

Inkoopbeleid

Ron Sierink (inkoopadviseur), Strategie en Advies

Januari 2021

Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Het belang van professioneel opdrachtgeverschap	4
1.3 Missie.....	5
1.4 Leeswijzer.....	5
2 Doelstellingen & Kaders	6
2.1 Doelstellingen	6
2.2 Uitgangspunten.....	6
2.2.1 Intern gericht.....	6
2.2.2 Extern gericht	6
2.3 Kernwaarden inkoopbeleid	6
2.3.1 Rechtmatigheid	7
2.3.2 Doelmatigheid.....	7
2.4 Reikwijdte en looptijd	8
3 Inkoopstrategie	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Professioneel en regisserend opdrachtgeverschap	9
3.3 Inkooporganisatie.....	9
3.4 Rollen en verantwoordelijkheden.....	10
3.4.1 Directie:	10
3.4.2 Inkoopadviseur	10
3.4.3 Contractmanager.....	10
3.4.4 Contractbeheerders	11
3.4.5 Inkoopverantwoordelijken	11
3.5 Inkoopactieplan	11
3.6 Leveranciersmanagement en –beheer	11
3.6.1 Inleiding.....	11
3.6.2 Co-makers.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.6.3 Longlistleveranciers	12
3.6.4 Nieuwe leveranciers.....	12
3.6.5 Beheer	12
4 Inkoopproces	13
4.1 Inleiding	13
4.2 Fases in het inkoopproces.....	13
4.2.1 Inkoopdossier	13
4.2.2 Behoeftebepaling.....	14
4.2.3 Specificeren	14

4.2.4	Selecteren algemeen	14
4.2.5	Selecteren door aanbesteden	14
4.2.6	Drempelbedragen	15
4.2.7	Contracteren.....	16
4.2.8	Bestellen, bewaken en nazorg	16
4.3	Overkoepelende stappen in het inkoopproces.....	16
4.3.1	Contractmanagement en – beheer.....	16
4.3.2	Kwantitatieve inkoopanalyse	16
4.3.3	Kwalitatieve inkoopanalyse	17
4.4	Standaarddocumenten	17
4.4.1	Modellenboek.....	17
4.4.2	Raamovereenkomsten.....	17
5	Communicatie en rapportage	18
5.1	Communicatie van het inkoopbeleid	18
5.2	Rapportages over het inkoopbeleid	18
6	Bijlagen.....	19
6.1	Maatschappelijk verantwoord inkopen.....	19
6.1.1	Duurzaamheid.....	19
6.1.2	Social Return	19
6.1.3	Circulair inkopen	19
6.2	Innovatie	19
6.3	Inkoopsamenwerking	20
6.4	Achtergronden regisserend opdrachtgeverschap	21
6.4.1	Traditioneel inkopen versus regisserend opdrachtgeverschap	21
6.4.2	Succesfactoren voor regisserend opdrachtgeverschap	21
6.4.3	Voordelen van regisserend opdrachtgeverschap	22
6.4.4	Doorontwikkeling regisserend opdrachtgeverschap	22

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2018 is het vorige inkoopbeleid voor Mitros vastgesteld. Deze actualisatie bouwt hier op voort. In deze actualisatie is meer aandacht gegeven aan onze inkooporganisatie en hoe wij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben belegd. Het speelt ook in op de snel veranderende omgeving. De prijs-/kwaliteitverhouding van wat we inkopen staat momenteel behoorlijk onder druk; er is grote schaarste aan vakkundig personeel in de markt en materiaalprijzen stijgen. De financiële druk op corporaties zelf is onverkort van kracht. Deze combinatie maakt dat rendabel investeren een uitdaging is. Daarbij vragen de energietransitie en Klimaatwet inspanningen in de driehoek gemeente-corporatie-huurders. Het is ook door dit soort ontwikkelingen dat het professionaliseren van ons opdrachtgeverschap en het (resultaatgericht) samenwerken met marktpartijen, gemeente en huurders van steeds groter belang wordt.

1.2 Het belang van professioneel opdrachtgeverschap

Woningcorporaties besteden jaarlijks miljarden euro's aan hun 2,4 miljoen woningen. Onderzoek van Aedes laat zien dat gemiddeld 70% van de uitgaven van corporaties bestaan uit beïnvloedbare inkoop¹.

Bij Mitros is dat niet anders; de beïnvloedbare inkoop² varieert jaarlijks en bedroeg in 2020 circa € 157M (ex BTW). Het werken met maatschappelijk geld geeft ons daarbij een bijzondere verantwoordelijkheid. Dit inkoopbeleid toont de ambitie die past bij een bedrijf dat zich ten doel heeft gesteld om tot de beste sociale huisvesters te behoren.

Mitros streeft naar een relatie met haar leveranciers waarin níet de individuele opdracht van een individuele medewerker van Mitros centraal staat, maar naar een relatie met Mitros waarin de leverancier de doelstellingen van Mitros kent en mede realiseert. Dit verlaagt integriteitsrisico's en verhoogt de bijdrage aan onze ondernemingsdoelstellingen.

Dit beleid heeft zowel een interne als een externe functie. Het bevat uitgangspunten en duidelijke kaders voor medewerkers die zich met inkoop bezighouden én informeert marktpartijen en andere stakeholders over onze visie en uitgangspunten.

