

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

Professioneel inkopen met maatschappelijke impact

Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2025



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

Voorwoord

Als waterschappen geven wij jaarlijks circa €4,5 miljard uit aan onze infrastructurele projecten en diensten en werkzaamheden ten behoeve van beheer en onderhoud van de instandhouding van onze assets. Wij willen als professionele opdrachtgevers effectief en efficiënt omgaan met belastinggeld. Daarbij willen wij maatschappelijke impact hebben op thema's die onlosmakelijk verbonden zijn met onze wateropgaven zoals klimaat, grondstoffenveiligheid en biodiversiteit. Hierbij kijken wij vooruit en doen niet alleen wat in het hier en nu strikt noodzakelijk is. Door onze diensten en producten aan te besteden vanuit dezelfde uitgangspunten, weten marktpartijen wat ze mogen verwachten van de waterschappen.

Dit herziene inkoop- en aanbestedingsbeleid bouwt voort op het huidige Inkoop- en aanbestedingsbeleid waterschappen 2016, maar met een nieuwe volgorde en aangepaste terminologie voor een betere leesbaarheid.

De doelen van dit inkoop- en aanbestedingsbeleid zijn:

- Uniforme marktbenadering: We hanteren gezamenlijke uitgangspunten zodat marktpartijen weten waar ze aan toe zijn.
- Optimalisatie van prijs en kwaliteit: We streven naar een goede balans tussen kosten en het waarborgen van hoge kwaliteit van inkoop.
- Transparantie en navolgbaarheid: We handelen helder en begrijpelijk richting marktpartijen en bevorderen zo het vertrouwen en de samenwerking.
- Rechtmatig handelen: We houden ons aan wet- en regelgeving en passen deze op transparante en zorgvuldige wijze toe.
- Professioneel opdrachtgeverschap: We besteden het belastinggeld zo efficiënt en doeltreffend mogelijk. Wij zijn betrouwbare partners voor marktpartijen.
- Maatschappelijke impact: We dragen met onze aanbestedingen en inkopen bij aan innovatie, veiligheid en duurzaamheid.

Onze ambities en doelen waaraan we met dit inkoopbeleid willen bijdragen zijn vastgelegd in diverse andere beleidsdocumenten, akkoorden, convenanten en afspraken. Denk bijvoorbeeld aan het Klimaatakkoord en het Grondstoffenakkoord. Maar ook de Stikstof-aanpak, het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen en het Convenant met Routekaart Schoon en Emissieloos Bouwen zijn relevant om in dit kader te noemen. Deze doelen staan vast, de uitvoering is maatwerk. Elk waterschap kan zelf bepalen hoe hoog zij de lat legt, met welke focus en tempo.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is bedoeld voor medewerkers van de waterschappen, marktpartijen die voor de waterschappen werken en andere geïnteresseerden. We nodigen u uit om samen met ons dit inkoop- en aanbestedingsbeleid te omarmen en samen met ons te werken aan het bereiken van onze gemeenschappelijke doelen.

Den Haag, juni 2025

Namens het bestuur van de Unie van Waterschappen,

Vincent Lokin

Portefeuillehouder Financiën

(inclusief inkoop en
opdrachtgeverschap)

Sander Mager

Portefeuillehouder Duurzaamheid



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

1 Inleiding



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON



1 Inleiding

1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen

Als waterschap kopen wij producten, diensten en werken in voor de uitvoering van onze taken. Dit doen we slim, professioneel en met impact. We gaan zorgvuldig om met belastinggeld.

Met onze inkopen dragen we ook bij aan onze bredere beleidsdoelen en ambities. Dit is geen bijzaak, maar de kern van ons inkoop- en aanbestedingsbeleid. Bij onze inkopen stellen we ons op als een professionele opdrachtgever. We staan voor een evenwichtige, zakelijke samenwerking, we hebben contact met marktpartijen en we staan open voor vernieuwingen.

Het waterschap wil samen met alle andere waterschappen, als één gezicht de markt benaderen. Zo weten marktpartijen waar ze aan toe zijn. Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid 2025 vormt hiervoor de basis. Hierin staan de uitgangspunten, randvoorwaarden en kaders van het waterschap bij inkopen en aanbesteden. Dus het 'waarom' en 'wat spreken we af'.

In dit document staat niet beschreven hoe wij naar het ideaalplaatje toegroeien. Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid bevat ook geen uitvoeringsregels, inkoopstrategieën, of voorschriften voor het inrichten van het inkoopproces. Dat wordt in een apart uitvoeringskader uitgewerkt.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is ook verbonden met de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen. In deze strategie staat hoe wij onze duurzame ambities vertalen naar hun opdrachten aan de markt.

1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

Inkopen en aanbesteden is niet alleen een verantwoordelijkheid, maar ook een kans. Door bewuste keuzes te maken, kunnen wij bijdragen aan een innovatieve, veilige, duurzame, sociale en inclusieve samenleving.

We realiseren ons dat ons inkoop- en aanbestedingsbeleid maatschappelijke impact heeft. Toekomstbestendigheid is daarbij het sleutelwoord: als we Nederland ook in de toekomst willen voorzien van droge voeten, schoon en voldoende water, dienen wij met ons inkoop- en aanbestedingsbeleid ook bij te dragen aan de grote maatschappelijke uitdagingen. We letten bij onze inkopen op de gevolgen voor klimaatverandering, leefmilieu en de biodiversiteit. Inkopen kan niet los worden gezien van schaarser en duurder wordende primaire grondstoffen en het tegengaan van ongelijkheid in de wereld.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is gebaseerd op vier belangrijke randvoorwaarden:

- **Zorgvuldig en verantwoord omgaan met belastinggeld¹:** Op een economisch verantwoorde manier impact maken, door met inzet van zo min mogelijk publieke middelen zo veel mogelijk te bereiken. (hoofdstuk 3)
- **Professioneel inkopen en samenwerken:** We denken eerst na over de meest geschikte aanbestedingsvorm. Het inkoopproces richten wij zo in dat de gekozen aanbestedingsprocedure recht doet aan de beoogde opdracht. We zorgen voor een professionele inkooporganisatie met heldere processen waarbij we onderling vertrouwen op elkaars vakmanschap. Hierdoor kunnen we inspelen op de veranderende omgeving. We werken nauw samen met de waterschappen, met andere opdrachtgevers en met de markt. (hoofdstuk 4)

¹ Sommige waterschappen hebben andere inkomsten dan puur alleen belastinggeld. De verantwoording qua rechtmatigheid heeft betrekking op de besteding van alle financiële middelen.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

- **Ethisch verantwoord handelen:** We gaan integer, betrouwbaar en zakelijk met elkaar om. We zorgen ervoor dat besluiten transparant en navolgbaar zijn. (hoofdstuk 5)
- **Voldoen aan wet- en regelgeving:** We handelen rechtmatig en passen de wet op de juiste wijze toe (hoofdstuk 6). Voor de uitleg van de wet werken we met de waterschappen op belangrijke onderwerpen nauw met elkaar samen.

In de volgende hoofdstukken lichten we het uitgangspunt en de randvoorwaarden verder toe (het 'waarom?') en geven de kaders waarbinnen we als waterschap handelen ('wat spreken we af?').



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

2 Maatschappelijke impact maken



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

2 Maatschappelijke impact maken

2.1 Waarom?

Inkoop gaat niet alleen over het vervullen van de inkoopbehoeften van het waterschap. Elke inkoop biedt een kans om bij te dragen aan een betere toekomst. Het is een belangrijk instrument waarmee we impact kunnen maken op een veilige, gezonde, duurzame en sociale leefomgeving en daarmee ook op een sterkere economie in Nederland. Uitdagingen op het gebied van klimaatverandering, de schaarste aan en steeds duurder grondstoffen, verlies aan biodiversiteit, digitalisering, innovatie en toenemende ongelijkheid, vragen om een krachtige aanpak.

Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid is daarom ambitieus. Het is niet alleen gericht op doelmatig- en rechtmatigheid, maar ook op het creëren van meerwaarde voor de samenleving in alle facetten van het waterschapswerk. Uiteraard houdt het beleid rekening met de geldende wet- en regelgeving. Het beleid sluit aan bij en versterkt de doelstellingen en ambities van het waterschap en de doelstellingen uit vastgestelde akkoorden en convenanten en beschrijft hoe we deze gaan realiseren. Tegelijkertijd is dit inkoop- en aanbestedingsbeleid ook een oproep aan iedereen binnen het waterschap. Om impact te kunnen maken dienen de verschillende afdelingen samen het inkoopproces goed in te richten en te doorlopen.

2.1 Wat spreken we af?

Maatschappelijke impact maken in het hele inkoopproces

Het waterschap heeft veel mogelijkheden om maatschappelijke impact te maken. We hebben ons, samen met alle andere waterschappen,

verbonden aan convenanten, akkoorden, programma's, strategieën, en andere afspraken². Ook hebben we te maken met beleid en wet- en regelgeving vanuit het Rijk en Europa.

We denken bij elke inkoopopdracht (vanaf de formulering van onze ambities en het opstellen van de specificaties) na over de maatschappelijke impact die we kunnen, willen en moeten maken. We kijken daarbij naar de gevolgen van onze activiteiten, maar we nemen ook verantwoordelijkheid voor de impact van de (internationale) productieketens waarbij we betrokken zijn (als we daarop invloed kunnen uitoefenen). Daarom wegen we bij iedere inkoopopdracht tijdig af of we invulling geven aan thema's als circulariteit, diversiteit en inclusie, ketenverantwoordelijkheid, klimaat, milieu (incl. biodiversiteit) en social return. Het waterschap kan hierin kiezen voor een groeimodel bijvoorbeeld gebaseerd op een categorie, en/of opdrachtwaarde en/of aanbestedingsprocedure. Wanneer het waterschap hiervoor kiest, dan nemen we dit op in ons uitvoeringskader.

- 1. Milieu (inclusief biodiversiteit):** Milieuverontreiniging, luchtverontreiniging en gebruik van schadelijke stoffen en pesticiden voorkomen. Dit mede ter bescherming van de biodiversiteit. Ook het tegengaan van voedselverspilling en het verminderen van watergebruik en energiegebruik vallen hieronder.
- 2. Klimaat:** Uitstoot van CO₂ en andere broeikasgassen voorkomen. Zo leveren wij een bijdrage aan energiebesparing en de transitie naar duurzame energiebronnen.

² Onder andere Klimaatakkoord, Grondstoffenakkoord, Stikstofaanpak, Deltaplan biodiversiteit, Nationaal Plan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI), Convenant en Routekaart Schoon en Emissieloos Bouwen (SEB), Samenwerkingsafspraken Strategie Klimaatneutrale en Circulaire Infrastructuur, Manifest Duurzaam GWW 2030, Manifest MVOI 2022-2025, Deltaprogramma, Kaderrichtlijn Water (KRW). Zie ook: <https://unievanwaterschappen.nl/convenanten-en-akkoorden/>



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

3. Circulariteit (inclusief biobased): Minimaliseren van de inzet van primaire grondstoffen en stimuleren van zo hoogwaardig mogelijk hergebruik van producten en materialen. Een heldere afbakening van het begrip circulariteit staat in 'Het verhaal van de circulaire waterschappen'. (<https://unievandewaterschappen.nl/publicaties/het-verhaal-van-de-circulaire-waterschappen>)

4. Ketenverantwoordelijkheid (Internationale Sociale Voorwaarden): Uitbannen van misstanden op het gebied van mens, natuur en milieu in de inkoopketen. Dit doen we volgens de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Iedere schakel in de productieketen neemt zijn verantwoordelijkheid om misstanden als kinderarbeid, onmenselijke werkomstandigheden en ontbossing te voorkomen. Dit kan ook voorkomen in Nederland.

5. Diversiteit en inclusie: In een diverse en inclusieve samenleving wordt iedereen gelijk behandeld. Samenwerking met diverse mensen levert meer innovatie en betere producten en diensten op.

6. Social return: Stimuleren van arbeidsparticipatie en meer werkgelegenheid creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Opdrachten voorbehouden aan organisaties met een maatschappelijke doelstelling geeft een impuls aan sociaal ondernemen.

We maken keuzes en leggen deze vast

Alle afspraken, wetten en regels bestrijken veel beleidsterreinen, waardoor we ook breed impact kunnen en willen maken. We maken onze impact zo concreet mogelijk en proberen de doelen meetbaar te maken. En we gebruiken deze informatie om de juiste keuzes te maken en duidelijk aan te geven welke maatschappelijke impact we daarmee willen realiseren. In o.a. de strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen (DOW)³ hebben alle waterschappen gezamenlijk vastgelegd hoe zij hun duurzame ambities vertalen naar hun opdrachten aan de markt. Deze doelen staan vast, de uitvoering is maatwerk. Elk waterschap kan zelf bepalen hoe hoog zij de lat legt, met welke focus en tempo.

³ Strategie Duurzaam opdrachtgeverschap waterschappen 2021-2030. <https://unievandewaterschappen.nl/publicaties/strategie-duurzaam-opdrachtgeverschap-waterschappen-2021-2030/>

Opdrachtgeverschap

Voor het waterschap is samenwerken, samen realiseren en samen verantwoordelijkheid nemen essentieel om de gewenste maatschappelijke impact en doelen te bereiken. Het ambtelijk /bestuurlijk integraal inventariseren van kansen en risico's bij inkoopopdrachten sluit aan bij de nieuwe ontwikkelingen in de Europese wet- en regelgeving. Het meenemen van maatschappelijke doelen in de opdracht door de ambtelijk/bestuurlijk opdrachtgever is de sleutel tot succes. We hebben aandacht voor de manier waarop professioneel opdrachtgeverschap in de interne organisatie is geborgd. Het intern opdrachtgeverschap kenmerkt zich onder andere door nauw samenwerken met de ambtelijke organisatie, bestuurlijke betrokkenheid bij onze (inkoop)ambities, slagvaardige besluitvorming, adequaat en integraal risicomangement. Extern opdrachtgeverschap blijkt uit vertrouwen in en wederzijds respect tussen het waterschap en marktpartijen en de omgeving.

Transparant en aanspreekbaar op resultaten

We denken na over de juiste aanbestedingsstrategie en gedurende het inkoopproces bewaken we de vooraf bepaalde doelen. We publiceren de resultaten zoals beschreven in de strategie DOW (checks & balances). Zo wordt het maken van maatschappelijke impact minder vrijblijvend en een vast onderdeel in het inkoopproces.

Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
 - 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt
- 2 Maatschappelijke impact maken
 - 2.1 Waarom?
 - 2.2 Wat spreken we af?
- 3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld
 - 3.1 Waarom?
 - 3.2 Wat spreken we af?
- 4 Professioneel inkopen en samenwerken
 - 4.1 Waarom?
 - 4.2 Wat spreken we af?
- 5 Ethisch verantwoord handelen
 - 5.1 Waarom?
 - 5.2 Wat spreken we af?
- 6 Voldoen aan wet- en regelgeving
 - 6.1 Waarom?
 - 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld



Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
 - 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt
- 2 Maatschappelijke impact maken
 - 2.1 Waarom?
 - 2.2 Wat spreken we af?
- 3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld
 - 3.1 Waarom?
 - 3.2 Wat spreken we af?
- 4 Professioneel inkopen en samenwerken
 - 4.1 Waarom?
 - 4.2 Wat spreken we af?
- 5 Ethisch verantwoord handelen
 - 5.1 Waarom?
 - 5.2 Wat spreken we af?
- 6 Voldoen aan wet- en regelgeving
 - 6.1 Waarom?
 - 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

3.1 Waarom?

Het zorgvuldig en verantwoordelijk omgaan met belastinggeld door het waterschap is de belangrijkste afweging bij inkopen en aanbesteden. Het is verankerd in de Aanbestedingswet, waarin staat dat we zo veel mogelijk maatschappelijke waarde leveren voor de publieke middelen die ingezet worden⁴. Dit betekent dat belastinggeld te allen tijde zo doelmatig en efficiënt mogelijk door het waterschap besteed wordt.

