



Rijksoverheid

PROFESSIONNEEL INKOPEN DOOR HET RIJK



PROFESSIONEEL INKOPEN DOOR HET RIJK

De rijksoverheid koopt jaarlijks voor zo'n 10 miljard euro in aan goederen en diensten bij ruim 70.000 grote en kleine leveranciers. Als rijksoverheid zijn we daarmee een solide klant voor de markt.

Het Rijk wil voor al zijn leveranciers een goede opdrachtgever zijn, en wil daarbij bedrijven uitdagen het beste uit zichzelf te halen en te innoveren.

Maar het Rijk heeft ook de maatschappelijke verplichting om op een verantwoorde manier met het geld van de belastingbetaler om te gaan. We denken na hoe we met onze inkoopkracht andere doelstellingen die het Rijk heeft, kunnen realiseren. Denk aan zaken als duurzaamheid, integriteit, non-discriminatie en sociale aspecten zoals het creëren van werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor iedereen die te maken krijgt met het Rijk als inkoper willen we daarom in dit document duidelijk maken hoe het Rijk met een compacte inkooporganisatie streeft naar professioneel en maatschappelijk verantwoord inkopen. Met 20 nieuw ingestelde inkooppunten verspreid over het land, met ingang van 1 januari 2014, is het onze uitdaging het inkoopproces voor alle partijen voortaan nog efficiënter te laten verlopen.

Voor meer informatie of contact over de rijksinkoop verwijst ik u graag naar de uitgebreide internetpagina:
www.rijksoverheid.nl/inkopen-door-het-Rijk

De minister voor Wonen en Rijksdienst,

Stef Blok

Compacte inkooporganisatie zet in op gezamenlijk professioneel en maatschappelijk verantwoord inkopen.

Als partner op de markt wil het Rijk duidelijkheid geven over de ontwikkelingen in de rijksinkoop. In dit document wordt de koers van het Rijk uiteengezet om met behulp van een compactere inkooporganisatie in te zetten op professioneel en maatschappelijk verantwoord inkopen.

Inkopen is een belangrijk proces dat helpt om de taken van het Rijk succesvol uit te voeren. Inkoop staat in dienst van dit primaire proces en van de verschillende doelen die het Rijk heeft. Inkoop kent zijn relevante opdrachtgevers en kent zijn markten in combinatie met de kennis van producten en diensten. Zo wordt met behulp van inkoop een bijdrage aan de te bereiken besparingen gegeven. Zorgvuldige inkoopbeslissingen per aanbesteding, maar ook het organisatorisch bundelen van kennis en kunde dragen daaraan bij. Met het programma om tot een kleinere en krachtige overheid te komen ([het programma compacte rijksdienst](#)) wordt meer specialisatie aangebracht in inkoop-categorieën. De inkoop loopt nog maar via twintig inkooppunten, waar dat er voorheen nog meer dan driehonderd waren. Tegelijk draagt inkoop bij aan de doelen die het Rijk zich stelt op het gebied van maatschappelijke en economische ontwikkelingen, zoals duurzaamheid en innovatie. En we dragen zorg voor een rechtmatige procesgang. Inkoop staat voor de uitdaging om deze soms uiteenlopende beleidsambities te integreren. Dit alles vraagt om continue professionalisering.

De scope van de rijksinkoop

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer 10 miljard doet het Rijk zaken met ruim 30.000 contractgebaseerde leveranciers. Inclusief de kleine inkopen zijn dat in totaal zo'n 70.000 leveranciers. Hiermee heeft het inkoopbeleid van het Rijk een groot volume en bereik op de markt. De inkooporganisatie van het Rijk waarop deze notitie betrekking heeft, omvat de inkoop van de ministeries inclusief uitvoerende diensten en toezicht-houdende organisaties, zoals Rijkswaterstaat, de Belastingdienst, inspecties e.d. Mogelijk zullen in de toekomst ook de Zelfstandige Bestuursorganisaties (ZBO) samenwerken met de rijksinkooporganisatie.

De Minister voor Wonen en Rijksdienst coördineert de rijksinkoop en ziet toe op de kaders. Binnen deze kaders hebben departementen de rol om de inkoop verder in te vullen.