² Beïnvloedbare inkoop: dat deel van onze uitgaven waar we zelf invloed op hebben

1.3 Missie

- We gaan op een professionele manier om met inkoop en marktpartijen waarbij we zorgen voor een rechtmatige en doelmatige besteding van ons maatschappelijk geld
- In onze inkoopprocessen streven we naar een optimale prijs-/kwaliteitverhouding, tegen beheersbare risico's, die maximale waarde creëren voor onze huurders
- We zijn een professionele en lerende opdrachtgever, zijn transparant en integer
Tegenover onze (potentiële) leveranciers wil Mitros een betrouwbare en zorgvuldige partner zijn, die hen eerlijke en gelijke kansen biedt
- Van onze leveranciers verwachten wij dat zij een bijdrage leveren aan de (maatschappelijke) doelen van Mitros

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken leest u onze inkoopbeleidskeuzes. We gaan in op:

- H2. Onze doelstellingen en kaders
- H3. Onze daarbij passende inkoopstrategie, extern en intern qua organisatie en verantwoordelijkheden
- H4. Ons inkoopproces en hoe we dat ondersteunen
- H5. Communicatie en rapportage
- H6. De bijlagen voor achtergrondinformatie

2 Doelstellingen & Kaders

2.1 Doelstellingen

De doelstellingen van dit inkoopbeleid zijn:

- Inkoopverantwoordelijken binnen Mitros kaders geven voor het zorgvuldig doorlopen van het inkoopproces
- Extern duidelijk maken hoe Mitros zijn inkoop(beleid) heeft georganiseerd en wat we daarin belangrijk vinden

2.2 Uitgangspunten

Dit beleid is opgezet vanuit de volgende uitgangspunten:

2.2.1 Intern gericht

1. We werken vanuit een gecoördineerd inkoopmodel: centraal beleid met decentrale uitvoering, decentrale bevoegdheden en mandateringen (zie H3.3)
2. We werken vanuit een integrale en uniforme strategie (zie H3)
3. We werken actief aan een hogere inkoopvolwassenheid in onze organisatie (zie H6.4)
4. We werken met gestandaardiseerde documenten en procedures om hiermee de efficiëntie en uniformiteit te verhogen (zie H4.4) en om risico's te beheersen
5. We werken met aandacht voor onze maatschappelijke rol bij onze inkopen (zie H1.3 en H6.1)

2.2.2 Extern gericht

6. Bij onze aanbestedingen dagen we de markt uit, selecteren op integriteit en kredietwaardigheid en gunnen op kwaliteit, prestaties en prijs (zie H4.2)
7. Onze inkoopstrategie is gebaseerd op het principe van regisserend opdrachtgeverschap (zie H3.2 en H6.4)
8. We werken resultaatgericht samen met geselecteerde marktpartijen (zie H3)
9. We werken project overschrijdend samen waar dat kan (zie H3), rekening houdend met onze kernwaarden (zie H2.3) en volgens duidelijke methoden en procedures (zie H4)

2.3 Kernwaarden inkoopbeleid

Hieronder zijn de elementen uit de missie en uitgangspunten van dit inkoopbeleid uitgewerkt in de kernwaarden. Hierbij volgen we de Governancecode Woningcorporaties volledig.

Centraal staan onze kernwaarden: rechtmatigheid en doelmatigheid.

2.3.1 Rechtmatigheid

- **Betrouwbaarheid**

Mitros is een betrouwbare opdrachtgever en werkt in vertrouwen met de markt. Leveranciers krijgen gelijke kansen.

- **Integriteit**

- Cultuur

Mitros stimuleert actief de bewustwording over integer handelen als professioneel opdrachtgever door proactieve communicatie door de inkoop adviseur en voorbeeldgedrag door directie en management.

- Organisatie

De procuratie- en mandateringsregeling, onze integriteitscode (de negen gouden regels) en gedragscode huurders en de rol van de inkoopadviseur in de processen leggen de basis voor een integere uitvoering van het inkoopproces.

- Proces

Functiescheiding in ons organisatiemodel en duidelijke rollen (zie H3.3 en H3.4), de vastlegging in inkoopdossiers (zie H4.2.1) en audits (zie H4.3.3), het gebruik van drempelbedragen en het "meer ogen principe" bij aanbestedingen en in het leveranciersbeleid (zie H4.2) borgen de integriteit in het inkoopproces.

- **Transparantie**

Het inkoop- en aanbestedingsproces vindt plaats via objectieve criteria en offertebeoordeling door de inkoopverantwoordelijken. De afwegingen en besluitvorming wordt inzichtelijk gemaakt door vastlegging in het inkoopdossier. Dit inkoopdossier wordt gedurende het inkoopproces gevuld en is op elk moment in het proces actueel en inzichtelijk. De primaire verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de inkoopverantwoordelijken.

- **Proportionaliteit**

- Mitros wil geen wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met haar leveranciers. Zonder rekening te moeten houden met de gevolgen, moeten wij afscheid kunnen nemen van een leverancier. We bewaken actief dat onze inkoopomzet op jaarbasis niet meer dan 30% van de omzet van een leverancier uit maakt.
- De eisen en voorwaarden die we stellen aan leveranciers staan in redelijke verhouding tot de aard en omvang van onze opdracht.

2.3.2 Doelmatigheid

- **Efficiëntie**

- Mitros stemt, met de huurder voor ogen, processen, kennis en geld zo slim en efficiënt mogelijk op elkaar af.

- We organiseren op een professionele wijze de toets op marktconformiteit van de door de markt voorgestelde prijzen.

- **Effectiviteit**

- We formuleren helder het startpunt en gewenst eindresultaat maar laten de wijze waarop dit gerealiseerd wordt waar mogelijk over aan de markt. Zo spelen we in op nieuwe ontwikkelingen en geven daar ruimte voor.

- Mitros is een lerende organisatie. We zorgen voor feedback en ontwikkelen onze competenties door elk inkoopproject en het inkoopproces periodiek te evalueren.

2.4 Reikwijdte en looptijd

Dit inkoopbeleid geldt voor alle medewerkers van Mitros. Het heeft ook een externe werking. We vinden het belangrijk dat het inkoopbeleid ook duidelijk is voor marktpartijen (bestaand of nieuw) en voor onze stakeholders. Daarom staat dit beleid ook op onze internetsite. Zie H3.4.5

Dit beleid wordt elke 2 jaar beoordeeld en opnieuw voorgelegd bij het DO of eerder wanneer daar aanleiding toe is.

