerslasten verhogen.
3	9	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot vergroting van de jurisprudentie op het inkoopproces. Het ontstaan van een claimcultuur kan een gevolg hiervan zijn.
4	7	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot langere doorlooptijden dan in de huidige situatie.
5	5	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot verlies en/of verdringing van lokale/regionale leveranciers.
6	5	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot meer administratieve lasten.
7	5	Een aanbestedingsplicht beperkt de handelingsvrijheid van woningcorporaties bij de leverancierskeuze.
8	4	Een aanbestedingsplicht kan een negatief effect hebben op het aantal inschrijvers in de aannemersmarkt. Gelet op de bijkomende administratieve werkzaamheden en het tekort op de aannemersmarkt bestaat de kans dat aannemers voorkeur geven aan opdrachten zonder aanbestedingsplicht waardoor woningcorporaties langer moeten wachten op uitvoering van een opdracht.
9	4	Een aanbestedingsplicht kan tot gevolg hebben dat er afscheid genomen moet worden van leveranciers waar een goede relatie mee is/waar partnerships mee zijn gesloten.
10	3	Een aanbestedingsplicht kan een negatief effect hebben op het gebied van relatiemanagement omdat leveranciers geselecteerd worden op wat ze op papier aangeven maar de samenwerking kan tijdens uitvoering van de opdracht anders uitpakken.
11	3	Een aanbestedingsplicht kan een negatief effect hebben op de toegang voor MKB-organisaties op aanbestedingen.
13	2	Een aanbestedingsplicht kan een negatief effect hebben op de huurderstevredenheid. Het is de vraag of de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd kan worden wanneer iedere x jaar van leverancier veranderd wordt.
13	2	Woningcorporaties waar inkoop nog niet professioneel is opgezet zullen een grote en complexe omslag moeten maken.
14	2	Het huidige inkoop- en aanbestedingsbeleid is verouderd waardoor procedures bijgesteld moeten worden.
15	2	Meerwaarde is lastig te realiseren tijdens een aanbesteding
16	1	Een aanbestedingsplicht maakt het huidige proces van de woningcorporaties met alle belanghebbenden en reeds bestaande wetgeving nog complexer wat het inkoopproces niet ten goede zal doen.
17	1	Een aanbestedingsplicht kan een negatief effect hebben op de ontwikkeling van nieuwe huizen. Alle betrokken partijen moeten individueel bekijken wat de aanbestedingsplicht voor hun betekent.
18	1	Een aanbestedingsplicht kan resulteren in onbereidwillige samenwerkingen. Vanuit heel het land kunnen leveranciers zich inschrijven op de opdracht, wellicht hebben de medewerkers van de leverancier geen zin om zo ver te moeten reizen voor de opdracht. Dit kan effect hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en uiteindelijk de huurderstevredenheid.
19	1	Een aanbestedingsplicht kan een negatief effect hebben op de duurzaamheidsopgave waar woningcorporaties mee te maken hebben.
20	1	Professioneel inkopen is een voorwaarde voor aanbesteden. De meeste woningcorporaties kopen nog niet professioneel volgens eenduidige procedures in.
21	1	Leveranciers die niet gewend zijn om te werken voor corporaties (en de huurders) schatten de complexiteit niet goed in waardoor problemen ontstaan bij uitvoering van opdrachten.
22	1	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot gedwongen leverancierskeuzes waarbij leveranciers met de laagste prijs en mindere kwaliteit een opdracht gegund krijgen. Dit kan leiden tot meer risico's bij de uitvoering van de opdracht.

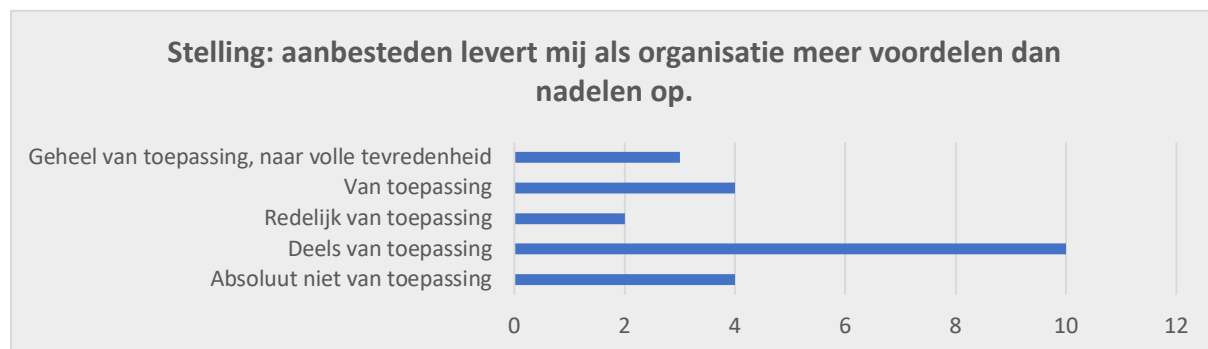
23	1	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot meer interne gerichtheid en navelstaren waardoor externen een aandeel krijgen in het opdrachtgeverschap.
24	1	Aanbesteden kan leiden tot een output die niet aan de verwachting voldoet.
25	1	Aanpassing van de huidige procedures vraagt aanpassing van denken en gedrag.
26	1	Het gevaar bij een aanbestedingsplicht is dat de woningcorporaties blijven handelen volgens de oude gewoontes
27	2	De meeste woningcorporaties beschikken niet over systeem voor digitale uitdragen.
28	1	Een aanbestedingsplicht levert een continuïteitsrisico in het dagelijks onderhoud.
29	1	Bij een aanbestedingsplicht is een samenwerking tussen afzonderlijk gecontracteerde partijen lastig onderling te verbinden.
30	1	Gezamenlijk innoveren is aan (vele) regels verbonden.

Kolom twee geeft aan hoe vaak het risico is benoemd door de respondenten.

28. Welke kansen ziet u voor uw organisatie en de corporatiesector als corporaties verplicht worden aan te besteden conform de Aanbestedingswet?		
Nr.	#	Kans
1	12	Aanbesteden zorgt voor structuur in en professionalisering van het inkoopproces.
2	11	Het openbaar uitzetten van opdrachten geeft een bredere blik op de markt.
3	10	Aanbesteden kan de marktwerking verbeteren.
4	5	Een aanbestedingsplicht biedt geen kansen.
5	5	Een aanbestedingsplicht zorgt voor meer transparantie en objectiviteit richting de markt.
6	3	Een aanbestedingsplicht stimuleert professioneel opdrachtgeverschap in de woningcorporatiesector.
7	3	Een aanbestedingsplicht helpt woningcorporaties de vraagspecificatie scherp te krijgen en dwingt woningcorporaties om vooraf nog beter na te denken over de behoeften en specificaties. Dit kan eventuele discussies en aanpassingen na gunning voorkomen.
8	2	Een aanbestedingsplicht helpt woningcorporaties vooraf bewuster na te denken over hoe ingekocht gaat worden (marktbenadering).
9	1	Een aanbestedingsplicht biedt verschillende kansrijke samenwerkingsvormen.
10	1	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot optimalisering van de rol van alle betrokkenen bij het inkoopproces.
11	1	Een aanbestedingsplicht kan leiden tot meer controle op het inkoopproces omdat de kans kleiner is dat inkooptrajecten buiten inkoop om uitgevoerd worden.