Medeoverheden, zoals gemeenten, provincies en waterschappen, hebben een eigen autonome verantwoordelijkheid voor de inkoop. Gezamenlijk zet de Nederlandse overheid in op kennisdeling en waar mogelijk uniformiteit binnen het inkoopbeleid. Voor kennisdeling heeft het Rijk het kenniscentrum [PIANOo](#) ingericht bij het ministerie van Economische Zaken. Dit kenniscentrum bevordert en stimuleert overheidsbreed professioneel inkopen.

Inkopen volgens de publieke waarden

Het Rijk koopt in met oog voor gelijke kansen. Dit betekent dat er rekening wordt gehouden met de algemene beginselen die er voor de publieke inkoop gelden. Dat wil zeggen: het Rijk koopt proportioneel, objectief, non-discriminatoir en transparant in, binnen de kaders van [de geldende wet- en regelgeving](#). Dit is onderdeel van de professie van onze inkopers. Een ander belangrijke waarde is integriteit. Elk departement kent regels over integriteit, waarnaast de rijksinkoper ook kennis heeft van de [gedragscode](#) die geldend is voor alle (publieke en private) inkopers. Transparantie en open en duidelijke communicatie staan centraal. Het Rijk streeft naar opdrachtbeschrijvingen waarin de gevraagde dienstverlening scherp, concreet en in duidelijke taal wordt geformuleerd. Het Rijk spreekt "dezelfde taal" en handelt zoveel mogelijk vanuit een samenhangende inkooporganisatie (de rijksinkooppunten).

Inkoop heeft veelal een adviserende rol als het gaat om de beslissing om de producten of diensten in te kopen of in eigen huis uit te laten voeren. Deze beslissing om uit te besteden of in te besteden komt onder andere voort uit een gedegen marktanalyse, een verkenning van de inkoopbehoefte, de afweging prijs/kwaliteit of door politieke doelstellingen. Het Rijk kiest er voor om deze beslissing per product of dienst te maken. Het Rijk wil immers zo doelmatig mogelijk met zijn publieke middelen omgaan.

Inkopen en de maatschappelijke impact

Naast deze publieke waarden zijn steeds vaker maatschappelijke overwegingen aan de orde. Overheidsinkoop heeft – zoals al het handelen van de overheid – een politiek-maatschappelijke dimensie. Dit betekent dat bij inkopen van het Rijk meer wordt gekeerd dan doeltreffend en doelmatig inkopen. Juist de [maatschappelijke effecten van inkoop](#) staan in de belangstelling. Die maatschappelijke effecten hebben te maken met goed opdrachtgeverschap aan de ene kant en met het beleid op het gebied van duurzaamheid en het stimuleren van de economie aan de andere kant. In beide gevallen versterkt de inkoop de effecten die het Rijk met zijn beleid wil bereiken.

Goed opdrachtgeverschap

Het Rijk zet actief in op zijn rol als opdrachtgever. Dat doet het onder meer door afgewogen inkoopbeslissingen te nemen en bij aanbestedingen ook te kijken naar de specifieke omstandigheden op een bepaalde markt. Binnen deze inkoopbeslissingen heeft het Rijk ook aandacht voor het [sociaal klimaat](#) van de werknemers, en neemt daarbij zo nodig ook beslissingen tot investeren. Bij uitbesteden maakt het Rijk afspraken met specifieke branches over hun marktgedrag. Een voorbeeld hiervan is de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de [schoonmaak- en glazenwasserbranche](#). Deze code benadrukt het besef bij alle partijen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, en pleit voor een respectvolle marktwerking bij alle betrokkenen en bij medewerkers binnen de sector. Deze code wordt momenteel uitgebreid naar andere dienstverlenende sectoren.

Duurzaam inkopen als kwaliteit

Een van de thema's waar het Rijk extra aandacht voor vraagt in de kwaliteit van aanbestedingen is duurzaamheid. Het Rijk pleit ervoor dat er in de dienstverlening zo min mogelijk milieuschade optreedt, en wil ook waarborgen dat de producten en diensten die worden ingekocht voldoen aan de [internationale arbeidsnormen](#) (zoals de normen die toezien op het terugdringen van kinderarbeid). Daarnaast neemt het Rijk bij zijn inkopen een rol in het stimuleren van de arbeidsmarktparticipatie en re-integratie van mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt, en draagt via [social return](#) bij aan de Nederlandse/lokale arbeidsmarktsituatie.

