

# verslag

Leveranciersdag 2011  
Verslag themasessie: Inkoopuitvoeringscentra en  
bundeling inkooppunten

Datum  
8 november 2011

---

Vergaderdatum 1 november 2011  
Aanwezig Leveranciers van het Rijk

---

## Inkoopuitvoeringscentra en bundeling inkooppunten

De rijksoverheid gaat de inkoopinfrastructuur verbeteren. Van een fors aantal inkooppunten wordt teruggegaan naar een beperkt aantal inkoopuitvoeringscentra (IUC's). Daarnaast wordt de inkoop een kwaliteitsimpuls gegeven, onder andere door de verdere invoering van categoriemanagement.

### Sheet 2

In de sessie is de achtergrond van het programma compacte rijksdienst geschetst en de zijn opdrachten van de deelprojecten 5 (reductie aantal inkooppunten en verbeteren governance) en 8 (bundeling inkoopafdelingen Haagse kerndepartementen in een IUC) toegelicht. Daarbij is ingezoomd op de besturing van de inkoopinfrastructuur (governance), de kenmerken waaraan een IUC gaat voldoen en de ervaringen die zijn opgedaan met de voorbereiding van het eerste IUC. Tot slot is een doorkijk gegeven naar de voorziene ontwikkelingen in 2012 en is een aantal vragen behandeld. Deze vragen en de daarop gegeven antwoorden zijn als bijlage toegevoegd.

### Sheet 3

Het aantal inkooppunten wordt teruggebracht van ca. 350 naar enkele tientallen. Dat betekent dat de inkoopafdelingen van de departementen zelf IUC's gaan vormen of deel gaan uitmaken van een IUC. Idee is om de inkoopactiviteiten van de rijksoverheid te concentreren daar waar de kracht ligt op dit gebied. Doel is om de inkoop te professionaliseren zodat er beter, slimmer en meer kosteneffectief ingekocht kan worden.

### Sheet 5 en 6

Een IUC is een organisatie die (Europese) aanbestedingen uitvoert, (raam-)overeenkomsten tot stand brengt en het beheer over deze overeenkomsten voert. De bevoegdheid om deze activiteiten uit te voeren wordt exclusief belegd bij deze organisaties. IUC's maken met hun klantorganisaties afspraken over welke inkoopgerelateerde taken uit praktische overwegingen nog bij de klantorganisatie kunnen en moeten blijven. Dit zal in de meeste gevallen gaan om relatief kleine inkoopopdrachten en het bestellen van diensten en producten binnen bestaande (raam-) overeenkomsten. Daarbij dient voorkomen te worden dat buiten de IUC's substantiële inkoopcapaciteit onderhouden moet worden.

## **Sheet 7**

Criteria die aan IUC worden gesteld.

Datum  
8 november 2011

## **Sheet 4**

Bij de vorming van de IUC's wordt geen blauwdrukbenadering gevolgd. Dat wil zeggen dat niet vooraf op detailniveau is bedacht welke processen een IUC moet gaan uitvoeren en hoe de organisatiestructuur er uit zou moeten zien. In plaats daarvan is een aantal principes, uitgangspunten en randvoorwaarden voor de inkoopinfrastructuur ontwikkeld. Deze zijn vastgelegd in een document met de naam Kadernota Compacte Rijksinkoop. Dit document beschrijft op hoofdlijnen de gewenste inrichting en de besturing van de inkoopinfrastructuur voor de rijksoverheid. Dit betreft onder andere de eisen waar een IUC aan moet voldoen, zoals een minimale omvang van het gerealiseerde jaarlijks inkoopvolume van 400 miljoen Euro, kwaliteitseisen ten aanzien van het ingezette personeel, de mate waarin een IUC beschikt over specifieke inkoopsegmentkennis of over specifieke proceskennis van een bepaalde klantorganisaties en het jaarlijks uitvoeren van voldoende Europese aanbestedingen (minimaal 20 per jaar) om de eigen capaciteit en kennis te kunnen onderhouden en ontwikkelen.