We denken in een zo vroeg mogelijk stadium na over wat we willen bereiken, wat de gestelde eisen zijn en op welke manier dit zo effectief mogelijk kan worden bereikt. De sleutel tot succes is om integraal vanuit verschillende disciplines naar een vraagstuk te kijken.

Aanbesteden draagt bij aan het zorgvuldig omgaan met belastinggeld. Door transparantie te betrachten en concurrentie in de markt te organiseren, bereiken we de meest geschikte verhouding tussen kwaliteit en prijs. Het is daarbij niet uitgesloten dat we kiezen voor alleen prijs of de laagste kosten op basis van kosteneffectiviteit.

3.2 Wat spreken we af?

Zelf doen, samen doen of uitbesteden

We hebben, binnen de grenzen van de toepasselijke wet- en regelgeving, de vrijheid om taken zelf uit te voeren of (onderdelen van) taken voor een deel of helemaal in samenwerking uit te voeren of uit te besteden aan externe partijen. Bij het maken van die afweging (bijvoorbeeld op portfolio-niveau) vergelijken we de doelstellingen van ons waterschap met de specifieke marktsituatie: wat betekent het voor onze doelstellingen, de publieke middelen en het waterschap als we taken in samenwerking uitvoeren of uitbesteden in plaats van dat we diezelfde taken zelf uitvoeren?

Product- en/of marktanalyse

Voordat we inkopen, voeren we een product- en/of marktanalyse uit. Het inzetten van deze middelen is proportioneel en doelmatig en is dus afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht. Een productanalyse geeft informatie over de eigenschappen en relevante mogelijkheden van het product. Een marktanalyse helpt bij het identificeren van de marktvorm, geeft informatie over de (verschillende) partijen die actief zijn op deze markt, geeft informatie over de mogelijke machtsverhoudingen (bijvoorbeeld: kopers- of verkopersmarkt) en over producten en diensten die in de markt beschikbaar zijn of komen (marktontwikkelingen). Soms maakt een marktconsultatie met ondernemers deel uit van de marktanalyse.

Lokale en regionale economie en MKB

'Lokaal en regionaal inkopen' draagt onder andere bij aan efficiëntie en duurzaamheid. Daarom houden we bij onze inkopen rekening met de ondernemers en de economische impact binnen het beheergebied van het waterschap, zonder dat dit tot discriminatie leidt.

We letten erop dat het midden- en kleinbedrijf (MKB) voldoende toegang heeft tot opdrachten. Hiervoor kunnen we bijvoorbeeld gebruik maken van percelen bij aanbestedingen, de administratieve lasten verminderen en ook communiceren via kanalen waarmee lokale en regionale partijen en het MKB bekend zijn.

Onafhankelijkheid

We willen in staat zijn om onze taken zelfstandig uit te voeren. Dat wil zeggen onafhankelijk zijn van marktpartijen, zowel vóór als ná de contract- en/of samenwerkingsperiode. We kijken hierbij naar onder andere de financiële waarde van de opdracht, maatschappelijke doelen, kosten om te wisselen van aanbieder, toepassen van concurrentie in de sector en beschikbaarheid van alternatieve

⁴ Artikel 1.4, lid 2 Aanbestedingswet 2012.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

opdrachtnemers. We zetten in op een duurzame, transparante en zakelijke relatie met marktpartijen.

Eerlijke mededinging en commerciële belangen

We willen dat ondernemers een eerlijke kans krijgen bij het toewijzen van opdrachten. Tegelijkertijd zorgen we dat er een gezonde marktwerking blijft bestaan, ook op de lange termijn. Om te zorgen voor eerlijke concurrentie werken we volgens de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht. Wij willen geen ondernemers betrekken die de mededinging vervalsen. Als er vermoedens van onregelmatigheden zijn bij inschrijvers, zoals vooroverleg of prijsafspraken, melden we dat bij de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

Kostenraming, financieel budget en opdrachtwaarde

We willen tijdens het inkopen niet voor financiële verrassingen komen te staan. We zorgen ervoor dat de aanbestedings- en contractvorm passend zijn voor de aard en omvang van de opdracht. Daarom ramen we tijdens de voorbereiding van het inkoopproces wat de opdracht gaat kosten. Als we onvoldoende budget en/of krediet hebben, besteden we nog niet aan.

We zijn niet verplicht om de kostenraming openbaar te maken, behalve als de wet dat voorschrijft. Als we de kostenraming openbaar maken dan doen we dit op transparante wijze zodat iedere ondernemer daar tijdens de aanbesteding kennis van kan nemen.

Keuze voor aanbestedingsprocedure

We overwegen welke aanbestedingsprocedure het meest geschikt en proportioneel is en kiezen daarbij de meest geschikte contractvorm. Het moment waarop we de opdracht aankondigen of de offerteaanvraag doen (als er geen aankondiging is), is daarbij bepalend.

De Aanbestedingswet formuleert de regels om tot de juiste aanbestedingsprocedure te komen, de Gids Proportionaliteit geeft hier invulling aan. De wetgever heeft de Gids Proportionaliteit aangewezen als richtsnoer dat het waterschap bij zowel Europese aanbestedingen, nationale aanbestedingen als voor meervoudig onderhandse procedures toepast, en afwijking ervan motiveert (pas toe of leg uit-principe).

Als de geraamde opdrachtwaarde boven de Europese drempelbedragen ligt, besteden we de opdracht Europees aan, tenzij dit volgens de geldende wet- en regelgeving niet nodig is. Uitzonderingen op grond van de Aanbestedingswet worden restrictief toegepast.

Als er sprake is van duidelijk grensoverschrijdend belang overwegen we ook opdrachten met een geschatte waarde onder de Europese drempel, Europees aan te besteden.

Europese drempelbedragen geven aan wanneer een aanbestedende dienst verplicht is om een opdracht Europees aan te besteden. Deze drempelbedragen worden elke twee jaar door de Europese Commissie aangepast.

Als de geraamde opdrachtwaarde onder de Europese drempelbedragen ligt, geeft ons dit ruimte om zelf te overwegen welke procedure het meest geschikt en proportioneel is. Bij die afweging nemen we onderstaande punten in acht (Gids Proportionaliteit):

- omvang van de opdracht;
- transactiekosten aanbestedende dienst en inschrijvers;
- aantal potentiële inschrijvers;
- gewenst eindresultaat;
- complexiteit van de opdracht;
- type opdracht/betrokken sector.

Op alle opdrachten zijn de bepalingen uit de Aanbestedingswet en de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht van toepassing. Bekijk voor meer uitleg over de wet- en regelgeving hoofdstuk 6.

Vergoeding voor kosten van een inschrijving

We kennen geen vergoeding voor inschrijfkosten toe, tenzij een inschrijvende partij onevenredig hoge kosten maakt om in te schrijven. Inschrijfkosten zijn kosten die een ondernemer maakt om een inschrijving te kunnen doen en daarmee in aanmerking wenst te komen voor een overheidsopdracht. Het waterschap zet zich in om deze kosten te beperken. Op grond van de Gids Proportionaliteit kan een vergoeding aan de orde zijn om onevenredige of hoge lasten voor een inschrijver te voorkomen. Deze inschrijfkosten dienen onvermijdelijk te zijn.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

Administratieve lastenverlichting

Zowel het waterschap als de markt verrichten vele administratieve handelingen tijdens het inkoopproces. We verlichten deze lasten door bijvoorbeeld proportionele eisen en criteria te stellen, zowel in aantal als qua inhoud, en het inkoopproces efficiënt in te richten. Ook laten we het inkoopproces zoveel mogelijk volledig digitaal verlopen. Naast procedurele verlichting zorgt dit ook voor het borgen van de rechtmatigheid.