Kolom twee geeft aan hoe vaak de kans is benoemd door de respondenten.

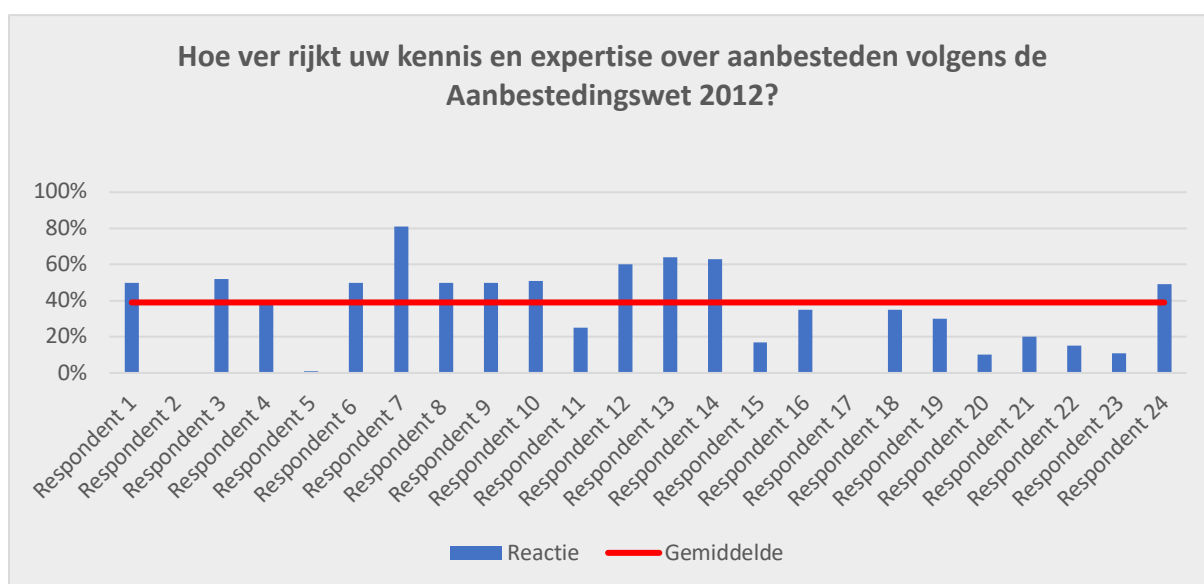
29. Aanbesteden levert mij als organisatie meer voordelen dan nadelen op:	Reacties
Absoluut niet van toepassing	4
Deels van toepassing	10
Redelijk van toepassing	2
Van toepassing	4
Geheel van toepassing, naar volle tevredenheid	3



30. Selecteer welk van onderstaande associaties er bij u opkomen als we het hebben over de Aanbestedingswet:	Reacties
Moeizaam proces	11
Lange doorlooptijden	18
Ruimte voor innovatie	3
Geen ruimte voor innovatie	4
Ruimte voor duurzaamheid	4
Geen ruimte voor duurzaamheid	0
Ruimte voor samenwerking	4
Geen ruimte voor samenwerking	4
Doet de kwaliteit ten goede	5
Geld besparend	3
Doet de kosten stijgen	12
Overige (geef nadere toelichting)	8



31. Hoe ver rijkt de kennis en expertise van uw organisatie over aanbesteden volgens de Aanbestedingswet 2012?	Reacties
Respondent 1	50%
Respondent 2	
Respondent 3	52%
Respondent 4	40%
Respondent 5	1%
Respondent 6	50%
Respondent 7	81%
Respondent 8	50%
Respondent 9	50%
Respondent 10	51%
Respondent 11	25%
Respondent 12	60%
Respondent 13	64%
Respondent 14	63%
Respondent 15	17%
Respondent 16	35%
Respondent 17	
Respondent 18	35%
Respondent 19	30%
Respondent 20	10%
Respondent 21	20%
Respondent 22	15%
Respondent 23	11%
Respondent 24	49%
Gemiddeld	39%



32. Houdt u bij het sluiten van nieuwe contracten al rekening met een toekomstige aanbestedingsplicht? Zo ja, waar uit zich dit dan in?		
33. Treft u al andere voorzorgsmaatregelen voor een eventuele aanbestedingsplicht?		
Nr.	#	Maatregel
1	23	Respondent geeft aan (nog) geen maatregelen te ondernemen.
2	5	De looptijd van (RGS) contracten verkorten.
3	5	Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is al ingericht op de Aanbestedingswet 2012.
4	5	De inkoopfunctie/inkoopafdeling is bezig met of heeft reeds een inkoop-/aanbestedingsopleiding afgerond.
5	4	In nieuwe contracten wordt een artikel opgenomen waarin vermeld staat dat het contract vroegtijdig rechtmatig beëindigd kan worden als woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden.
6	4	Handelen volgens de beginselen van het aanbestedingsrecht.
7	3	De organisatie en het management worden geïnformeerd en op de hoogte gehouden over de inbreukprocedure.
8	1	Het huidige inkoop- en aanbestedingsbeleid is zo ingericht dat deze eenvoudig aan te passen is naar de Aanbestedingswet 2012.
9	1	Het inzetten van een digitale aanbestedingstool voor openbare uitvragen.
10	1	Respondent heeft een onderzoek uit laten voeren door een extern integriteitsbureau om het huidige inkoop- en aanbestedingsproces te toetsten op integriteit.
11	1	Respondent heeft een onderzoek uit laten voeren door een extern bureau waarbij de huidige inkoop- en aanbestedingswijze is afgespiegeld tegenover een aanbesteding volgens de Aanbestedingswet 2012. Hieruit zijn verbeterpunten naar voren gekomen.
12	1	De inkooptemplates zijn zo ingericht dat deze ook ingezet kunnen worden bij een aanbestedingsplicht.

34. Bent u in het verleden wel eens een samenwerkingsverband aangegaan met een of meerdere woningcorporaties ter bevordering van een aanbestedingsopdracht?	Reacties
Ja	13
Nee	10