De kadernota compacte rijksinkoop bevat ook afspraken over de positioneringen en financiering van categoriemanagement en de inrichting van de governance van inkoopinfrastructuur. De governance beschrijft onder andere de taakverdeling tussen de coördinerend directeurs inkoop (CDI's) van de departementen en de rijks chief procurement officer (CPO) bij de besturing van de inkoopinfrastructuur.

## **Sheet 8**

De kadernota is in juni dit jaar vastgesteld door de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksoverheid. Deze commissie wordt gevormd door de eindverantwoordelijken voor de bedrijfsvoering van de departementen – dit zijn veelal de plaatsvervangend Secretarissen Generaal – en wordt voorgezeten door de Directeur Generaal van het Directoraat Generaal Bedrijfsvoering Rijksoverheid (DGOBR), Jaap Uijlenbroek.

Uitgaande van de kadernota compacte rijksinkoop is de departementen gevraagd om voor 1 oktober jl. inkooporganisaties kandidaat te stellen om IUC's te vormen of naar IUC's te worden overgedragen. Eind november 2011 is de voorlopige aanwijzing van de IUC's op basis van de ontvangen kandidaatstellingen gepland, waarna de departementen wordt gevraagd om implementatieplannen op te stellen. Daarna volgt eventuele overdracht van mensen en middelen. Op dit moment wordt de aanwijzing van ca. 17 IUC's voorzien.

## **Sheet 9**

Verder is voor het succes van de nieuwe inkoopinfrastructuur een aantal ontwikkelingen relevant. Dit betreft bijvoorbeeld het op orde brengen van de inkoopinformatie (de spendanalyse), de code goed marktgedrag, de nieuwe aanbestedingswet, de geautomatiseerde ondersteuning van inkoopprocessen (DigiInkoop, Tendered), de ontwikkeling van marktplaatsconcepten, duurzaam inkopen en de doorontwikkeling van categoriemanagement.

## **Sheet 10**

En wat gaat u hier allemaal van merken? Zoals geschetst gaat de rijksoverheid de komende periode ervaringen opdoen met de invoering van de nieuwe inkoopinfrastructuur. Verwacht wordt dat dit in eerste instantie zichtbaar wordt voor de leveranciersmarkt doordat de rijksoverheid professioneler en meer gecoördineerd gaat inkopen. Daarnaast zal het streven van de rijksoverheid om meer te uniformeren en te standaardiseren tot uitdrukking komen in de offerteaanvragen en neemt het aantal loketten van waaruit (mantel-)overeenkomsten worden afgesloten en beheerd af.

De concentratie van de inkoop in IUC's betekent overigens niet dat nu alleen nog maar grote (mantel-)overeenkomsten worden afgesloten. Mede afhankelijk van de per categorie samenhangende producten en diensten ontwikkelde strategie kan er ook voor worden gekozen om juist kleinere contracten af te sluiten. Denk bijvoorbeeld aan de ervaringen met marktplaatsconcepten voor de inhuur van tijdelijk personeel die nu worden opgedaan en waarbij ZZP-ers juist meer gelegenheid hebben om zich te kwalificeren voor overheidsopdrachten.

Datum  
8 november 2011

#### **Sheet 11 t/m 14**

Het eerste IUC, de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS), start per 1-1-2012. De HIS wordt in eerste instantie gevormd door de samenvoeging van de inkoopafdelingen van de kerndepartementen van Financiën (FIN), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Een vijftal departementen zette in 2010 al de eerste stappen naar samenwerking op het gebied van inkoop. Aanleiding voor deze samenwerking was de gezamenlijke constatering dat door eerdere taakstellingen de inkoopafdelingen van deze departementen te kwetsbaar werden voor een professionele en bedrijfszekere inkoop. Uiteindelijk is deze samenwerking door de drie genoemde departementen voortgezet bij de ontwikkeling van de HIS. In een later stadium worden naar verwachting inkoopafdelingen van andere kerndepartementen toegevoegd