3 Inkoopstrategie

3.1 Inleiding

Mitros richt de inkoop in door middel van regisserend opdrachtgeverschap. Dit is het leidende principe voor alle inkoopverantwoordelijke afdelingen van onze organisatie. Wat deze strategie betekent voor de eigen organisatie en voor ons leveranciersbeleid wordt hieronder op hoofdlijnen beschreven. In bijlage 6 staat een nadere uitwerking en perspectief.

3.2 Professioneel en regisserend opdrachtgeverschap

Mitros kiest bij inkopen voor de rol van regisserend opdrachtgever. Dit betekent dat we niet voorschrijven maar de markt uitdagen met oplossingen te komen waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijkheid neemt voor hun eigen oplossing.

Hierdoor dragen we maximaal bij aan:

- de eigen doelstellingen,
- de dienstverlening aan onze huurders,
- de relatie met de stakeholders en
- het beheersen van risico's

Door veranderende wetgeving (Woningwet), door eigen keuzes of door ontwikkelingen in de markt kunnen na verloop van tijd andere keuzes gemaakt worden. Onze processen, systemen en mensen met de juiste competenties en cultuur moeten passen bij de gekozen richting. Ook de marktpartijen met wie we (gaan) samenwerken moeten hierop aansluiten.

Ons opdrachtgeverschap wordt daarnaast steeds beter door:

- het uitvoeren van kwantitatieve en kwalitatieve analyses (zie H4.3.2 en H4.3.3)
- het inrichten en actueel houden van de inkoopprocessen en de inkooppagina met standaardmodellen en instructies

Door regisserend opdrachtgeverschap trekt Mitros leveranciers aan die passen bij onze ambities en die aan onze eisen kunnen voldoen. In bijlage 6.4 staat een nadere uitleg over regisserend opdrachtgeverschap en hoe we deze verder kunnen ontwikkelen door ketensamenwerking.

3.3 Inkooporganisatie

De inkoop bij Mitros is ingericht volgens het coördinatiemodel. In dit model ligt de inkoopverantwoordelijkheid in de organisatie en is er een onafhankelijke functie in de organisatie die in het inkoopproces adviseert en faciliteert. De inkoopadviseur geeft samen met de contractmanager vorm aan de inkoopstrategie.

De activiteiten van zowel de inkoopverantwoordelijken als de inkoopadviseur en contractmanager zijn beschreven in processen. De rollen en verantwoordelijkheden zijn op hoofdlijnen genoemd in H3.4. Deze zijn verder uitgewerkt in de processen.

3.4 Rollen en verantwoordelijkheden

3.4.1 Directie:

De directie is verantwoordelijk voor:

- het vaststellen van het inkoopbeleid en de inkoopprocessen
- besluiten over inkopen die bevoegdheden van de inkoopverantwoordelijken te boven gaan
- het vaststellen van de longlistleveranciers- en co-makers lijst
- besluiten over vervolgacties naar aanleiding van rapportage en evaluaties van de inkoopadviseur
- Het accepteren van afwijkingen ten aanzien van het inkoopbeleid en geïdentificeerde inkooprisico's.

3.4.2 Inkoopadviseur

De inkoopadviseur is verantwoordelijk voor:

- De implementatie van het inkoopbeleid in onze organisatie
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan inkoopverantwoordelijken en directie over de uitvoering van het inkoopproces en marktontwikkelingen
- het opstellen van de strategie per inkoopsegment en hieruit voortvloeiend, het jaarlijks opstellen van het inkoopactieplan per afdeling en bewaken van de onderlinge samenhang
- het inkoopproces:
 - het opstellen en actueel houden van de onderliggende inkoopprocessen
 - het uitvoeren van periodieke evaluaties op het inkoopbeleid en de inkoopprocessen, eventueel ondersteund door tweedelijns functionarissen
- het beheer van de inkooppagina op Mitrosnest en actueel houden van de publicaties daarop
- Het uitvoeren van rapportages over:
 - leveranciersbeoordelingen
 - de kwantitatieve en kwalitatieve inkoopanalyse
 - de periodieke evaluaties op het inkoopbeleid en de inkoopprocessen

3.4.3 Contractmanager

De contractmanager is verantwoordelijk voor:

- het adviseren van management en directie bij de verdere ontwikkeling van contractmanagement
- het opstellen en uitvoeren van contractmanagement als deel van het inkoopbeleid
- het vastleggen van langlopende contracten in het CMS (Contract Management Systeem)
- het ondersteunen van contractbeheer en inkoopverantwoordelijken bij het sturen op de KPI's die in contracten zijn afgesproken
- het voeren van gesprekken met contractpartners op tactisch en strategisch niveau
- het zorgen voor draagvlak voor toepassing van afgesloten contracten alsmede zorgen voor een juiste toepassing hiervan

3.4.4 Contractbeheerders

De contractbeheerders zijn de operationele eigenaren van het beheer van onderhoudscontracten. Zij zijn verantwoordelijk voor:

- Het vastleggen van operationele mutaties binnen de afgesproken contracten
- Het uitvoeren van de beoordelingen van de contractleveranciers

3.4.5 Inkoopverantwoordelijken

De inkoopverantwoordelijken zijn degenen die de inkoopverplichting aangaan. Dit zijn bijvoorbeeld de afdelingen Vastgoed, Huurderonderhoud, Wonen en I&A. De managers van de betreffende afdelingen zijn verantwoordelijk voor implementatie van dit beleid en onderstaande punten in hun afdeling.

De inkoopverantwoordelijken zijn verantwoordelijk voor:

- het hanteren van dit inkoopbeleid
- het doorlopen van het vastgestelde inkoopproces
- het hanteren van de aanbestedingskaders uit dit inkoopbeleid
- het vaststellen, borgen en toetsen van de kwaliteit van de inkopen
- het zorgen voor tijdige en volledige leveranciersbeoordelingen
- het verzorgen van een volledig en transparant inkoopdossier in overleg met de inkoopadviseur (zie 4.2.1)

3.5 Inkoopactieplan

Concrete doelstellingen en acties als operationele invulling van dit inkoopbeleid, worden beschreven in het inkoopactieplan. De inkoopadviseur en contractmanager maken jaarlijks met de inkoopverantwoordelijken hierover afspraken. Leidend hierbij zijn aflopende contracten en marktontwikkelingen.