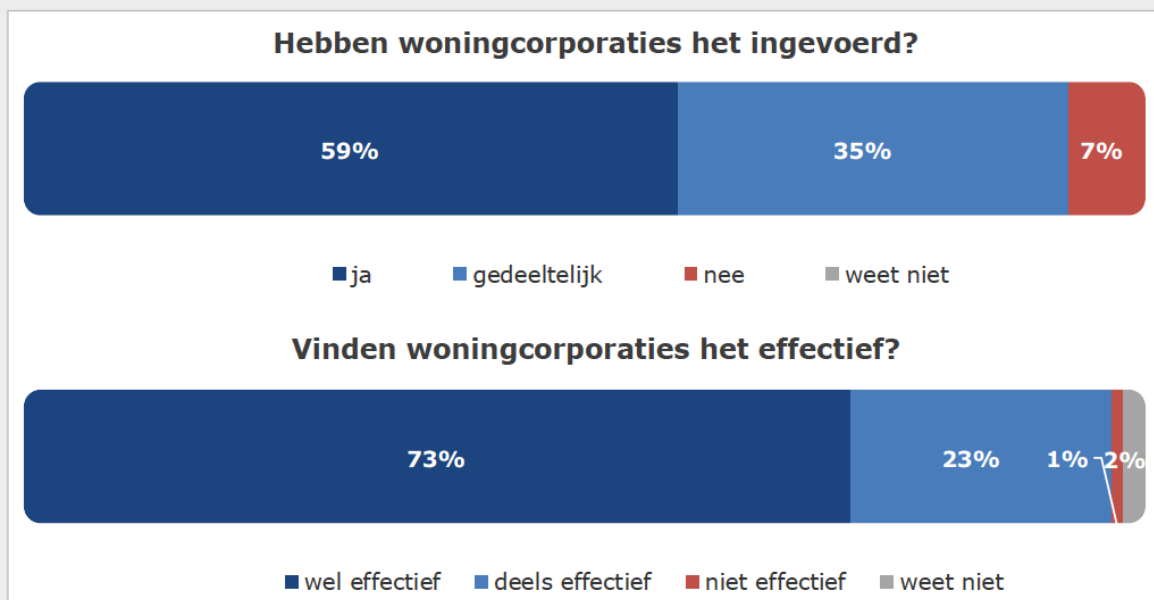
36. Verwacht u, indien woningcorporaties aanbestedingsplichtig worden, meer de samenwerking met andere woningcorporaties op te zoeken?	Reacties
Ja	10
Misschien	6
Nee	3
Weet ik nog niet	4



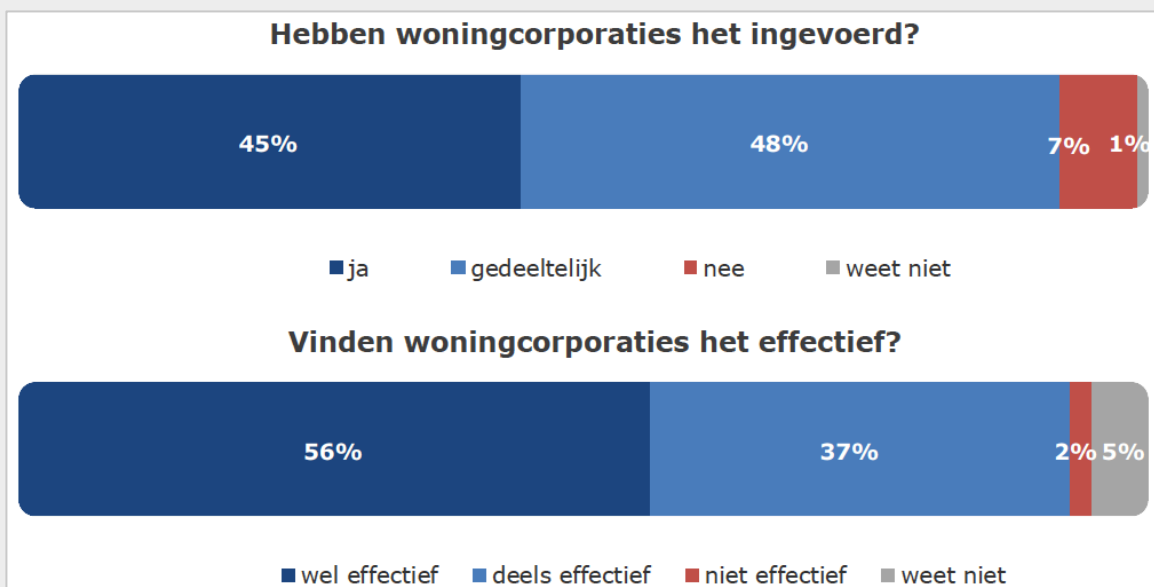
9.2 ONDERZOEKRESULTATEN INTEGRITEITSONDERZOEK AUTORITEIT WONINGCORPORATIES

Bron: (AW, 2018)

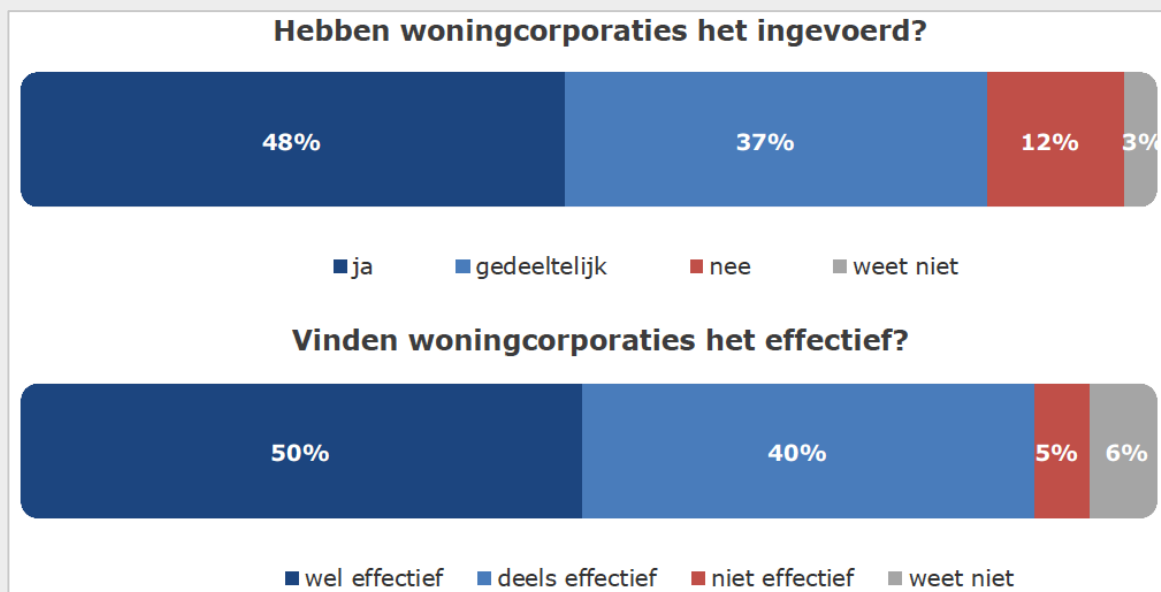
1. Voorwaarden, selectiecriteria, besluitvorming en onderbouwing worden vastgelegd in inkoopdossier.