TenderNed is het aanbestedingssysteem van de Nederlandse overheid. Alle aanbestedende diensten zijn verplicht hun Europese aanbestedingen via het aankondigingsplatform van TenderNed te publiceren.



Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
 - 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt
- 2 Maatschappelijke impact maken
 - 2.1 Waarom?
 - 2.2 Wat spreken we af?
- 3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld
 - 3.1 Waarom?
 - 3.2 Wat spreken we af?
- 4 Professioneel inkopen en samenwerken
 - 4.1 Waarom?
 - 4.2 Wat spreken we af?
- 5 Ethisch verantwoord handelen
 - 5.1 Waarom?
 - 5.2 Wat spreken we af?
- 6 Voldoen aan wet- en regelgeving
 - 6.1 Waarom?
 - 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

4 Professioneel inkopen en samenwerken

Samen met de markt en
andere opdrachtgevers



Professionele inkoopteams



Digitale transformatie en
het inkoopproces



Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
 - 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt
- 2 Maatschappelijke impact maken
 - 2.1 Waarom?
 - 2.2 Wat spreken we af?
- 3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld
 - 3.1 Waarom?
 - 3.2 Wat spreken we af?
- 4 Professioneel inkopen en samenwerken
 - 4.1 Waarom?
 - 4.2 Wat spreken we af?
- 5 Ethisch verantwoord handelen
 - 5.1 Waarom?
 - 5.2 Wat spreken we af?
- 6 Voldoen aan wet- en regelgeving
 - 6.1 Waarom?
 - 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

4 Professioneel inkopen en samenwerken

4.1 Waarom?

Om bij te kunnen dragen aan de grote maatschappelijke opgaven, is verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap en meer samenwerking met de markt nodig. Als waterschap werken we professioneel, integer, betrouwbaar, zakelijk en in verbinding met de markt.

Voor het realiseren van impact via inkoop, het bevorderen van (onderlinge) samenwerking en het continu inspelen op veranderingen is een professionele organisatie van het waterschap nodig. Om als waterschap verder te professionaliseren, streven we ernaar om waar nodig een inkoopproces toe te passen, waarin ambities (uit beleid en akkoorden) vertaald worden naar concrete acties en resultaten worden gemonitord. Hierbij handelen wij steeds binnen de wettelijke grenzen. Ook werken we als professionele organisatie samen met andere waterschappen, andere opdrachtgevers en marktpartijen. We zijn daarbij een betrouwbare partner die staat voor een evenwichtige samenwerking, in verbinding is met de markt, en open staat voor innovaties. Tot slot streven we naar een professionele inkooporganisatie.

De inkooporganisatie bestaat uit een ambtelijke samenwerking van verschillende disciplines, met als doel integraal naar de risico's en kansen te kijken bij onze inkoopopdrachten. De inkooporganisatie, de inkoopfunctie en het inkoopproces vormen samen de ruggengraat van al onze inkoopactiviteiten. De betrokkenheid van de bestuurders, directie, opdrachtgevers, project- en contractmanagers, juridisch adviseurs en inkoopadviseurs is noodzakelijk. Het dagelijks bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

4.2 Wat spreken we af?

Samenwerking met de markt en andere opdrachtgevers

Werken in programma's

In plaats van het creëren van (nog) meer competitie tussen marktpartijen, kan het waterschap ook betere competitie creëren door slimmer in te kopen. We besteden dan niet méér opdrachten uit naar de markt, maar werken slimmer samen mét de markt. Ook kunnen we de markt steeds meer betrekken om projectoverstijgende en/of gezamenlijke doelen en ambities te behalen. Daarbij kijken we samen met de markt naar de meest logische werkverdelingen, geschikte samenwerkingsverbanden en passende contractvormen. De contractvorm past bij de aard en omvang van de opdracht en onze organisatie en processen dienen op deze contractvorm te zijn ingericht. Programmatisch inkopen betekent dat we opdrachten bundelen in een meerjarig project en tussentijds leren van de uitvoering en de uitvoering verbeteren. Bij programmatisch inkopen is onderzoek naar de markt nodig om te toetsen dat we nog steeds de best beschikbare oplossingen tegen een marktconforme prijs in huis hebben.

Samen met de markt innoveren

Het werken aan onze opgaven is niet alleen een kwestie van het naleven van een contract, maar ook van het samen realiseren van de beste oplossing. We willen sturen op strak contractmanagement en tijdig besluiten durven nemen. Waar dit zinvol is en aansluit bij onze ambities en doelen willen we samen met de markt tot innovaties komen en die innovaties in de praktijk gebruiken. Innovaties kunnen helpen om onze taken effectiever en efficiënter uit te voeren of kunnen bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Het kan gaan om volledig nieuwe innovatieve oplossingen, maar ook om de verdere ontwikkeling van de eigenschappen van een bestaand 'product', of om nieuwe benaderingen in de inkooppraktijk.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

Bij innovatiegericht inkopen laten we de ruimte aan de markt om een innovatieve oplossing aan te bieden. Dat kan bijvoorbeeld door functioneel te specificeren (de opdrachtgever omschrijft aan welke eisen de innovatie dient te voldoen of welke wensen er zijn, maar schrijft de oplossing niet voor). We kunnen ook aanbestedings- en contractvormen gebruiken die geschikt zijn voor de opdracht en daardoor een duurzame samenwerking mogelijk maken. Hiermee bieden wij ruimte en kansen voor innovatie en (sociaal) ondernemerschap, niet alleen tijdens de aanbesteding maar (juist) ook tijdens de uitvoering van de opdracht. Waar nodig en mogelijk kunnen we ook een belangrijke rol spelen als eerste klant om een nieuw product in de markt te introduceren (launching customer).

Aandachtspunten bij samenwerking met de markt

Bij de samenwerking met marktpartijen hebben we het vertrouwen dat we samen meer kunnen bereiken dan afzonderlijk. We hebben onder andere aandacht voor transparantie en verbetering van de samenwerking.

In de marktvisie 'De waterschapsmarkt van de toekomst'⁵ is een voorzet gemaakt voor meer samenwerking met de markt en het verder professionaliseren van het opdrachtgeverschap, om de grote maatschappelijke bouwopgaven te kunnen realiseren. Het waterschap bepaalt (met inachtneming van de wet- en regelgeving) zelf hoe uitvoering te geven aan de veranderopgaven.

Contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement

We werken aan het inrichten en verbeteren van het contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement.

Via contractbeheer kunnen we overeenkomsten beheren en structureren, zodat informatie snel beschikbaar is. Dat draagt bij aan onze betrouwbaarheid en efficiëntie van werkprocessen, waaronder het tijdig starten van de opvolgende aanbesteding.

Via contractmanagement zorgen we ervoor dat de opdrachtnemer én het waterschap de afspraken uit de contracten en de beloften uit de aanbesteding naleven en realiseren. We willen bij niet-naleving ook durven optreden om de opdrachtnemer te stimuleren alsnog correct aan zijn verplichtingen te voldoen. Hierdoor dragen de opdrachten zoveel mogelijk bij aan het behalen van onze doelstellingen en kunnen opdrachtnemers bijgestuurd worden. Via contractmanagement zorgen we er ook voor dat de volgende aanbesteding ten behoeve van een aansluitende overeenkomst verbeterd wordt waarin we lessons learned en managementinformatie die opdrachtnemer dient te verstrekken, meenemen.

Met leveranciersmanagement kunnen we samenwerkingen met marktpartijen op het juiste niveau organiseren. Hierdoor ontstaan inkoopvoordelen, kunnen partijen meer voor elkaar betekenen en leveren ze meer maatschappelijke waarde.