3.6 Leveranciersmanagement en -beheer

3.6.1 Inleiding

Mitros kent 3 categorieën leveranciers. Dit zijn de co-makers, longlistleveranciers en nieuwe leveranciers. Dit onderscheid geeft de onderlinge relatie weer. Nieuwe bedrijven willen graag longlistbedrijven worden, longlistbedrijven graag co-maker en co-makers moeten zorgen dat ze dat blijven. Door met deze categorieën te werken creëren we concurrentie tussen de 3 categorieën. Door deze strategie goed uit te voeren blijven alle marktpartijen, ongeacht hun positie, alert en actief. In onze procesafspraken is dit verder uitgewerkt.

3.6.2 Co-makers

Een **co-maker** is een marktpartij die meer doet dan alleen het werk waarvoor we hem uitdagen en opdracht geven. Mitros is voor co-makers een voorkeursklant. Een co-maker handelt niet alleen uit eigen perspectief (winstgevendheid, continuïteit) maar verdiept zich in de doelstellingen en dilemma's van ons als opdrachtgever. Een co-maker levert een bijdrage die verder gaat dan één project. Daarbij schuwt hij niet buiten zijn directe, eigen vakgebied te

traden en/of voorstellen te doen die op korte termijn zelfs ten koste kunnen gaan van zijn omzet bij ons. De termijn van co-making wordt mede bepaald door houding en gedrag op dit gebied. Uiteraard moeten wij hem daartoe wel de ruimte geven.

3.6.3 Longlistleveranciers

Een **longlistbedrijf** is een bedrijf dat minimaal 1 project na een meervoudig onderhandse uitvraag uitgevoerd waarbij het projectteam een goede beoordeling heeft gegeven. Zij hebben dus voldaan aan 2 vereisten:

1. Zij hebben na een meervoudige uitvraag de beste inschrijving gedaan
2. Zij hebben het project naar het oordeel van ons projectteam goed uitgevoerd

3.6.4 Nieuwe leveranciers

Mitros staat open voor **nieuwe leveranciers**, ook al werken we nauwgezet samen met co-makers en longlistbedrijven. Nieuwe kandidaten kunnen zich aanmelden door zich eerst te verdiepen in Mitros en de onze leverancierseisen en door het invullen van een vragenlijst. Zie ook de inkooppagina op onze site [Inkoopbeleid - Mitros](#)

3.6.5 Beheer

Opname van een leveranciers in één van bovenstaande categorieën is niet statisch. Het is het resultaat van gehouden aanbestedingen, leveranciersbeoordelingen, en van zich ontwikkelende strategische visies.

Actief beheer van onze leveranciers is essentieel. Het zorgt ervoor dat keuzes voor leveranciers die in het verleden gemaakt zijn, ook juist blijven. Het overzicht van longlistbedrijven en co-makers wordt actief beheerd door de inkoopadviseur en vastgesteld door het DO.

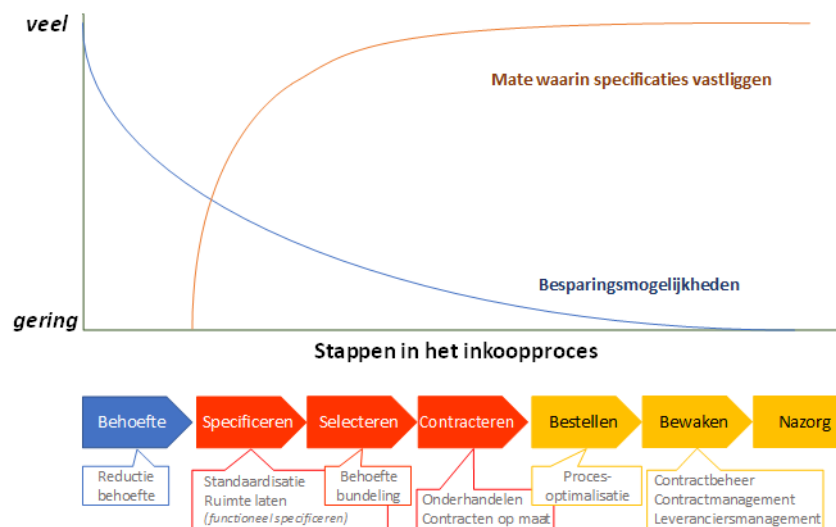
4 Inkoopproces

4.1 Inleiding

Het inkoopproces kent processtappen ten behoeve van een specifieke inkoop, én overkoepelende processtappen. De inkoopverantwoordelijken zijn verantwoordelijk voor de eerstgenoemde processtappen. Bij overkoepelende processenstappen ligt de primaire verantwoordelijkheid bij de inkoopadviseur en contractmanager.

4.2 Fases in het inkoopproces

In onderstaand model is het inkoopproces weergegeven dat Mitros hanteert. Voor elk inkoopproces worden alle stappen doorlopen. Vanaf het begin zijn de inkoopadviseur en contractmanager betrokken zodat wijzigingen later in het proces zoveel mogelijk voorkomen worden.



4.2.1 Inkoopdossier

Direct bij het ontstaan van een inkoopbehoefte, wordt een inkoopdossier opgesteld. Dossievorming is primair de taak en verantwoordelijkheid van degene die vanuit Mitros de verplichting aan gaat; de inkoopverantwoordelijke. Deze taak kan echter ook door de inkoopadviseur worden uitgevoerd in geval deze vanuit zijn rol bij de inkoop c.q. aanbesteding betrokken is (zie 4.2.6). Inkoopverantwoordelijke en inkoopadviseur bepalen bij de start van het inkoopproces dan wie het dossier gaat verzorgen. Dit dossier wordt in alle stappen in het inkoopproces verder gevuld.