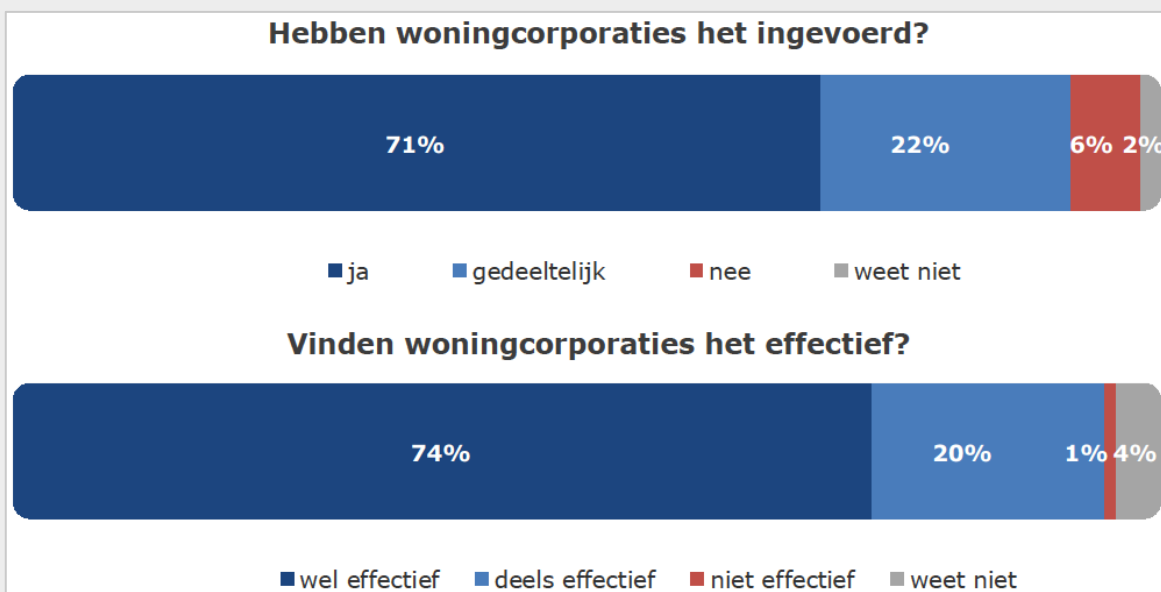
2. Er is functiescheiding tussen de in koper en degene die de inkoopbehoefte vaststelt.



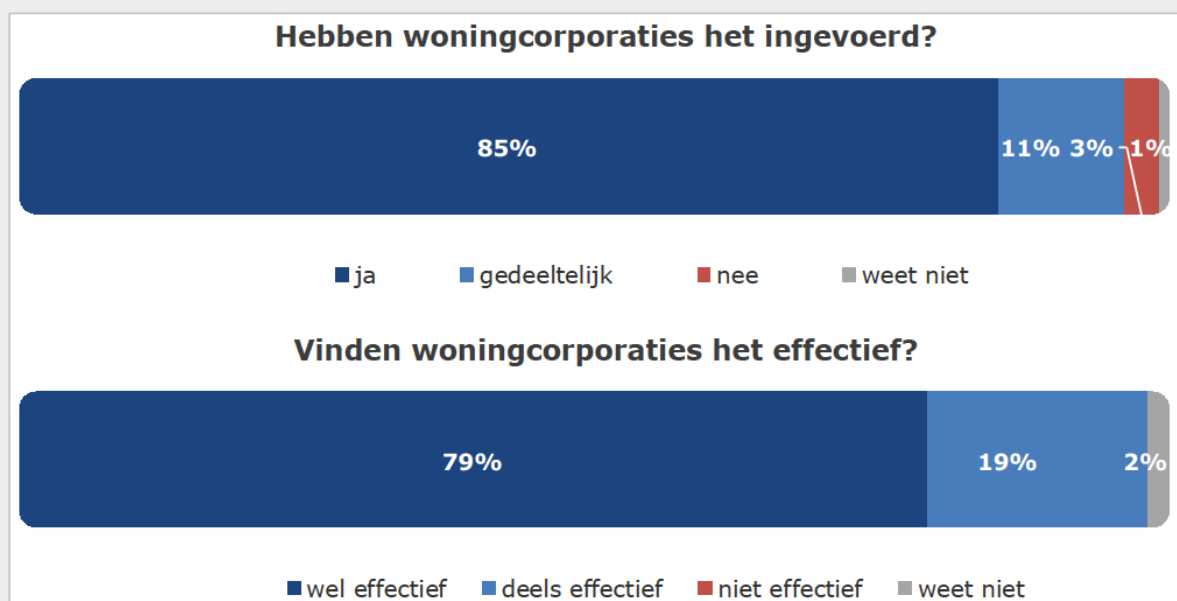
3. Aan bij inkoop betrokken medewerkers zijn opleidingseisen gesteld, zij moeten hun kennis actueel houden.



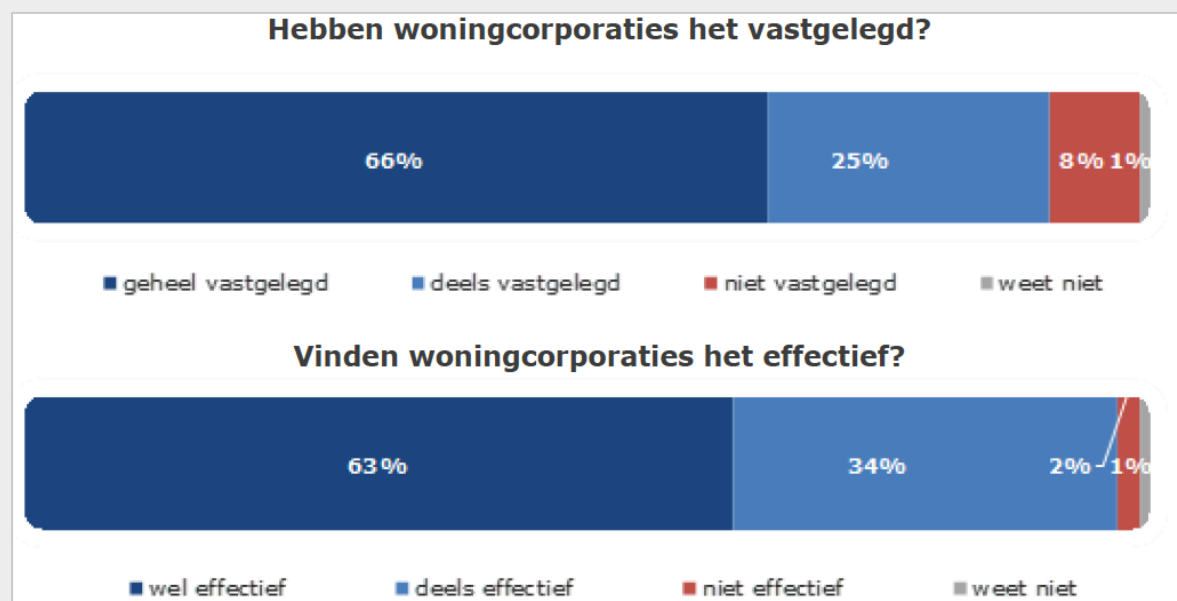
4. Het inkoopproces en naleving van regels zijn onderdeel van audits.