Samenwerking met andere opdrachtgevers

Door als waterschap samen te werken met andere opdrachtgevers, kunnen we kennis en ervaringen op het gebied van inkoop delen. Hierdoor zijn we voor de markt één partij met overeenkomstige ambities en vergelijkbare aanpakken en kunnen we als waterschappen gezamenlijk betere resultaten behalen.

Als het meerwaarde kan bieden, onderzoeken we de mogelijkheden voor (inkoop)samenwerking, zowel onderling als met andere aanbestedende diensten. Een samenwerking kan structureel of incidenteel zijn. Het doel van een samenwerking is om financiële voordelen, kwaliteitsvoordelen, efficiëntie voordelen, en/of maatschappelijke impact te realiseren, die we zonder die samenwerking niet of tegen minder gunstige voorwaarden gerealiseerd zouden hebben.

Bij een gezamenlijke aanbesteding vermelden we in de aanbestedingsstukken dat er sprake is van een gezamenlijk optreden en zorgen we ervoor dat voldaan is aan de Aanbestedingswet. Ook

⁵ <https://unievanwaterschappen.nl/wp-content/uploads/2021/12/De-waterschapsmarkt-van-de-toekomst-visiedocument.pdf>



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

vermelden we welke partij namens de gezamenlijke opdrachtgevers optreedt als aanspreekpunt, dat de informatie afkomstig van die partij heeft te gelden als informatie afkomstig van de gezamenlijke opdrachtgevers en dat bij een eventuele klacht of bezwaar enkel die partij (in rechte) betrokken behoeft te worden en dat dat heeft te gelden als het (in rechte) betrekken van de gezamenlijke opdrachtgevers.

Professionele inkoopteams

Om impact via inkoop te realiseren, de (onderlinge) samenwerking te verbeteren, in te kunnen spelen op veranderingen en inkoop kwalitatief beter en efficiënter te organiseren, heeft het waterschap baat bij een goed georganiseerde inkooporganisatie. Zo'n inkooporganisatie streeft ernaar om:

- Te beschikken over voldoende inkoopadviseurs, inhouds- en materiedeskundigen, contractmanagers en juristen met kennis van het aanbestedingsrecht;
- Vanuit verschillende perspectieven het inkoopproces in een multidisciplinair team te bekijken;
- Te vertrouwen op het vakmanschap van de ambtelijke organisatie;
- Gezamenlijk voldoende kennis te hebben van de markten waarop zij inkoop;
- Te werken volgens een inkoopproces gericht op monitoring en verbetering (in situaties waarin inkoopbehoeften en -omstandigheden daarbij passen);
- Inkoopadviseurs, inhouds- en materiedeskundigen, juristen en contractmanagers vanaf de verkenningfase van het inkooptraject of project aan tafel te hebben;
- Inkoopexperts, portfoliomanagers en (aanbestedings-)juristen de mogelijkheid te bieden om samen te werken met andere waterschappen en daarmee de belangen van de sector te dienen;
- Vlotte besluitvormingsprocessen te hebben, die ervoor zorgen dat de interne opdrachtgever of het bestuur tijdig een besluit kan nemen.

Digitale transformatie en het inkoopproces

Ondersteunende (ICT-)systemen en op de hoogte zijn van technologische ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor de eigen (inkoop) processen zijn van groot belang. De integratie van digitale technologieën en oplossingen dragen o.a. bij aan een efficiënter en effectiever inkoopproces. Wij zien onderstaande kansen:

- Automatisering van herhalende administratieve taken, zodat tijd vrij wordt gemaakt voor strategische besluitvorming en leveren van waarde;
- Optimaliseren van het besluitvormingsproces, wat kan leiden tot meer efficiëntie en kostenbesparingen;
- Ondersteunend bij de contractbeheertaken, zodat meer tijd overblijft voor complexe vraagstukken;
- Voor (het verbeteren van) leveranciersselectie, om betrouwbare en geschikte leveranciers aan te wijzen die voldoen aan de behoeften van de waterschappen;
- Bijdragen aan het nemen van risicobeheersingsmaatregelen;
- De rol van AI bij inkoop en aanbesteden draagt bij aan een efficiënter proces.

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

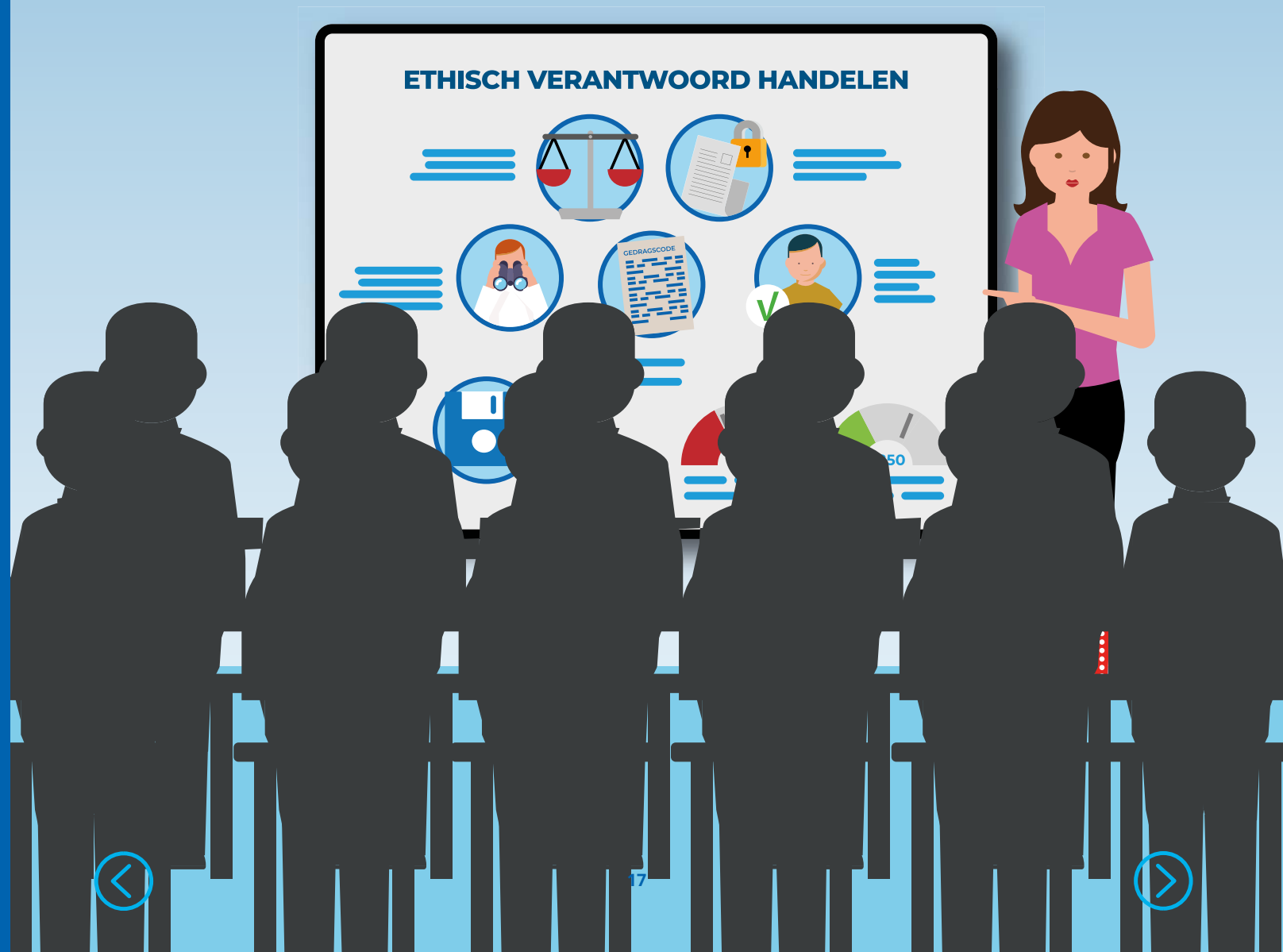
- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

5 Ethisch verantwoord handelen



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

5 Ethisch verantwoord handelen

5.1 Waarom?

Als waterschap handelen we altijd integer en ethisch verantwoord. Dat geldt voor iedereen die bij een (of meerdere) van de stappen van het inkoop- en aanbestedingsproces betrokken is. Ethische uitgangspunten geven richting aan hoe wij omgaan met ethische onderdelen in het inkoopproces. Onderstaand overzicht bevat niet alle uitgangspunten, maar wel de belangrijkste voor inkoop en aanbesteden die als leidraad fungeren voor vraagstukken met betrekking tot ethiek en integriteit in andere onderdelen in het inkoopproces.