Een inkoopdossier bevat de essentiële documenten uit alle stappen van het inkoopproces zoals:

- de interne vraag
- de externe uitvraag
- de ontvangen offertes

- de gemaakte afwegingen van het gunningsteam
- het directiebesluit
- het contract

Het vastleggen van een inkoopdossier is belangrijk om te kunnen motiveren en verantwoorden (zowel intern als extern) waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Een goed dossier waarborgt daarmee de transparantie van het inkoopproces.

De inkoopadviseur ondersteunt, waar nodig of gewenst, de inkoopverantwoordelijken met formats. De afdeling F&C en/of de accountant kan vanuit een kwalitatieve inkoopanalyse (zie H3.4.4) tot nadere aanbevelingen komen.

4.2.2 Behoeftebepaling

We wegen af of we een activiteit beter zelf kunnen uitvoeren, of dat we de activiteit beter kunnen uitbesteden aan een marktpartij.

4.2.3 Specificeren

Bij professioneel opdrachtgeverschap hoort dat we niet voorschrijven door middel van bestekken, maar marktpartijen uitdagen door het hanteren van functionele specificaties.

4.2.4 Selecteren algemeen

We selecteren leverancier uit de lijst co-makers, longlistleveranciers en nieuwe aanmeldingen. De aard en de grootte van hetgeen we inkopen bepaalt welke leveranciers in aanmerking komen. De kaders voor de selectie staan beschreven in het inkoopproces. Het modellenboek bevat selectiedocumenten die ondersteunen bij het bepalen van bijvoorbeeld inkoopvoorwaarden.

4.2.5 Selecteren door aanbesteden

Een corporatie is (vooralsnog) niet (Europees) aanbesteding plichtig. Toch kiezen we in bepaalde gevallen wél voor aanbesteden. Het is een middel om onze kernwaarden en de onderstaande uitgangspunten van de Governancecode te borgen:

- Gelijke behandeling van marktpartijen (non-discriminatie)
- Objectiviteit
- Transparantie
- Proportionaliteit

In de volgende gevallen zijn we wél een aanbestedende dienst op grond van de Aanbestedingswet of geldt er een aanbestedingsplicht op grond van andere wetgeving:

- als we maatschappelijk vastgoed (MOG) bouwen, ontwikkelen en/of hierin investeren
- als we werkzaamheden overnemen in opdracht van een aanbesteding plichtige organisatie zoals een gemeente

In bovengenoemde gevallen, moet verplicht het advies van de vastgoedjurist en inkoopadviseur worden gevraagd.

Behalve wanneer een specifieke inkoopstrategie met selectiecriteria voor leveranciers voor een afdeling is vastgesteld, gebruikt Mitros drempelbedragen om te bepalen of aanbesteden verplicht is.

4.2.6 Drempelbedragen

Het gebruiken van drempelbedragen geeft enerzijds eigen beslissingsruimte aan de inkoopverantwoordelijken, en borgt anderzijds de integriteit van onze aanbestedingen door het werken volgens het "meer ogen principe".

De drempelbedragen geven de waarde aan waarbij een bepaalde wijze van aanbesteding (zie onderstaande tabellen) wordt gevolgd. In overleg met de inkoopadviseur kan hiervan worden afgeweken. Een afwijking dient te worden vastgelegd in een directiebesluit.

In wat we inkopen maken we een onderscheid tussen Werken, Diensten en Leveringen (we volgen hier de definities van de Aanbestedingswet).

- Een Werk is bijv. al ons bouwkundige werk als sloop/nieuwbouw en al het onderhoud, in welke vorm dan ook.
- Een Dienst is alles wat niet onder een Werk of Levering valt; denk aan het inhuren van uren zonder dat er iets fysieks ontstaat, zoals bij ICT of facilitaire dienstverlening
- Een Levering omvat koop, lease of huur van een fysiek product niet zijnde Werken. Denk hierbij bijv. aan kantoorartikelen of leaseauto's

De drempelbedragen voor de verschillende categorieën inkopen zijn:

Werken sloop/nieuwbouw, onderhoud

Drempelbedrag ex BTW	Wijze van aanbesteding (kader)	Taak inkoopverantwoordelijke	Taak inkoopadviseur
< € 250.000,--	enkelvoudig vanuit longlist toegestaan	eigen verantwoordelijkheid	in principe geen
€ 250.000,-- - € 500.000,--	enkelvoudig vanuit longlist toegestaan	eigen verantwoordelijkheid met meldingsplicht bij inkoopadviseur; aantonen marktconformiteit	verplicht advies
> € 500.000,--	meervoudig onderhands; minimaal 3 offertes	eigen verantwoordelijkheid met meldingsplicht bij inkoopadviseur	verplicht advies

Werken van en met MOG³

Drempelbedrag ex BTW	Wijze van aanbesteding (kader)	Taak inkoopverantwoordelijke	Taak inkoopadviseur
< € 150.000,--	enkelvoudig vanuit longlist toegestaan	eigen verantwoordelijkheid	in principe geen
> € 150.000,--	meervoudig; minimaal 3 offertes	eigen verantwoordelijkheid met meldingsplicht bij inkoopadviseur	verplicht advies samen met vastgoedjurist

³ Voor Werken Vastgoed van en met MOG hanteren we de drempelwaarden vanuit de Gids Proportionaliteit uit de Aanbestedingswet.

Diensten en Leveringen

Drempelbedrag ex BTW	Wijze van aanbesteding (kader)	Taak inkoopverantwoordelijke	Taak inkoopadviseur
< € 50.000,--	enkelvoudig toegestaan	eigen verantwoordelijkheid	in principe geen
€ 50.000,-- - € 100.000,--	meervoudig onderhands; minimaal 3 offertes	eigen verantwoordelijkheid	advies op verzoek
> € 100.000,--	meervoudig onderhands; minimaal 3 offertes	eigen verantwoordelijkheid met meldingsplicht bij inkoopadviseur	verplicht advies

4.2.7 Contracteren

Conform de mandateringsregeling kan de inkoopverantwoordelijke afdeling een contract afsluiten met een leverancier of de goedkeuring van tekeningsbevoegde halen. De inkoopverantwoordelijke zorgt zelf voor dit proces.