5. De werkwijze rond aanbestedingen is vastgelegd in een aanbestedingsbeleid.



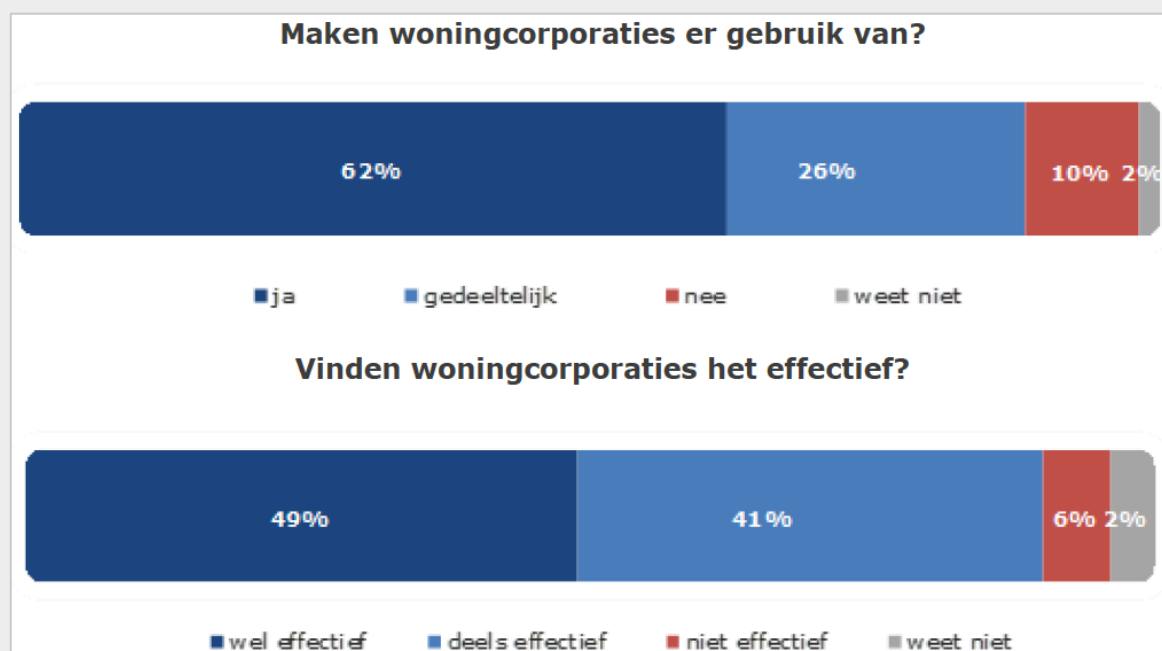
6. Heeft uw organisatie vastgelegd wanneer welke aanbestedingsprocedure wordt gevolgd bij het selecteren van opdrachtnemers?



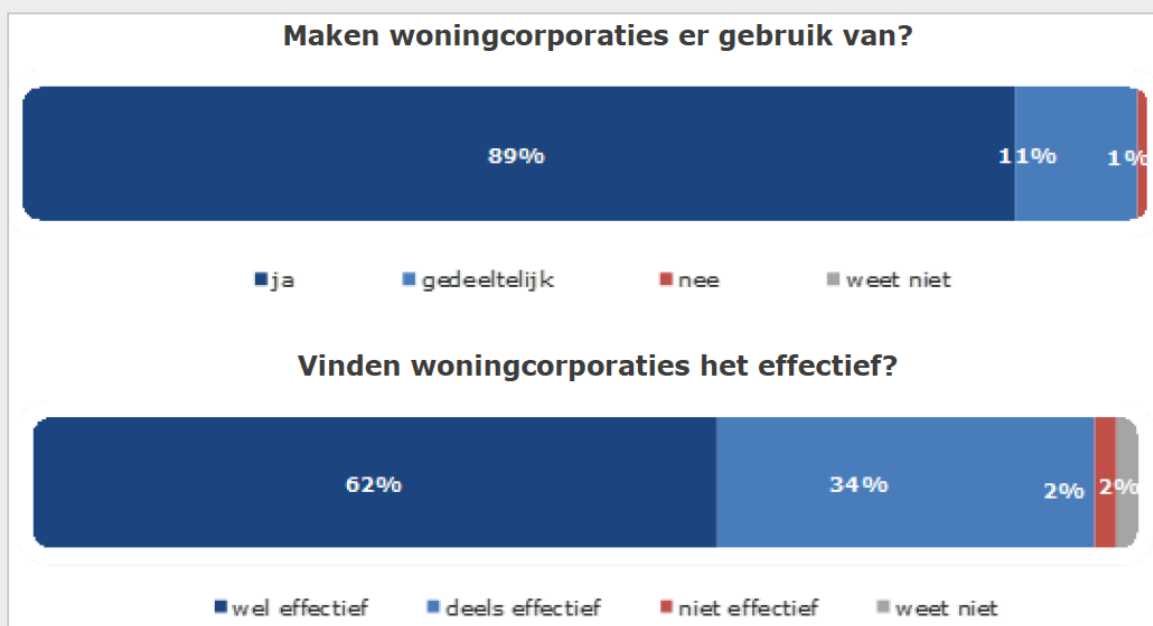
7. Gebruikt uw woningcorporatie bij het selecteren van geschikte ondernemers knock-out criteria zoals uitsluitingsgronden?



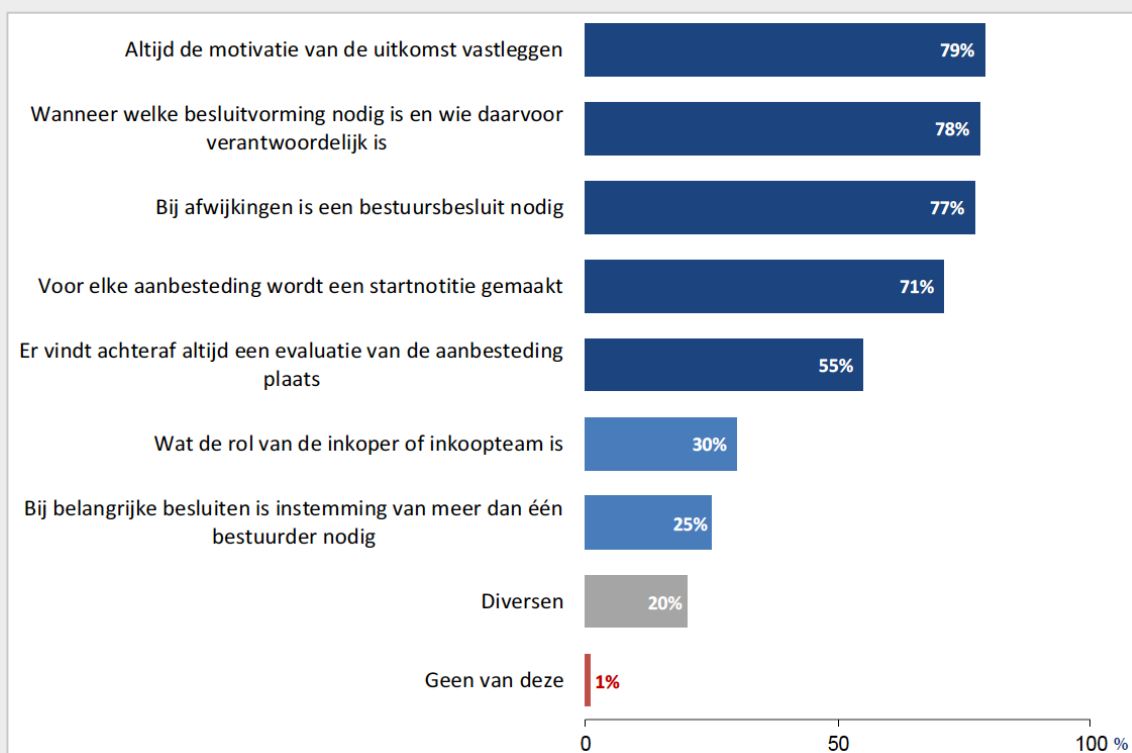
8. Gebruikt uw woningcorporatie bij het selecteren van geschikte ondernemers knock-out criteria zoals geschiktheidseisen?