5.2 Wat spreken we af?

Gedragscode integriteit

Bestuurders en ambtenaren dienen altijd integer te handelen en zich te houden aan de gedragscode integriteit die binnen het waterschap is vastgesteld. We zijn altijd bij alle activiteiten in het inkoop- en aanbestedingsproces in staat verantwoording af te leggen over gemaakte keuzes, zowel intern als extern.

Gedragscode Publiek Opdrachtgeverschap

Naast de eigen gedragscode integriteit houden we ons ook aan de gedragscode publiek opdrachtgeverschap⁶ van het 'Opdrachtgeversforum in de bouw'. Dit document geeft richtlijnen voor de uitvoering van werkzaamheden van publieke opdrachtgevers in relatie tot de markt. Bovendien geeft de code aan wat de markt van ons kan verwachten en andersom, vanaf de voorbereiding van een project tot en met de afronding en evaluatie.

Integriteit opdrachtnemers

Potentiële opdrachtnemers kunnen worden getoetst op betrouwbaarheid, integriteit en betrokkenheid bij illegale activiteiten volgens de uitsluitingsgronden van de Aanbestedingswet. Daarvoor gebruiken we het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)⁷. We passen de Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur⁸ (wet Bibob) zorgvuldig toe. Als het waterschap vindt dat een onderzoek op basis van de wet Bibob nodig is bij een aanbesteding, dan wordt dit vermeld in de aanbesteding- en contractdocumenten. Daarbij wordt concreet (objectief en transparant) vermeld wanneer een Bibob-onderzoek leidt tot uitsluiting tijdens de aanbesteding respectievelijk tijdens de uitvoering van de overeenkomst. Het waterschap heeft de bevoegdheid om op basis van zo'n toetsing een partij uit te sluiten van deelname aan een aanbesteding of de overeenkomst te ontbinden.

Belangenverstrengeling voorkomen

We willen zorgvuldig omgaan met het contact met marktpartijen. We nemen maatregelen om belangenverstrengeling bij aanbestedingen tegen te gaan, zoals het voorkomen van voorkennis en betrokkenheid bij de voorbereiding.

Vertrouwelijkheid

We zorgen ervoor dat inkoopdossiers niet openbaar (in- en extern) geraadpleegd kunnen worden, met name vanwege de zeer vertrouwelijke informatie die inkoopdossiers kunnen bevatten (zoals prijsbladen, inhoudelijke aanbiedingen op de opdracht en andere bedrijfsvertrouwelijke informatie). Dat geldt niet alleen voor informatie die ondernemers als vertrouwelijk aanmerken. Als openbaarmaking van vertrouwelijke informatie op grond van de wet (vooral de Wet

⁶ <https://www.opdrachtgeversforum.nl/wp-content/uploads/2017/10/Gedragscode-OGF.pdf>

⁷ <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/uniform-europees-aanbestedingsdocument-uea>

⁸ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0013798/2024-01-01>. Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

open overheid en ook op grond van de Aanbestedingswet) is vereist, dan voldoen wij daaraan. Als daarvoor de mogelijkheid bestaat, vindt er een belangenafweging (openbaarmaking versus andere belangen) plaats voordat besloten wordt welke informatie openbaar wordt gemaakt.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

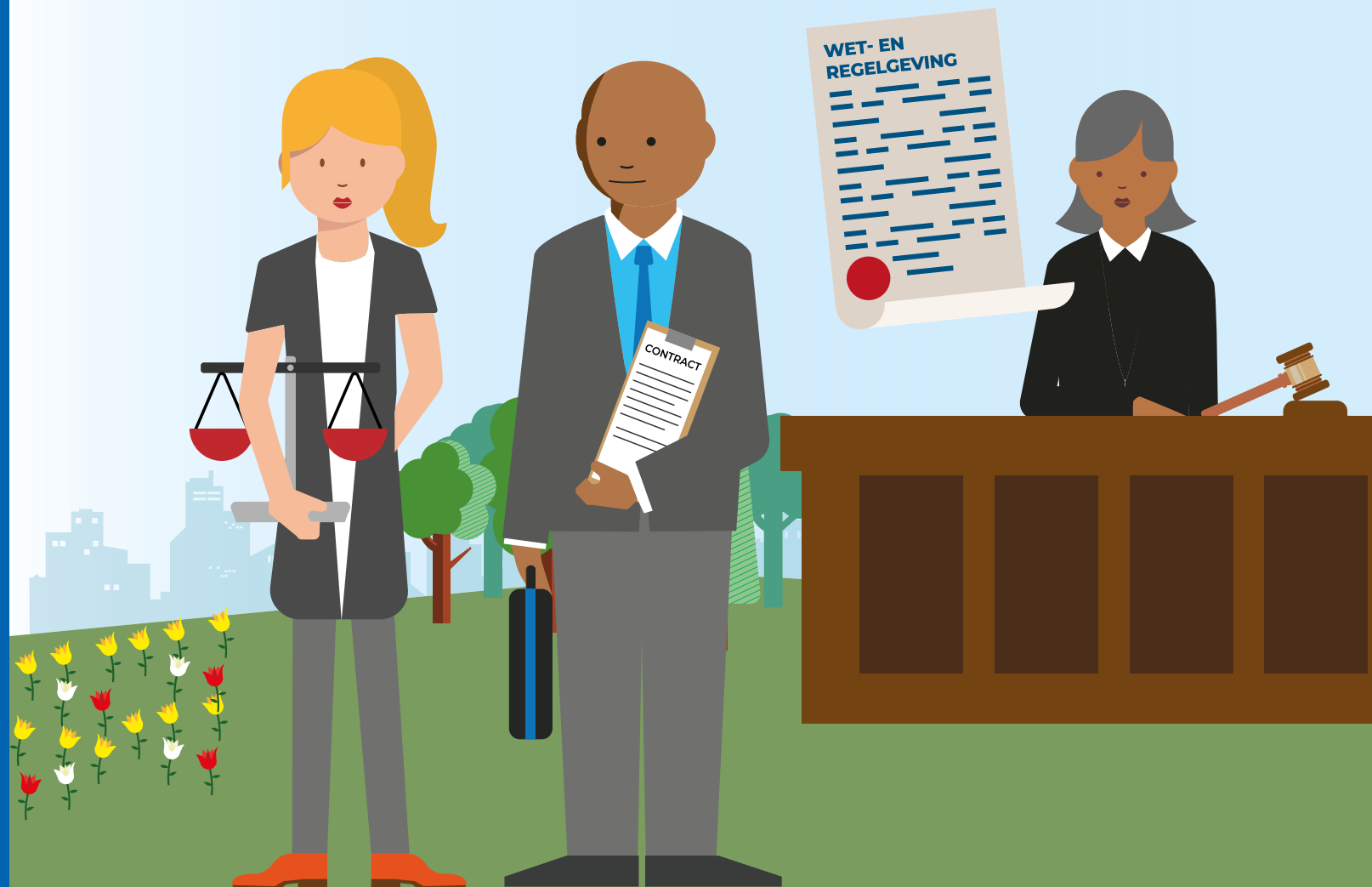
- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

6 Voldoen aan wet- en regelgeving



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

6.1 Waarom?

Het waterschap leeft de wet- en regelgeving na. Denk aan de Aanbestedingswet, het Aanbestedingsreglement Werken en de Gids Proportionaliteit. We zorgen ervoor dat onze uitgangspunten, randvoorwaarden en beleid voldoen aan de wet. Ieder inkoopproces dient rechtmatig en transparant te verlopen. Steeds is de relevante vraag, blijven wij als waterschap binnen de wettelijke grenzen?