#### **Sheet 15 t/m 17**

De voordelen van de vorming van de HIS zijn onder andere dat daardoor effectiever en efficiënter expertise kan worden gedeeld, risico's kunnen worden gespreid en werklasten kunnen worden verdeeld. Voor de interne klanten, in het begin veelal de departementen die hun inkoopafdelingen hebben overgedragen naar de HIS wordt dit onder andere zichtbaar doordat

- per departement een eerste aanspreekpunt op inkoopgebied beschikbaar is
- alle inkoopexpertises bij elkaar in één organisatie beschikbaar zijn
- slimmer kan worden ingekocht omdat de vraag van meer partijen kan worden gebundeld

Daarbij houdt het departement waarvoor wordt ingekocht wel de regie in eigen hand: de budgethouder is en blijft verantwoordelijk voor het ingekochte. Jaarlijks maken de interne inhoudelijke opdrachtgever van de HIS (de Regieafdeling) dienstverleningsafspraken waarbij de departementen aangeven wat ze nu en straks nodig hebben en willen inkopen. De Regieafdeling stuurt de shared service organisaties (SSO's) binnen een departement inhoudelijk aan, dus ook de HIS. Klanten gaan – bijvoorbeeld – met hun facilitaire vragen naar een SSO dat facilitaire diensten levert. Als daaruit een inkoopbehoefte ontstaat dan gaat de SSO naar de HIS om deze in te laten vullen.

Algemene doelstelling van de HIS is om de toegevoegde waarde van inkoop te vergroten en daarbij te verkennen of en hoe de toegevoegde waarde van de leveranciers kan worden vergroot. De HIS zal de dialoog over dit onderwerp met de leveranciersmarkt aangaan.

#### **Vragen die tijdens de themasessie aan bod kwamen**

**Vraag:** Wat bedoelt u met *social return*?

Antwoord: Het door leveranciers inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij de uitvoering van met de rijksoverheid gesloten contracten.

**Vraag:** Ook het departement van Landbouw, Economische Zaken en Innovatie (EL&I) houdt zich bezig met het bevorderen van de professionalisering van het inkopen en met uniformeren en standaardiseren op dit gebied. Hoe verhouden zich deze activiteiten tot de activiteiten die het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijksoverheid (DGOBR) op dit gebied uitvoert?

Antwoord: EL&I is verantwoordelijk voor de Aanbestedingswet. Deze wet raakt ook andere overheden dan de Rijksoverheid (o.a. provincies, waterschappen,

gemeenten, ZBO's). De activiteiten van DGOBR zijn erop gericht om de toepassing van de aanbestedingswet binnen de inkoopprocessen van de Rijksoverheid te bevorderen en te ondersteunen.

Datum  
8 november 2011

**Vraag:** Hoe controleert DGOBR de toepassing van de Code verantwoordelijk marktgedrag.

Antwoord: De categoriemanagers zien erop toe dat de aanbestedingen op het gebied van categoriemanagement voldoen aan de Code.

**Vraag:** Wordt met *customer intimacy* bedoeld op de benadering van de interne klanten binnen de departementen?

Antwoord: Dat klopt. Soms worden medewerkers bij de vorming van SSO's op afstand geplaatst van de opdrachtgevers waarvoor zij tot dat moment werkten. Bij de vorming van de HIS blijft voor iedere opdrachtgever één medewerker eerste aanspreekpunt.

**Vraag:** Waar wordt de HIS organisatorisch geïncorporeerd?

Antwoord: De HIS wordt een bedrijfsonderdeel binnen de Werkmaatschappij van BZK.

**Vraag:** Wie is verantwoordelijk als een IUC fouten zou maken?

Antwoord: De IUC is onder andere verantwoordelijk voor het uitvoeren van de (Europese) aanbestedingen. Als daar fouten in worden gemaakt dat is de minister van het departement waar de IUC deel van uitmaakt verantwoordelijk. De interne opdrachtgever (behoefststeller/besteller) – en daarmee de minister van het departement waar de opdrachtgever deel van uitmaakt – is verantwoordelijk voor de behoeftestelling en de operationele inkooptaken zoals het bestellen en de afhandeling van facturen.