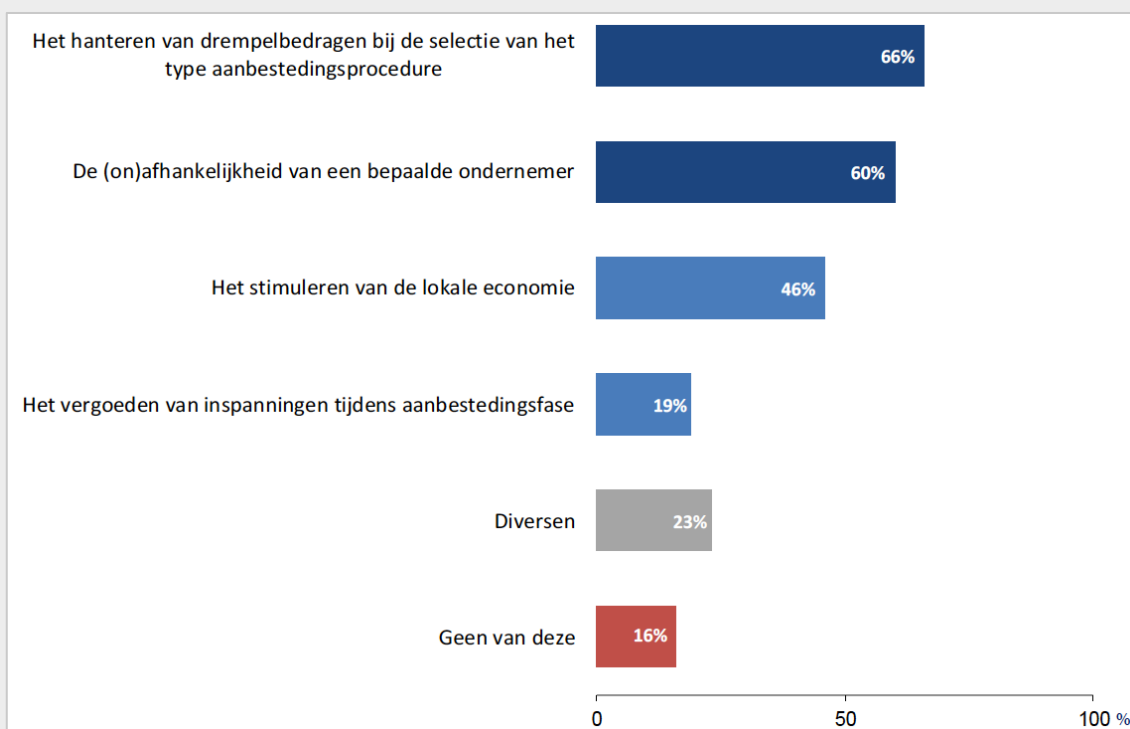
9. Past u bij de gunning van opdrachten vooraf vastgestelde criteria toe?



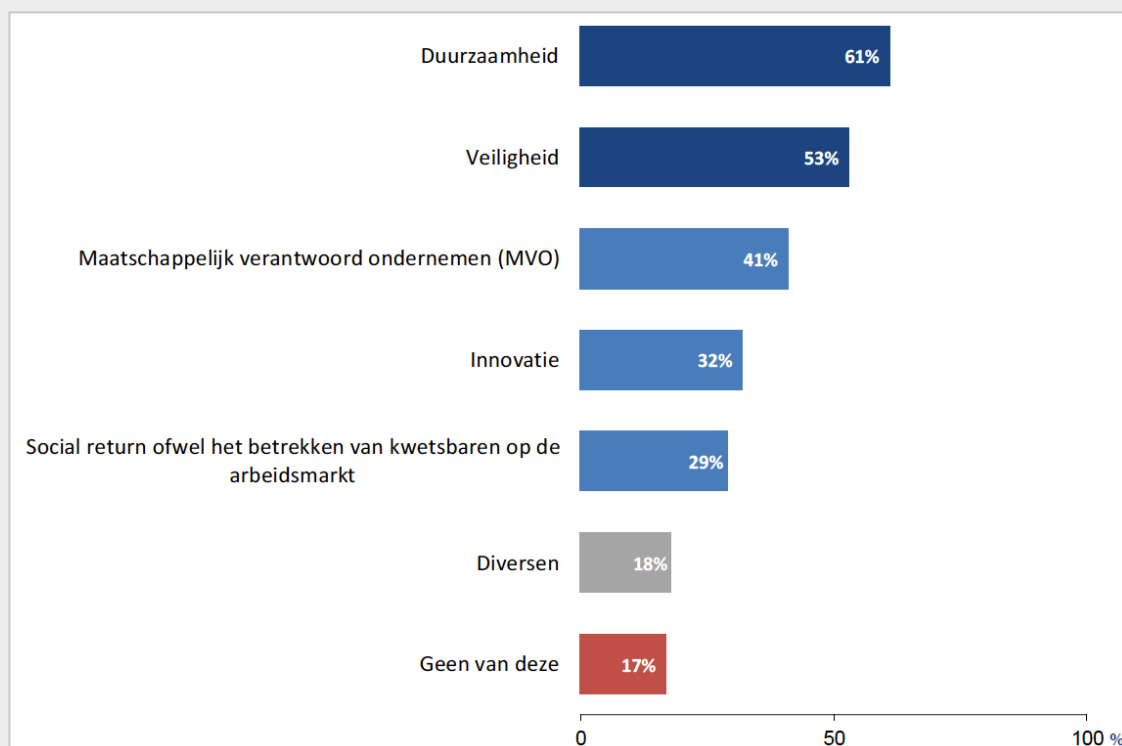
10. Welke organisatorische uitgangspunten worden er in het aanbestedingsbeleid voor de opdrachtverstrekking benoemd? Meer antwoorden mogelijk (basis: alle woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid: n = 294).



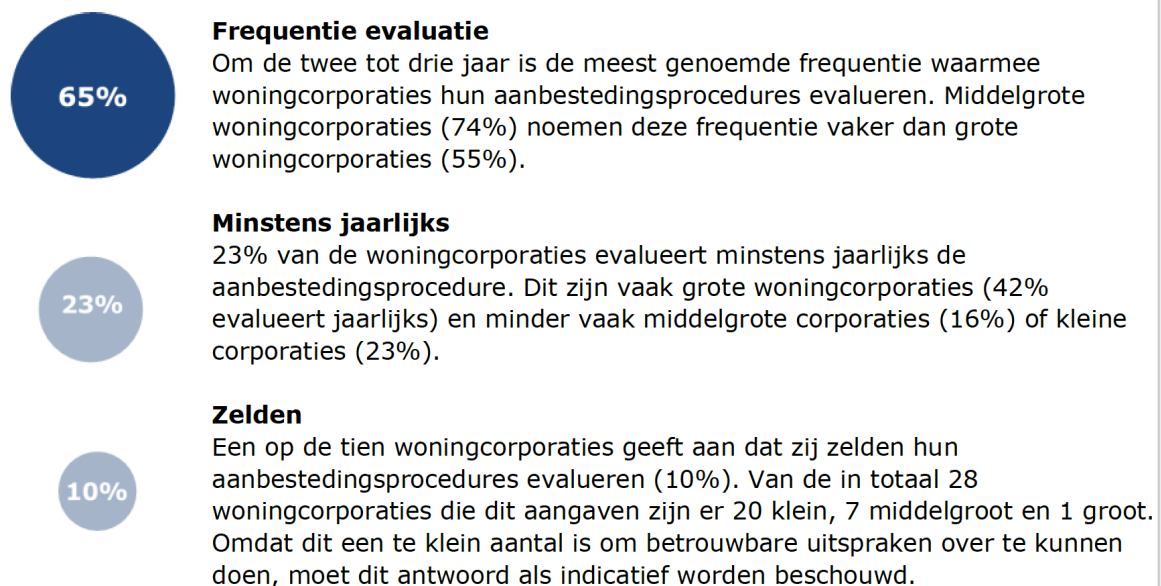
10. Welke financieel economische uitgangspunten worden er in het aanbestedingsbeleid voor de opdrachtverstrekking benoemd? Meer antwoorden mogelijk (basis: alle woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid: n = 294).



