



Rijksoverheid

## Categoriemanagement voor de rijksoverheid

**Strategisch inkopen van product- en dienstenpakketten, samenwerken en specialiseren. Dat zijn drie belangrijke pijlers van categoriemanagement. De rijksoverheid hanteert die werkwijze om de eigen inkoop verder te professionaliseren. In deze factsheet, die regelmatig wordt geactualiseerd, leest u meer over het hoe en waarom.**

### **Inkoop rijksoverheid: modern, professioneel en efficiënt**

De afgelopen jaren heeft de rijksoverheid stappen gezet om de eigen inkoop verder te professionaliseren. Modern, professioneel en efficiënt inkopen levert financiële voordelen op. Maar ook de kwaliteit van het inkopen en van de ingekochte producten en diensten neemt toe. Dit draagt bij aan een meer flexibele rijksoverheid die maatschappelijke vraagstukken beter kan oplossen. Een van de manieren om de inkoop te professionaliseren is categoriemanagement. De rijksoverheid is eind 2008 officieel gestart met die werkwijze.

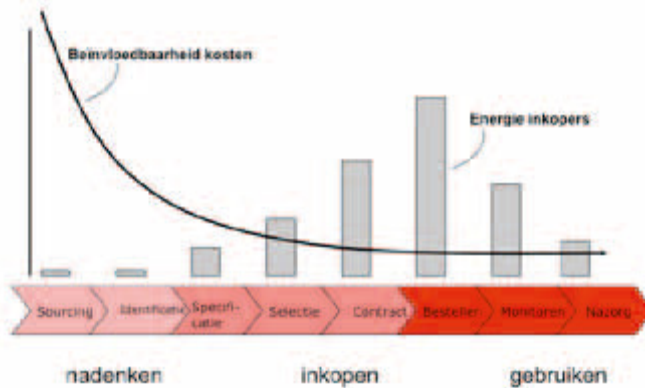
### **Categoriemanagement: wat is het precies**

Onder categoriemanagement vallen de activiteiten om optimaal in te kopen, contracten goed te benutten en invloed uit te kunnen oefenen op de vraag. Het gaat niet alleen om de feitelijke inkoop (al dan niet gezamenlijk aanbesteed), of om contracten af te sluiten met leveranciers. Categoriemanagement is meer dan dat. Het gaat om het ontwikkelen van een visie op de hele levenscyclus van een product of dienst. Dat begint bij de behoeftebepaling: welke diensten of producten hebben de interne klanten nodig, aan welke eisen moeten ze voldoen? Ook gezamenlijk nadenken over een sourcingstrategie hoort erbij: is het beter sommige werkzaamheden in- of uit te besteden? Goed beheren en benutten van eenmaal afgesloten contracten en een evaluatie aan het einde van het inkooptraject zijn ook wezenlijke onderdelen van categoriemanagement. Waar de rijksoverheid soms een collectief geheugen en marktkennis ontbeerde, helpt categoriemanagement de ministeries nu bij het maken van verstandige keuzes. Kortom: niet elf keer hetzelfde doen, maar slim samenwerken. Categoriemanagement voor de rijksoverheid betekent 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 ze regelmatig gebruiken, zoals uitzendkrachten, beleidsadvies, drukwerk, energie of kantoorartikelen. Een departement dat daarnaast als enige bepaalde goederen of diensten gebruikt kan zelf beslissen dat met inzet van categoriemanagement te doen.

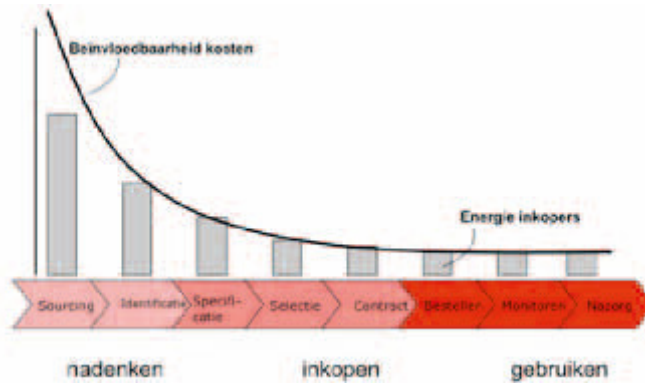
In figuur 1 is te zien welk effect categoriemanagement heeft op het inkooptraject: de energie van inkopers verschuift naar die activiteiten waar de kosten het meest te beïnvloeden zijn.