Hiervoor wordt door of voor de geselecteerde leverancier uit de aanbesteding of selectieproces wordt een contract opgesteld. Voor veel contracten wordt het modellenboek⁴ gebruikt. Als dit nodig is, ondersteunt de contractmanager bij het opstellen van dit contract.

4.2.8 Bestellen, bewaken en nazorg

Een bestelling is een nadere overeenkomst die voortkomt uit een raamcontract. Hiermee wordt de feitelijke juridische verplichting met de leverancier aangegaan.

De inkoopverantwoordelijke bewaakt de afspraken die gemaakt zijn met de leverancier. Hij controleert de resultaten (KPI's) en de facturen op de inhoud en bedragen.

Aan het einde van het inkoopproces zorgt de inkoopverantwoordelijke voor het opstellen van de leveranciersevaluatie en, wanneer dit nodig is, voor een goede overdracht naar beheerafdelingen.

4.3 Overkoepelende stappen in het inkoopproces

4.3.1 Contractmanagement en – beheer

Raamcontracten worden door de contractmanager vastgelegd in ons contractmanagementsysteem (CMS). Op deze wijze borgen we actief de opzegtermijn en (in samenwerking met de contractbeheerders) de resultaatgebieden.

Overige contracten (waaronder projectcontracten) worden niet in het CMS vastgelegd. Ze worden door de inkoopverantwoordelijke afdeling zelf vastgelegd en beheerd.

4.3.2 Kwantitatieve inkoopanalyse

Op elk moment kan er een inkoopomzet rapportage uit Empire gedraaid worden. Het levert ons tot op leveranciersniveau "real time" inzicht op wat er is gefactureerd en welke uitstaande

⁴ Zie <https://mitrosnest.mitros.nl/umbraco/regelen/modellenboek/inkoop-en-aanbesteding>

verplichtingen er eventueel nog zijn. Dat ondersteunt de proportionaliteitstoets als genoemd bij H2.3.1 en H4.2.5.

Alle leveranciers zijn (of bij nieuwe: worden) ingedeeld in zogenaamde inkoopsegmenten⁵.

De definities van inkoopsegmenten worden ook gebruikt bij inkoop samenwerking.

Inkoopstrategieën per inkoopsegment worden opgesteld door de inkoopadviseur, afgestemd met de inkoopverantwoordelijken en bewaakt door de inkoopadviseur.

Deze analyse wordt dus toegepast als belangrijk controle- en sturingsmiddel voor inkoop.

4.3.3 Kwalitatieve inkoopanalyse

Met de kwalitatieve inkoopanalyse wordt inzicht verkregen in de mate van inkoopvolwassenheid van de inkoopverantwoordelijke afdelingen binnen Mitros (zie H5.2). Systemen, methodes, processen en organisatie worden tegen het licht gehouden. De inkoopadviseur speelt hierin een leidende rol. In- en/of externe audits kunnen zorgen voor aandachtspunten hierbij.

4.4 Standaarddocumenten

4.4.1 Modellenboek

In nauwe samenwerking met onze vastgoedjurist is het modellenboek⁶ gemaakt. Hierin staan de standaard overeenkomsten en dito voorwaarden.

De vastgoedjurist houdt deze pagina actueel en sluit aan bij strategische inkoopontwikkelingen. Waar dit past gaan we uit van de formats die door Aedes zijn gemaakt. Op deze wijze ondersteunen we een efficiënt inkoopproces en beperken risico's.

Ook voor de overige fases van het inkoopproces zijn standaarddocumenten gemaakt. De inkoopadviseur houdt dit actueel.

Afwijken van deze standaards is mogelijk maar altijd in overleg met en na goedkeuring van vastgoedjuriste of inkoopadviseur.

4.4.2 Raamovereenkomsten

Bij project overschrijdende samenwerking kan een raamovereenkomst worden opgesteld. Een raamovereenkomst is een schriftelijke overeenkomst tussen opdrachtgever en één of meer, veelal na aanbesteding, geselecteerde marktpartijen waarin de principes en uitgangspunten van de overeenkomst worden vastgelegd, met als doel het plaatsen van toekomstige opdrachten.

Voor de looptijd van de overeenkomst worden voorwaarden afgesproken waaronder de opdrachten (nadere overeenkomsten) zullen worden verstrekt. De feitelijke juridische verplichting tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vindt alleen plaats via het contract voor die opdrachten.

⁵ Zie <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/inkoop samenwerking/inkoop pakketindeling.html>

⁶ Zie <https://mitrosnest.mitros.nl/umbraco/regelen/modellenboek/inkoop-en-aanbesteding>

5 Communicatie en rapportage

5.1 Communicatie van het inkoopbeleid

Dit inkoopbeleid is intern (voor Mitros medewerkers, in elk geval de inkoopverantwoordelijken) en extern (voor marktpartijen, bestaand of nieuw en voor onze stakeholders) van belang. Intern wordt dit beleid gepubliceerd op [Inkopen - Mitrosnest](#) Extern wordt dit beleid gepubliceerd op www.Mitros.nl/over-ons/organisatie/inkoopbeleid.

Op Mitrosnest vindt je daarnaast onderstaande informatie:

- Instructies
- Beoordelingsformulieren
- Overzichten
- Standaardbrieven
- Link naar het modellenboek
- Inkoopprocessen:
 - Contractmanagement en- beheer
 - Leveranciersmanagement
 - Aanbesteding

5.2 Rapportages over het inkoopbeleid

De volgende rapportages worden opgesteld en besproken:

Leveranciersbeoordeling

- Na afronding van elk project vindt een leveranciersbeoordeling plaats. Dit gebeurt voor co-makers, longlistleveranciers én nieuwe leveranciers. De resultaten van deze beoordeling worden gedeeld met de inkoopadviseur.
- Voor langjariger contracten wordt jaarlijks door de inkoopverantwoordelijke een score op de KPI's inzichtelijk gemaakt. Dit wordt gedeeld met de inkoopadviseur en de contractmanager.
- De inkoopadviseur maakt jaarlijks een totaaloverzicht van bovenstaande rapportages en deelt deze met inkoopverantwoordelijken en DO. Onderdeel van deze rapportage is een geactualiseerde lijst met co-makers en longlistleveranciers die door de directie wordt vastgesteld. De inkoopadviseur publiceert deze lijst op Mitrosnest.