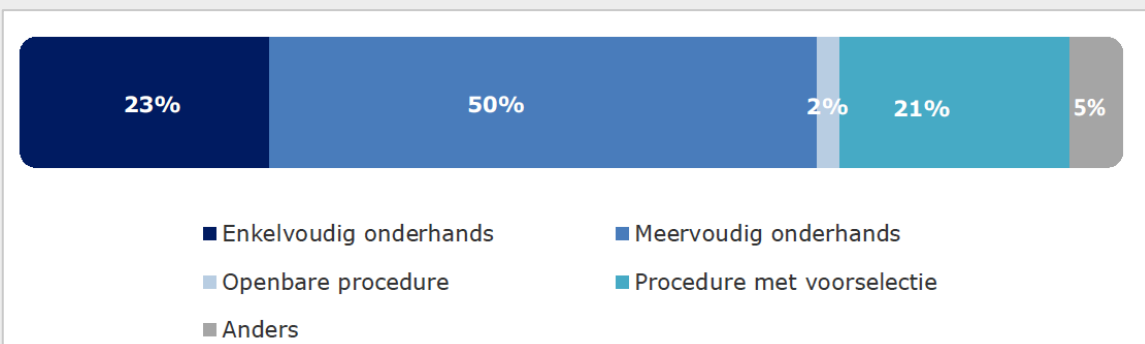
12. Welke ethische en ideële uitgangspunten worden er in het aanbestedingsbeleid voor de opdrachtverstrekking benoemd? Meer antwoorden mogelijk. (Basis: alle woningcorporaties met een vastgelegd aanbestedingsbeleid: n=294)



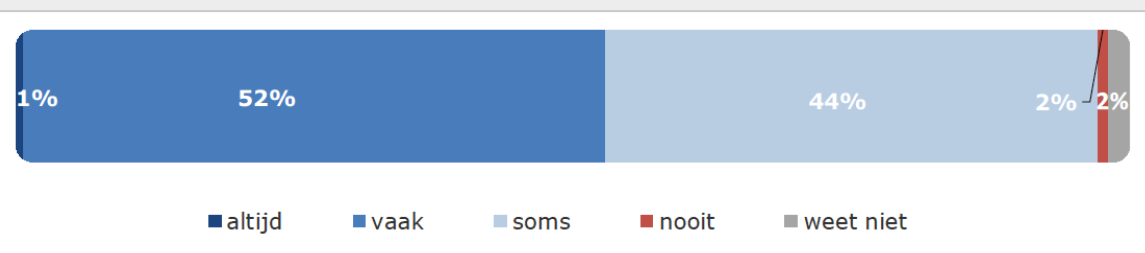
13. Evaluatie: aantal woningcorporaties die aangeven hun aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk vast te leggen (n=277) is een doorvraag gesteld over hoe vaak de aanbestedingsprocedures worden geëvalueerd.



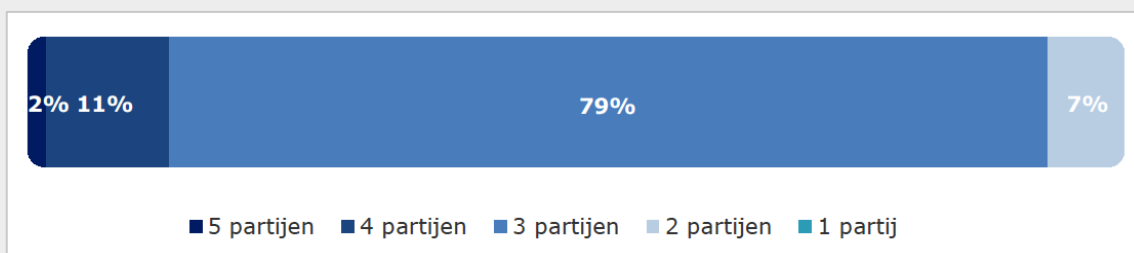
14. Welke van de volgende aanbestedingsprocedures worden doorgaans gebruikt? Kunt u de verhouding aangeven hoe vaak u welk criterium toepast? U kunt dit doen door 100 punten te verdelen over de aanbestedingsprocedures die u gebruikt (Basis: woningcorporaties die hun aanbestedingsbeleid geheel of gedeeltelijk hebben vastgelegd: n=277)



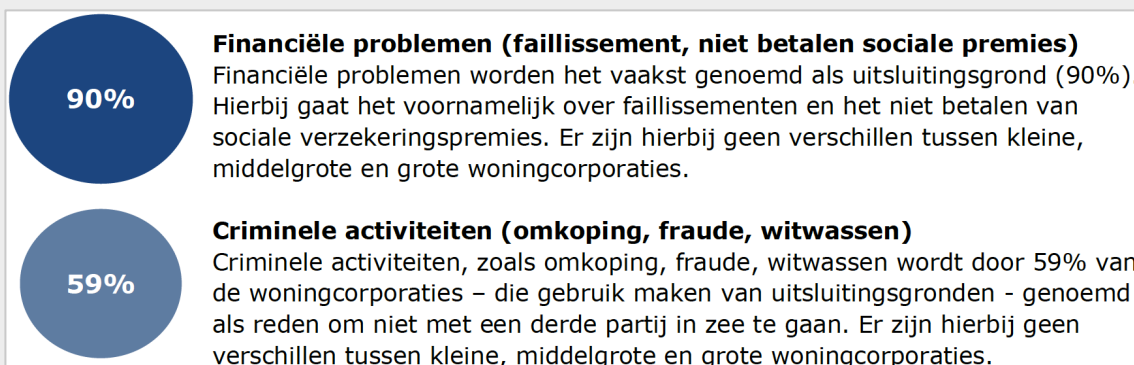
15. U gaf aan dat uw woningcorporatie de enkelvoudige onderhandse procedure gebruikt. Hoe vaak gaat uw woningcorporatie met dezelfde partijen in zee via deze procedure? (Basis: alle woningcorporaties die de onderhands enkelvoudige procedure gebruiken: n=260)



16. Hoeveel partijen nodigt u doorgaans uit? (Basis: alle woningcorporaties die de meervoudige onderhandse procedure gebruiken: n=283)