Het Rijk werkt ten behoeve van de ambities op duurzaam inkopen met één beleidskader. Bij het formuleren van de duurzaamheidseisen houdt het Rijk nadrukkelijk rekening met het onderscheidend vermogen van de markt. Het Rijk wil op termijn toe naar duurzaam inkopen op basis van ambities van bedrijven, en niet alleen op basis van minimumcriteria. Daar werken we aan door samen met de markt duurzaamheid als kwaliteit mee te nemen in aanbestedingen.

De doelstellingen voor duurzaam inkopen worden nauwlettend gemonitord, en mede in relatie tot de actuele maatschappelijke ontwikkelingen aangepast. Dit alles gebeurt in nauwe samenwerking met de vakdepartementen die verantwoordelijk zijn voor het beleid op het gebied van milieu, sociale zaken en internationaal beleid.

Stimuleren van de economie

Het Rijk heeft ook oog voor het benutten van de mogelijkheden om via het inkoopbeleid de economie te stimuleren. Dit houdt bijvoorbeeld in het bevorderen van het [innovatieve vermogen van het bedrijfsleven](#). Door nieuwe aanbestedingsmethoden en het anders uitvragen van producten en diensten, meer naar oplossingen, werkt het Rijk toe naar ruimte voor bedrijven om innovatieve ideeën in te dienen. In aanbestedingen worden prijs en kwaliteit waar mogelijk beoordeeld in relatie tot de [verwachte levensduur van het product](#) (TCO).

Daarnaast streeft het Rijk naar een markt waarop ook [Midden- en Kleinbedrijven \(MKB\) en Zelfstandigen Zonder Personeel \(ZZP\)](#) kansen krijgen overheidsopdrachten te verwerven. Dat gebeurt onder meer op basis van de regels die de Aanbestedingswet 2012 hierover bevat.

Twee overige kaders heeft het Rijk gesteld op het gebied van ICT en op het gebied van nieuwbouw en verbouw. Binnen deze categorieën worden eisen gesteld op het gebied van [open ICT-standaarden](#) via het 'pas toe of leg uit'-beleid en het inzetten op [publiek private samenwerkingen](#) (PPS).

Het Rijk als zakelijke partner

Het Rijk en zijn leveranciers hebben een zakelijke relatie. Het besef is er dat we meer aan elkaar hebben als er gehoor wordt gegeven aan elkaars strategische doelen. Daarom zoekt het Rijk de dialoog met het bedrijfsleven, maar ook met de maatschappelijke partners en de beroepsverenigingen.

Het gesprek gaat over de ontwikkelingen in de inkoop, in de bedrijfstak en in de samenleving en vindt op verschillende niveaus en momenten plaats. Zo informeert het Rijk jaarlijks zijn leveranciers over de rijksbrede ontwikkelingen tijdens zijn *Leveranciersdag*, en via de website www.rijksoverheid.nl/inkopen-door-het-rijk. Daarnaast spreekt het Rijk in het kader van [categoriemanagement](#) met branchevertegenwoordigers en leveranciers over de belangrijkste ontwikkelingen en wordt voorafgaand aan de aanbestedingen met de markt gesproken over de mogelijkheden.

Het Rijk streeft naar een goede opdrachtnemer-opdrachtgever relatie. Binnen de relatie houden beide partijen elkaar scherp op de uitvoering van de opdracht en op de naleving van de vastgelegde afspraken. Daarvoor dient het leveranciers- en contractmanagement, waarbij per contract Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) met de leverancier worden vastgesteld. Het Rijk zet komende jaren extra in op de goede uitvoering van het leveranciers- en contractmanagement.

Rijksbreed is de Chief Procurement Officer (CPO) van het Rijk het aanspreekpunt, die samenwerkt met de Coördinerend Directeuren Inkoop (CDI's) van alle departementen.

Professionalisering

In het voorgaande zijn de meest belangrijke onderwerpen kort belicht waar het Rijk zich aan committeert. Om die doelen te realiseren wordt sterk ingezet op de verdere professionalisering door middel van digitale ondersteuning van het inkoopproces, maar zeker ook door verdere versterking van de betrokkenen in het inkoopproces.