Omzet

- Elk kwartaal wordt de inkoopomzet rapportage opgesteld door de inkoopadviseur en besproken met de manager Finance en Control.

Inkoopbeleid

- Elke 2 jaar wordt een evaluatie van het inkoopbeleid opgesteld door de inkoopadviseur en voorgelegd aan het DO. Onderdeel van deze evaluatie is (niet-limitatieve lijst):
 - opvolging van de adviezen van de inkoopadviseur
 - gemaakte en gefiatteerde uitzonderingen op de inkoopprocessen
 - samenvatting van de inkoopomzet rapportages en leveranciersbeoordelingen
 - resultaten van de uitgevoerde risicoanalyses en/of audits op de inkoopprocessen en het inkoopbeleid
 - ontwikkelingen in wetgeving en/of in de markt waarin wij werkzaam zijn

6 Bijlagen

6.1 Maatschappelijk verantwoord inkopen

6.1.1 Duurzaamheid

Energiebesparende maatregelen in ons vastgoed zijn goed voor de portemonnee van onze huurders, het wooncomfort, de waarde van ons woningen en het klimaat. Duurzaamheid is dan ook een speerpunt in ons algemene beleid en komt ook terug in prestatieafspraken met onze stakeholders en met contractpartijen. We volgen hierin het in het DO vastgelegde duurzaamheidsbeleid.

Juist duurzaamheid leent zich goed voor onze inkoopstrategie van uitdagen en niet voorschrijven en resultaatgerichte samenwerkingen. Door te delen komen we tot een versnelling van onze verduurzamingsopgave. Maar ook op andere manieren zijn we actief met verduurzaming. Zo werken we in onze onderhoudscontracten zoveel mogelijk gebieds- of wijkgericht en vermijden daarmee onnodige verkeersbewegingen door Utrecht en Nieuwegein (en tevens onnodige kosten). Ook bij I&A worden duurzaamheidsinitiatieven genomen.

6.1.2 Social Return

Onze opdrachtgeversrol geeft ons ook de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het vergroten van de kansen op arbeidsparticipatie aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om op die manier te werken aan zowel onze eigen doelstellingen als die van onze stakeholders, de gemeenten Utrecht en Nieuwegein. We delen met onze co-makers en longlistbedrijven de zorg dat zowel de continuïteit in de dienstverlening als de prijs-/kwaliteitverhouding in de bouw- en onderhoudssector steeds verder onder druk komt te staan. We maken hierover contractuele afspraken en faciliteren dit vanuit ons netwerk.

We omarmen daarbij zowel leer-/werktrajecten voor jongeren en zij-instromers als initiatieven om werkzoekenden aan een baan te helpen. Op Mitrosnest is een instructie geschreven voor alle inkoopmedewerkers genaamd: "hoe pas ik Social Return toe?".

6.1.3 Circulair inkopen

Het winnen van hoogwaardige grondstoffen wordt steeds moeilijker en duurder. Het is dus van belang om verspilling van grondstoffen te voorkomen en producten en materialen beter herbruikbaar te maken. De transitie naar een circulaire economie biedt kansen op besparingen en vermindering van milieubelasting. Bij circulair inkopen borgen wij dat de producten of materialen aan het einde van de levens- of gebruiksduur weer optimaal in een nieuwe cyclus worden ingezet. Cruciaal hierbij is waarde behoud van producten en materialen. In nauwe samenwerking met onze co-makers en onze longlistbedrijven zullen we hier ervaring mee gaan opdoen. Een en ander in relatie met ons duurzaamheidsbeleid.

6.2 Innovatie

Mitros stimuleert innovaties op verschillende manieren binnen de resultaatgerichte samenwerkingsverbanden met onze co-makers. Om te vermijden dat we innovaties buiten deze

samenwerkingen missen, houden we voor specifieke vraagstukken zogenaamde openbare challenges⁷. Voorbeelden zijn onze 100%GZNDWonen en onze Badkamerrenovatie in 1 dag challenges. We volgen soortgelijke initiatieven vanuit andere corporaties.

Uiteraard is het de bedoeling deze, bij gebleken geschiktheid, een volwaardige positie te geven in onze processen met de betreffende co-makers.

6.3 Inkoopsamenwerking

Mitros is met andere woningcorporaties op het gebied van inkoop op twee niveaus met inkoopsamenwerking bezig:

1. *Inkoopplatform.*

Dit is een Aedes netwerk van met inkoop belaste functionarissen van woningcorporaties. Op dit moment zijn zo'n negentig corporaties hier actief mee bezig. Het inkoopplatform komt meerdere malen per jaar bij elkaar om van gedachten te wisselen over vooral inkoop strategische onderwerpen en ontwikkelingen. De onderwerpen worden door de leden zelf naar voren gebracht. Doel van het inkoopplatform is het uitwisselen van kennis en ervaring op ontwikkelingen in de corporatiesector en de leveranciersmarkt (voornamelijk vastgoed gerelateerd), het voorzien in opleidingen in inkoop, leveranciers- en contractmanagement en het bouwen en onderhouden van een netwerk van (strategisch) inkoopmedewerkers binnen corporaties. Op deze wijze wordt een versnelling van de professionalisering van ons opdrachtgeverschap vanuit Aedes ondersteund⁸.