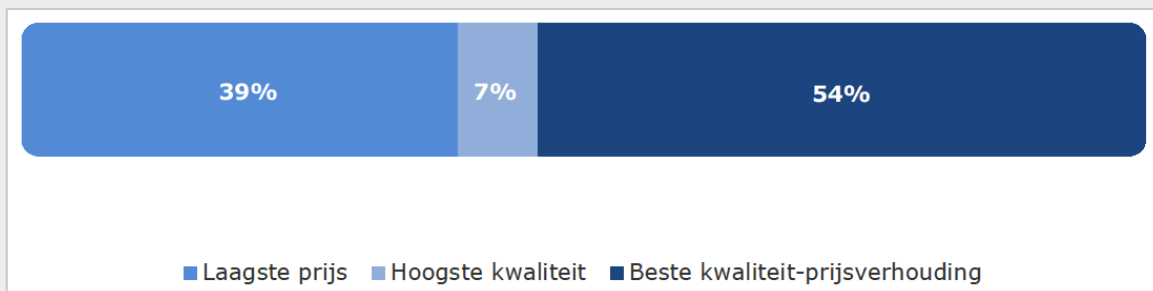
17. Uitsluitingsgronden: aan woningcorporaties die aangaven uitsluitingsgronden te gebruiken (n=235) is gesloten gevraagd welke uitsluitingsgronden zij doorgaans gebruiken.



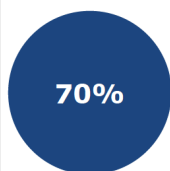
18. Geschiktheidseisen: aan woningcorporaties die aangaven geschiktheidseisen te gebruiken (n=268) is gesloten gevraagd welke geschiktheidseisen zij doorgaans gebruiken.



19. Hieronder staan drie criteria voor de gunning van opdrachten. Kunt u de verhouding aangeven hoe vaak u welk criterium toepast? U kunt dit doen door 100 punten te verdelen over de drie criteria (Basis: alle woningcorporaties die vooraf gestelde criteria toepassen; n=302)

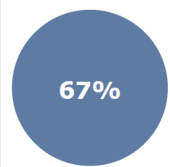


20. Audits: bij woningcorporaties waar het inkoopproces en de naleving van regels geheel of gedeeltelijk onderdeel zijn van audits (93%) is met een gesloten vraag in kaart gebracht wie de audits uitvoeren. Gemiddeld zijn dat twee verschillende partijen (2,1). In dit kader zijn de partijen weergegeven in volgorde van grootte.



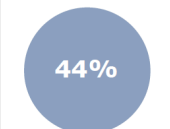
Externe accountant

Een externe accountant die de audit doet, wordt het vaakst genoemd: 70% laat de audits door deze partij uitvoeren. Kleine woningcorporaties laten dit vaker door een accountant doen dan middelgrote en grote woningcorporaties (76% versus 63% van zowel de middelgrote als grote woningcorporaties).



Controleafdeling

67% van de woningcorporaties laat de audits door een controleafdeling uitvoeren. Dit zijn vaker middelgrote woningcorporaties (80%) dan kleine (63%) of grote woningcorporaties (54%).



Het lijnmanagement zelf

Het lijnmanagement binnen de eigen organisatie wordt door 44% van de ondervraagde woningcorporaties genoemd. Dit geldt vaker voor kleine woningcorporaties (51%) dan voor middelgrote (40%) en grote (23%) woningcorporaties.



(Onafhankelijke) auditafdeling

Het minst vaak wordt een (onafhankelijke) auditafdeling genoemd die de audits uitvoert (31%). Bij grote woningcorporaties worden audits vaker uitgevoerd door een (onafhankelijke) auditafdeling dan bij kleine en middelgrote woningcorporaties (71% versus 18% bij kleine corporaties en 38% bij middelgrote corporaties).



De Woningwet legt plichten en bevoegdheden vast voor bij de volkshuisvesting betrokken instanties. Door de jaren heen zijn steeds meer maatschappelijke taken verbonden geraakt aan het takenpakket van de woningcorporaties. Waar voorheen alleen de taak lag op het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatief goede en betaalbare woningen aan mensen met een laag inkomen, moesten woningcorporaties nu ook investeren in duurdere huurwoningen, het koopsegment, de leefomgeving, de openbare ruimte, de ouderenhuisvesting en participeren in het wijkenbeleid (Ministerie van BZK, 2015).

De uitbreiding van het takenpakket van de woningcorporaties zorgde ervoor dat het maatschappelijke geld ook werd ingezet voor andere doeleinden dan de kerntaak van de woningcorporaties: het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatief goede en betaalbare woningen aan mensen met een laag inkomen. In Nederland ontstond de discussie over het investeren van het maatschappelijk, door de staat gesteund, geld in andere doeleinden dan de kerntaak. In dezelfde tijd nam de EC het standpunt in dat alleen diensten van algemeen economisch belang (daeb) in aanmerking kwamen voor de staatssteun. De uitbreiding van het takenpakket zorgde er voor dat de staatssteun ook bij niet-daeb activiteiten terecht kwam waarvoor die niet is toegestaan. De daarop volgende jaren volgden verschillende incidenten binnen de woningcorporatiesector door bestuurlijke falen en verschillende woningcorporaties namen onacceptabele financiële risico's bij commerciële projecten (Ministerie van BZK, 2015).

Bovengenoemde incidenten leidde tot diverse onderzoeken in de woningcorporatiesector. Zo onderzocht de Commissie Hoekstra in 2012 het toezicht op de woningcorporatiesector (Hoekstra, 2012) en onderzocht de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties in 2014 het algemene stelsel van de woningcorporatiesector (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014). Tijdens deze onderzoeken was een herziening van de Woningwet al in voorbereiding. De verschillende onderzoeksresultaten leidden tot aanscherpingen in herziening van de Woningwet. Nadat zowel de Tweede- als de Eerste Kamer de herziening van de Woningwet hebben aangenomen, is de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 in werking getreden (Woningwet 2015, 2015).

Amendement

Op 9 december 2014 is door de Kamerleden Schouten en Bisschop een amendement ingediend waarin wordt voorgesteld dat, omdat een aanbestedingsplicht voor woningcorporaties ongewenst is, een aanwijzing van de Minister aan een woningcorporatie geen betrekking kan hebben op het plaatsen van opdrachten door woningcorporaties. Schouten en Bisschop zijn namelijk van mening dat een aanbestedingsplicht zorgt voor verregaande juridisering van het inkoopproces. Volgens Schouten en Bisschop zou het voordeel van het amendement zijn dat de gewenste verschuiving naar meer publieke taakuitoefeningen in combinatie met proactief toezicht overeind blijft. In artikel 61d van de Woningwet 2015 is het amendement van Schouten en Bisschop opgenomen. Toch zit er aan het amendement ook een reëel risico verbonden. Het is mogelijk dat een (nationale of Europese) rechter de woningcorporaties in het wetsvoorstel als publiekrechtelijke instellingen zal kwalificeren omdat de reikwijdte van de overheidsinvloed op de opdrachten in de wet in het midden wordt gelaten. Om deze reden stellen Schouten en Bisschop voor om in de wet te verduidelijken dat de overheid niet van plan is te interveniëren in de voorbereiding en gunning van opdrachten (Schouten & Bisschop, 2014).

BIJLAGE 11. PRAATPLAAT INKOOPPROCES VAN AEDES