Onderstaand overzicht bevat niet alle wettelijke kaders, maar biedt wel inzicht in de belangrijkste kaders voor inkoop en aanbestedingen. Voor de juiste toepassing en interpretatie van de wet- en regelgeving wordt aangeraden deze nader te bestuderen.

Globaal overzicht van de relevante wet- en regelgeving

- Aanbestedingswet 2012
- Fundamentele aanbestedingsbeginselen
- Gids Proportionaliteit
- ARW 2016
- CPV-verordening
- Burgerlijk wetboek
- AWBIT, AWWODI, AWIV
- UAV/UAV-GC

- Algemene wet bestuursrecht
- Omgevingswet
- Algemene beginselen van behoorlijk bestuur
- Beleid van het waterschap
- Ethische kaders
- Gedragscode integriteit
- Gedragscode Publiek Opdrachtgeverschap

- Digitaliseringswetgeving. Denk aan:
 - AI verordening
 - NIS2 Richtlijn

6.2 Wat spreken we af?

Behoorlijk bestuur en precontractuele redelijkheid en billijkheid

Wanneer wij als publiekrechtelijke rechtspersoon overeenkomsten aangaan, houden we ons altijd aan de Algemene wet bestuursrecht en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur (zoals het gelijkheidsbeginsel, motiveringsbeginsel, vertrouwensbeginsel, rechtszekerheidsbeginsel, en beginsel van fair play). Daarnaast gelden de beginselen van precontractuele redelijkheid en billijkheid.

Algemene (Europese) aanbestedingsbeginselen

Voor alle opdrachten van het waterschap, zowel boven de (Europese) drempelwaarden als onder de (Europese) drempelwaarden gelden de fundamentele aanbestedingsbeginselen. Deze zijn ontworpen om een eerlijk, transparant en effectieve aanbestedingsprocedure te waarborgen. De belangrijkste beginselen zijn:

- **Non-Discriminatie:** Geen enkele partij mag worden gediscrimineerd op basis van nationaliteit.
- **Gelijke behandeling:** Alle partijen moeten gelijk behandeld worden en dezelfde informatie krijgen. We behandelen gelijke gevallen en omstandigheden niet verschillend, tenzij er een objectieve reden is om dat wel te doen.
- **Transparantie:** We zorgen ervoor dat de gevolgde procedure inclusief de gestelde eisen, wensen en criteria, begrijpelijk, helder en eenduidig geformuleerd is in de aanbestedingsstukken, dat het resultaat van de procedure terug te leiden is op die vooraf gecommuniceerde procedure, eisen, wensen en criteria, en dat dat achteraf te controleren is.



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

- **Proportionaliteit:** De eisen en voorwaarden moeten in verhouding staan tot de aard en omvang van de opdracht.
- **Objectiviteit:** De keuzes die we maken met betrekking tot de inhoud van de opdracht, de contractvorm, de aanbestedingsprocedure, de eisen, wensen en criteria, en alle andere aspecten van de aanbesteding zijn gebaseerd op objectieve criteria en niet op willekeur. Subjectieve criteria, waaronder voorkeuren, overtuigingen, verwachtingen en dergelijke van de betrokken medewerkers worden geneutraliseerd.

Afgeleide beginselen

Naast de fundamentele aanbestedingsbeginselen zijn er enkele afgeleide beginselen die bijdragen aan een eerlijke en transparante aanbestedingsprocedure.

- **Evenredigheid:** De aanbestedingsprocedure blijft eerlijk en toegankelijk voor alle potentiële inschrijvers: de gestelde eisen, voorwaarden en criteria aan inschrijvers, inschrijvingen en contracten, mogen geen onevenredige drempels opwerpen.
- **Effectiviteit:** De aanbestedingsprocedure moet effectief zijn in het bereiken van de doelstellingen, zoals het verkrijgen van de beste prijs-kwaliteitverhouding.
- **Level playing field (mededinging):** Alle partijen horen een gelijke kans te hebben om de opdracht te winnen. We voorkomen een onrechtmatige kennisvoorsprong, concurrentievervalsing en belangenverstremgeling bij aanbestedingen. Inschrijvers ontvangen dezelfde informatie, een inschrijver mag geen onrechtmatig voordeel hebben en we hanteren duidelijke en objectieve criteria voor de beoordeling van de inschrijvingen. We accepteren dat inschrijvers bepaalde voordelen hebben, bijvoorbeeld omdat zij de zittende opdrachtnemer zijn, of vanwege toevallige omstandigheden. Dergelijke voordelen kwalificeren we in principe niet als onrechtmatig.
- **Wederzijdse erkenning:** We accepteren goederen en diensten van ondernemingen uit EU-lidstaten, op voorwaarde dat de goederen en diensten op rechtmatige wijze zijn geproduceerd en op de markt zijn gebracht.

Common Procurement Vocabulary-verordening: CPV-codes

Alle inkopen hebben een bijbehorende cijfercode genaamd CPV-code (Common Procurement Vocabulary). Uit de CPV-code kan worden opgemaakt of een opdracht kwalificeert als een werk, levering of dienst. Uitgangspunt is dat alle activiteiten uit bijlage II van Richtlijn 2014/24 als werk worden beschouwd. Het waterschap gebruikt de CPV-codes voor het identificeren van een opdracht.

Sociale en andere specifieke diensten / Concessieopdrachten

In ons uitvoeringskader nemen we de afwegingen op voor de onderdrempelige opdrachten.

Voor opdrachten van sociale en andere specifieke diensten geldt in afwijking van de reguliere grensbedragen voor Europees aanbesteden een drempelbedrag van € 750.000,-. De procedure voor deze onderdrempelige opdrachten richten we op vergelijkbare wijze in als de specifieke procedure voor sociale en andere specifieke diensten, beschreven in artikel 2.38 en 2.39 Aanbestedingswet, waarbij we voor de enkelvoudig en meervoudig onderhandse procedure de inschrijvers kiezen.

Voor de aanbesteding van concessieopdrachten voor werken en voor diensten sluit het waterschap aan bij de procedure voor onderdrempelige opdrachten voor werken zoals opgenomen in ons uitvoeringskader.

Gids proportionaliteit

De Gids Proportionaliteit is in zijn geheel het richtsnoer dat is aangewezen in het Aanbestedingsbesluit en handvatten geeft voor een redelijke toepassing van het proportionaliteitsbeginsel. In hoofdstuk 3 en 4 van deze Gids zijn daarnaast voorschriften opgenomen. Op grond van de wet geldt voor deze voorschriften dat deze door aanbestedende diensten (waaronder de waterschappen) dienen te worden nageleefd, of dat afwijking van (onderdelen van) deze voorschriften wordt toegelicht in de aanbestedingsstukken.

ARW2016

De wetgever heeft het Aanbestedingsreglement Werken 2016 (ARW 2016) verplicht aangewezen als richtsnoer voor het aanbesteden van opdrachten van werken onder de Europese drempelbedragen. Het



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

ARW 2016 bevat algemene regels en vermeldt welke procedure er dient of kan worden toegepast. Wijkt het waterschap af van het ARW 2016 dan wordt deze keuze uitgelegd in de aanbestedingsstukken. Het waterschap kan het ARW 2016 vrijwillig toepassen bij opdrachten voor leveringen en diensten en bij Europese aanbestedingen (waar de waarde boven de Europese drempelbedragen ligt).