2. *Kopgroep.*

Dit richt zich op concrete inkoopsamenwerking tussen corporaties. De theorie is mooi, de praktijk soms wat weerbarstig. Inkoopsamenwerking kan succesvol zijn als de inkoopstrategie, de visie en doelstellingen en het kennisniveau/de inkoopvolwassenheid grotendeels gelijkwaardig zijn. Een kopgroep waar Mitros actief in deelneemt is SWEMP. Vanuit één gemeenschappelijke ICT Visie werken de vijf grootste Empire klanten (**Staedion**, **Woonbron**, **Eigenhaard**, **Mitros**, **Portaal**) verregaand samen.

⁷ Zie <https://www.mitros.nl/over-ons/projecten/expeditie-doorbraak/>

⁸ Zie <https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/vereniging/netwerken/inkoop.html>

6.4 Achtergronden regisserend opdrachtgeverschap

6.4.1 Traditioneel inkopen versus regisserend opdrachtgeverschap

In onderstaand overzicht worden de verschillen tussen traditioneel inkopen en op basis van regisserend opdrachtgeverschap in beeld gebracht:

Traditioneel inkopen	Regisserend opdrachtgeverschap
Het maken van een gedetailleerd ontwerp/bestek en de markt vragen dit te realiseren op basis van de laagste prijs	Het globaal omschrijven wat je wilt en de markt uitdagen om met een passende oplossing te komen
het WAT, WAAROM en HOE wordt (grotendeels) bepaald door de opdrachtgever	Het WAT en WAAROM is het domein van de opdrachtgever, het HOE is aan de markt
het ontwerp ligt bij de opdrachtgever, de uitvoering bij de markt	ontwerp en uitvoering in 1 hand: bij de markt
gunning op prijs	gunning op EMVI (kwaliteit, prestaties, prijs)
ontwerprisico's liggen bij de opdrachtgever, uitvoeringsrisico's bij de markt	ontwerp- en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de markt

6.4.2 Succesfactoren voor regisserend opdrachtgeverschap

Breed inzetten

De stap naar regisserend opdrachtgeverschap is, zeker in het coördinatiemodel, een zaak van lange adem. Stapsgewijs is deze strategie de afgelopen jaren in elke onderhoudsvorm (groot onderhoud, planmatig onderhoud, mutatieonderhoud, dagelijks onderhoud, contractonderhoud) bij en met elke daarbij betrokken afdeling ingezet. Ons opdrachtgeverschap verschuift van een persoons- of afdelingsdoelstelling naar een organisatiedoelstelling en van een projectmatige invulling naar een proces van evalueren en leren.

Dat vraagt veel van de betrokken medewerkers (competenties en cultuur), van processen en van systemen. Echter versterkt dit elkaar ook weer en bevordert deze uniforme keuze het proces van leren en evalueren ook over de inkoopverantwoordelijke afdelingen heen.

Sterke partners

Succes wordt niet alleen wordt bepaald door ons zelf, maar ook door de (na aanbesteding) gekozen marktpartijen. De zwakste schakel bepaalt tenslotte het succes van de hele keten en dat vraagt aandacht en bijsturing waar nodig.

Onze visie en uitgangspunten zijn duidelijk. Wij stellen marktpartijen via duidelijke uitvragen in staat medeverantwoordelijkheid te nemen voor onze doelstellingen:

- betaalbaarheid,
- beschikbaarheid,
- kwaliteit,
- duurzaamheid,
- leefbaarheid en
- huurderstevredenheid.

Deze werkwijze heeft ons marktpartijen opgeleverd die aantoonbaar goed presteren en steeds beter in staat zijn deze doelstellingen te realiseren. Door deze partijen nader aan ons te binden

en daarmee project overschrijdende samenwerkingen aan te gaan via co-making, leren we, versnellen we en borgen we ook in krappe tijden als nu, de noodzakelijke capaciteit en kwaliteit. We houden hierbij een scherp oog voor onze kernwaarden, voor andere ontwikkelingen in de markt, professionaliseren onze organisatie op deze ontwikkeling én blijven nieuwe leveranciers kansen geven (zie H3.6).

6.4.3 Voordelen van regisserend opdrachtgeverschap

Het gevolg hiervan is dat Mitros een reputatie heeft opgebouwd als vragende partij die niet voorschrijft maar uitdaagt. Die heel bewust de stap heeft gemaakt van kortlopende inspanningsverplichting naar project overschrijdende resultaatgerichte samenwerking. We binden die bedrijven (en personen!!) die bij ons passen en van wie en met wie we telkens weer leren en beter worden maar nemen afscheid als meer wordt beloofd dan waargemaakt. We laten niet los maar houden anders vast.

Deze strategie zorgt voor duidelijkheid en betrouwbaarheid als opdrachtgever in de markt.

6.4.4 Doorontwikkeling regisserend opdrachtgeverschap

Nu onze opdrachtgeversrol, onze markt- en vraagbenadering voor zowel onszelf als de markt helder is en we op de verschillende onderhoudsvormen naast longlistleveranciers ook co-makers hebben, zijn we toe aan de volgende stap. Door niet alleen per afdeling te werken aan professionalisering en vanuit een duurzame relatie met de beste marktpartijen en hun medewerkers, maar ook door deze activiteiten nader te verbinden. Deze in- en externe ketensamenwerking zal meerwaarde bieden in onze ondernemings- en inkoopdoelstellingen en meerwaarde bieden aan onszelf, onze huurders en aan co-makers die deze stap willen en kunnen maken.

Het succes van inkoopontwikkeling en –professionalisering wordt voor een groot deel bepaald door de competenties van de betreffende medewerkers (cultuur, houding, vaardigheden en kennis). Die horen niet alleen te passen bij de fase waarin we ons bevinden maar horen ook actief ontwikkeld te worden als we stappen (willen) maken in onze inkoopvolwassenheid.

De inkoopadviseur en de contractmanager zullen de inkoopverantwoordelijken hierin ondersteunen.

Onderstaand model geeft deze stap weer.

Inkoopvolwassenheid: 6 fasen