Inkoopstructuur ondersteunt professionalisering

De samenvoeging tot [rijksinkooppunten](#) zorgt voor een efficiënter georganiseerde inkoop. Experts op een bepaald gebied van inkoop worden bij elkaar gebracht, zoals inkopers, aanbestedings-juristen en contractmanagers. Dat maakt de inkoop professioneler, zodat de kwaliteit van de overheidsinkopen toeneemt. Bij de inkooppunten kan bovendien scherper worden toegezien op het beperken van de administratieve lasten voor zowel het Rijk als voor het bedrijfsleven.

De inzet op categoriemanagement betekent voor het Rijk dat departementen niet alleen voor zichzelf bepaalde producten of diensten inkopen, maar gecoördineerd per productgroep of categorie voor elkaar. Het gaat om die goederen en diensten die regelmatig worden gebruikt, zoals uitzendkrachten, beleidsadvies, drukwerk, energie of kantoorartikelen, telefonie en communicatie. Met categoriemanagement zet het Rijk in op zijn rol als strategische marktpartner en kijkt naar de huidige maar ook naar de toekomstige behoefte naar producten en diensten, hetgeen niet betekent dat er alleen maar met verzamelorders wordt gewerkt. Daar waar niet generiek wordt ingekocht koopt het Rijk specifieke producten en diensten in, zoals Grond- Weg- en Waterbouw of forensische zorg. Zowel de generieke als de specifieke inkopen worden uitgevoerd door de rijksinkooppunten.

Digitalisering ondersteunt professionalisering

Verdere digitalisering van de inkoopfunctie draagt in belangrijke mate bij aan het verlagen van de administratieve lasten en de doorloopkosten. Digi-inkoop, het elektronisch bestellen, factureren en contractbeheer en [TenderNed](#), het aanbestedingsplatform van de overheid, zorgen voor een goede datastream van de rijksaanbestedingen. Dat vergemakkelijkt de processen voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemers.

Gekoppeld aan digitalisering is de toenemende zichtbaarheid van inkoopinformatie. Jaarlijks wordt er een spendanalyse uitgevoerd naar de inkoopcijfers van het Rijk. Hierbij worden financiële cijfers, maar ook bijvoorbeeld het aandeel rijksleveranciers duidelijk. Ook wordt er jaarlijks gemonitord op het inkoop en aanbestedingsbeleid van het Rijk, waarover wordt gerapporteerd in de [Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk](#).

Kennis en kunde/ kwaliteit

Een professionele inkoop vraagt om een specifiek kennis- en kwaliteitsniveau van de rijksinkopers. Rijksinkopers moeten thuis zijn in de aanbestedingstechnieken en over de flexibiliteit beschikken om om te gaan met de onophoudelijke ontwikkelingen. De (rijks-)inkoopopleidingen en de kennissamenwerking met partners zoals vakorganisaties, ondersteunen deze ontwikkelvraag. Het waarborgen van de kwaliteit van de inkooporganisaties gebeurt via een kwaliteitsmanagementsysteem (bij het Rijk is dit MSU+). Het Rijk werkt met een eigen opleidingscentrum op het gebied van inkoop (de [Rijksacademie voor Financiën en Bedrijfsvoering](#)) en is daarbij goed aangesloten op specifieke beroepsgroepen en -verenigingen, zoals Nevi.

Zo werkt het Rijk de komende jaren toe naar een uniforme, professionele en maatschappelijk relevante inkoopfunctie.

Ter bekrachtiging en ter bevordering van professioneel inkopen door het Rijk ondertekenen de leden van de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden, namens de Rijksoverheid, de position paper *Professioneel Inkopen door het Rijk*.

Hiermee committeren de leden zich aan de vertaling van de doelen en ambities naar de praktijk.

Getekend op 25 november 2013

Robert-Jan van Welsen
Ministerie van Buitenlandse Zaken

Rolf Valenteijn
Ministerie van Economische Zaken

Michiel Prent
Ministerie van Algemene Zaken

Henk Visser
Ministerie van Defensie

Esther Trapman
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Johan Maas
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Marsha Hamilton
Ministerie van Onderwijs, Cultuur
en Wetenschap

Bert Struijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Hans Trum
Ministerie van Financiën

Rutger Stelwagen
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Bart Cooijmans
Ministerie van Veiligheid en Justitie

Siep Eilander
Chief Procurement Officer Rijk



Dit is een uitgave van:
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

November 2013 | B-21466