Calamiteiten

Het waterschap kan bij calamiteiten onderhandse opdrachten verlenen. Onder calamiteiten/ spoedeisende omstandigheden verstaat het waterschap in ieder geval 'omstandigheden waarbij door het niet onverwijld verstrekken van een opdracht schade ontstaat die niet op een andere wijze kan worden voorkomen of beperkt', behalve als de schade door eigen toedoen is veroorzaakt of in de risicosfeer valt van het waterschap zelf. De opdracht die op grond hiervan wordt verstrekt, beperkt zich tot het voorkomen van (verdere) schade, in afwachting van het doorlopen van een reguliere aanbesteding.

Goedkeuring verklaring accountant

Het waterschap zal door de (externe) accountant gecontroleerd worden. Daarnaast geldt de Wet versterking decentrale rekenkamers (Wvdr). Vanaf 1 januari 2023 dienen waterschappen, provincies en gemeenten onafhankelijke rekenkamers in te stellen. Het dagelijks bestuur van het waterschap legt verantwoording af over de rechtmatigheid in de jaarrekening. Dit doen we o.a. door te verklaren dat de in de jaarrekening opgenomen financiële feiten in overeenstemming met de daarvoor geldende regelgeving tot stand zijn gekomen. Er zijn verschillende aanbestedings aandachtspunten waar we (ook al in de voorbereidingsfase van een aanbesteding) rekening mee dienen te houden:

- Raming van de opdrachtwaarde;
- (Onrechtmatig) verlengen van overeenkomsten;
- Wijzigen van de opdracht gedurende de contractfase.

Klachtenregeling aanbesteden

We zorgen voor een zo goed en eenvoudig mogelijke afhandeling van klachten bij aanbestedingen. We hebben een klachtenregeling met een onafhankelijk klachtenloket. In de aanbestedingsdocumenten staat duidelijk beschreven hoe een klacht kan worden ingediend en hoe we de klacht zullen behandelen. De volledige klachtenregeling is te vinden op de website.

Algemene Inkoopvoorwaarden Waterschappen

We gebruiken de algemene inkoopvoorwaarden waterschappen voor Leveringen, Diensten en ICT⁹, tenzij er een specifieke reden is om hiervan af te wijken. We passen de meest recente versies toe van de volgende documenten:

- De Algemene Waterschap Inkoop Voorwaarden: AWIV, AWWODI, AWBIT;
- De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en technische installatiewerken (UAV)¹⁰ en de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen (UAV-GC)¹¹.

Het waterschap wijst de voorwaarden van opdrachtnemers expliciet af, tenzij de marktomstandigheden het gebruik van onze eigen voorwaarden niet toelaat. Afwijken van de inkoopvoorwaarden kan alleen na beoordeling door onze inkoop- en/of juridische afdeling. Dit geldt ook voor het aanvullen van voorwaarden met contract-specifieke bepalingen of het van toepassing verklaren van voorwaarden van de andere partij.

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Het waterschap verwerkt persoonsgegevens volgens de regels van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). We nemen de benodigde maatregelen en houden toezicht op de verwerking. Als dat nodig is, sluiten we een verwerkersovereenkomst met onze opdrachtnemers. In sommige gevallen kan het nodig zijn een overeenkomst te sluiten tussen twee of meer verwerkersverantwoordelijken met onze opdrachtnemers.

⁹ Te vinden met zoekterm 'inkoopvoorwaarden' op: <https://unievanwaterschappen.nl/publicaties/>

¹⁰ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0031190/2012-03-01>: Besluit vaststelling UAV 2012)

¹¹ <https://www.crow.nl/kennisproducten/uav-gc-2005/>



Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
- 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt

2 Maatschappelijke impact maken

- 2.1 Waarom?
- 2.2 Wat spreken we af?

3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld

- 3.1 Waarom?
- 3.2 Wat spreken we af?

4 Professioneel inkopen en samenwerken

- 4.1 Waarom?
- 4.2 Wat spreken we af?

5 Ethisch verantwoord handelen

- 5.1 Waarom?
- 5.2 Wat spreken we af?

6 Voldoen aan wet- en regelgeving

- 6.1 Waarom?
- 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

Veiligheid

Het waterschap neemt verschillende maatregelen op het gebied van fysieke, sociale en informatie-veiligheid om veiligheidsrisico's te voorkomen en te beperken. Onze medewerkers hebben toegang tot wet- en regelgeving, procedures en instructies. Ook is het belangrijk dat contractpartners en ingekochte werken, diensten en producten voldoen aan specifieke veiligheidseisen

Voor aanbestedingen in de GWW sector onderschrijven we de governancecode 'veiligheid in de bouw'¹² en kunnen we gebruik maken van de Safety Culture Ladder¹³.

Bij aanbestedingen houden we rekening met de bescherming van gegevens door het toepassen van het informatieveiligheidsbeleid van het waterschap. Ook kunnen we bijvoorbeeld gebruik maken van de Toolbox veilig inkopen¹⁴.

Digitalisering

De digitaliseringswetgeving speelt een cruciale rol bij het beheer en de bescherming van gegevens binnen het waterschap. Deze wetgeving heeft als doel het vastleggen van kaders en vereisten voor de veilige en ethische toepassing van digitale technologieën, waaronder kunstmatige intelligentie (AI). Het waterschap is genoodzaakt om steeds meer op basis van risicoanalyses en een integrale benadering naar kansen en risico's te kijken. We dienen ons te vergewissen van de wettelijke eisen die staan genoemd in de verschillende wetten op het gebied van digitalisering. Voor de toepassing van AI hebben de waterschappen het AI-kompas¹⁵ ontworpen om waterschappen te helpen om AI op een zorgvuldige en verantwoorde manier in te delen.

Mandaat en volmacht

Bij het inkopen houden we ons aan de geldende mandaat- en volmachtsbesluiten van het waterschap. Overeenkomsten mogen alleen getekend worden door personen die daartoe gemachtigd (c.q. bevoegd) zijn. Het waterschap is alleen gebonden aan verbintenissen en verplichtingen die voortkomen uit rechtsgeldige besluitvorming en vertegenwoordiging.

12 <https://gc-veiligheid.nl/>

13 https://safetycultureladder.com/app/uploads/2023/11/Handboek-Safety-Culture-Ladder_5.0_def_NL.pdf

14 <https://www.nctv.nl/onderwerpen/economische-veiligheid/toolbox-veilig-inkopen>

15 <https://unievanwaterschappen.nl/unie-van-waterschappen-ontwikkelt-een-ai-kompas-voor-waterschappen/>



Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Een inkoop- en aanbestedingsbeleid voor alle waterschappen
 - 1.2 Maatschappelijke impact als uitgangspunt
- 2 Maatschappelijke impact maken
 - 2.1 Waarom?
 - 2.2 Wat spreken we af?
- 3 Zorgvuldig omgaan met belastinggeld
 - 3.1 Waarom?
 - 3.2 Wat spreken we af?
- 4 Professioneel inkopen en samenwerken
 - 4.1 Waarom?
 - 4.2 Wat spreken we af?
- 5 Ethisch verantwoord handelen
 - 5.1 Waarom?
 - 5.2 Wat spreken we af?
- 6 Voldoen aan wet- en regelgeving
 - 6.1 Waarom?
 - 6.2 Wat spreken we af?

COLOFON

COLOFON

Juni 2025

AUTEURS

Maycke Roorda
Henkjan van Meer

‘Professioneel inkopen met maatschappelijke impact, Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2025’ is een uitgave van de Unie van Waterschappen.

Dit inkoop- en aanbestedingsbeleid is tot stand gekomen mede dankzij de inhoudelijke bijdragen, inspiratie en reflectie van de inkoopcommunity waterschappen en experts van buitenaf.

Waarvoor dank.

BEZOEKADRES

Koningskade 40
2596 AA Den Haag
070 351 97 51
Nederland

POSTADRES

Postbus 93218
2509 AE Den Haag
Nederland

info@uwv.nl
www.unievanwaterschappen.nl