**Vraag:** Met categoriemanagement organiseer je één gezicht naar de markt. Waarom wordt de kennis over de categorieën verspreid over meerdere IUC's?

Antwoord: De kennis en ondersteuning voor een bepaalde categorie wordt in beginsel geleverd door één IUC. Dat betekent dat verschillende IUC's verschillende categorieën gaan ondersteunen. Voor een enkele categorie kan dit anders worden georganiseerd door bijvoorbeeld de ondersteuning te beleggen bij enkele IUC's die deze in samenhang leveren.

**Vraag:** Dit lijkt een wat intern gerichte organisatieverandering te zijn. De relatie met de leverancier wordt gemist, bijvoorbeeld op het gebied van marktontwikkelingen.

Antwoord: De presentatie geeft inzicht in de wijze waarop de compacte rijksinkoop wordt ingericht. Dit is randvoorwaarde voor meer inhoudelijke afstemming en betere uitwisseling van ideeën op dit gebied met de leveranciersmarkt.

**Vraag:** Hoe zorg je ervoor dat de kwaliteit van de medewerkers die de inkoop gaan uitvoeren in de nieuwe inkoopinfrastructuur van de rijksoverheid voldoende is?

Antwoord: De noodzaak om een goed personeelsbeleid te hebben wordt onderkend. Mede door de invoering van de compacte rijksinkoop krijgt inkoop als vak meer aandacht binnen de rijksoverheid.

**Vraag:** Er lijkt nog veel onduidelijkheid te bestaan over de precieze inhoud van de functies binnen de HIS, terwijl de HIS per 1-1-2012 gaat starten. Hoe wordt daar mee omgegaan?

Antwoord: Het traject loopt inderdaad snel. De verwachting is dat de afstemming met de medezeggenschap medio november kan worden afgerond. Daarna volgt interne en externe communicatie over de veranderingen met onder andere informatie over contactpersonen per aandachtsgebied.

**Vraag:** Gaat de HIS nu alle lopende contracten overnemen van de inkoopafdelingen van de (kern-) departementen die in de HIS worden samengevoegd?

**Datum**  
8 november 2011

**Antwoord:** De HIS voert straks alle (Europese) aanbestedingen van de kerndepartementen FIN, VWS en BZK uit en het voert het beheer over de nieuwe contracten die daar uit voortkomen. De HIS neemt tevens het beheer over van de lopende contracten die tot die tijd zijn gesloten door de inkoopafdelingen van deze kerndepartementen.

Verwacht wordt dat de inkoopafdeling van het kerndepartement Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) medio 2012 wordt overgedragen naar de HIS. Daarna volgt de overdracht van de inkoopafdelingen van de verschillende SSO's binnen BZK naar de HIS.

**Vraag:** Hoewel de vorming van de compacte rijksinkoop veel voordelen voor de departementen lijkt te bieden, hoe wordt voorkomen dat dit teveel een 'inkoopfeestje' wordt?

**Antwoord:** Dit is een belangrijke uitdaging voor het veranderproces. De HIS vraagt van de medewerkers een grote gerichtheid op het primaire proces. De ontwikkeling en borging daarvan zal naar verwachting continue aandacht blijven vragen.

**Vraag:** Op welke wijze wordt de relatie tussen de HIS en de interne klanten ingericht?

**Antwoord:** Met de regieafdelingen die verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke aansturing van de SSO's wordt bezien op welke wijze de aansturing vorm kan krijgen van de HIS als SSO op het gebied van inkopen en aanbesteden. Daarnaast zijn er voor categorieën die bij de HIS worden belegd door de categoriemanagers klantenraden ingericht waar deze inhoudelijke afstemming plaatsvindt.