Figuur 1. Verschuiving in tijdbesteding na invoering van categoriemanagement

### Energie in inkoop nu



### Energie in inkoop straks



### Voordelen: besparing en betere samenwerking

Categoriemanagement is een beproefd concept in het bedrijfsleven. Ook de rijksoverheid kan er, nu zij eind 2008 met die werkwijze is gestart, haar voordeel mee doen. Departementen zijn enthousiast en werken inmiddels nauw samen op inkoopgebied. Zij krijgen steeds beter zicht op hun eigen inkoopinformatie en op het totaalbeeld van de hele rijksinkoop. Categoriemanagement levert meer voordelen op. Geldbesparing bijvoorbeeld, omdat de departementen de vraag kunnen bundelen en kortingen kunnen bedingen. Maar het heeft ook een positieve invloed op de interne werkprocessen. Departementen gaan werk voor elkaar doen: onderling taken verdelen, specialiseren en daardoor ook meer standaardiseren. Categoriemanagement zorgt er voor dat de inkooppositie van de rijksoverheid in de markt wordt versterkt. Aan de andere kant hebben ook leveranciers er voordeel van, want zij hebben te maken met minder transactiekosten, minder aanspreekpunten en krijgen een beter zicht op de ontwikkeling van de vraag.

## **Uitgangspunten**

Het nadenken over professionaliseren van de inkoop is een proces. Met elkaar hebben de departementen de afgelopen jaren een steeds scherper beeld geformuleerd van professionele inkoop voor het rijk en wat categoriemanagement daarin kan betekenen. De belangrijkste uitgangspunten op een rij:

• **Allen voor elkaar.** Uitgangspunt is dat alle departementen meedoen. Zij richten voor elkaar het categoriemanagement voor bepaalde groepen producten en diensten in. De toename van de werklast voor een bepaalde categorie bij het ene departement leidt tot een afname bij de andere. Die krijgen op hun beurt daardoor ruimte om de verantwoordelijkheid voor weer andere categorieën op zich te nemen.

• **Taakverdeling en specialisatie.** In goede afstemming met de stakeholders krijgt een bepaald departement de trekkersrol toegewezen voor een categorie. Dit departement is dan verantwoordelijk voor de uitvoering van categoriemanagement voor die categorie, zorgt voor een rijksbrede behoeftestelling en voor contracten waar de anderen gebruik van kunnen maken. De budgethouders zijn zelf verantwoordelijk voor het feitelijk bestellen op basis van deze contracten en het betalen van de facturen.

• **Eén voor allen.** De departementen stellen per categorie een manager aan die namens de anderen optreedt. Deze categoriemanager inventariseert welke contracten er lopen, hoe de markt er uitziet en welke wensen de behoeftezoekers hebben. Op basis van deze gegevens stelt de categoriemanager dan een meerjarige strategie op. Die strategie omvat alle fasen uit het inkoopproces [zie figuur 1]. Ook politieke thema's zoals duurzaam inkopen, innovatie bevorderen of ervoor zorgen dat het mkb eerlijke kansen krijgt, spelen hierbij een rol.

• **Eenheid in werkwijze.** Categoriemanagement gaat uit van een eenduidig proces. Een voor- of profielstudie, de verwervingsvoorbereiding, contracteren, bestellen en nazorg moeten op een vergelijkbare wijze plaatsvinden.

De deelnemers maken zoveel mogelijk gebruik van elektronisch bestellen en factureren. Dit maakt de samenwerking tussen de departementen effectiever en efficiënter.

• **Het beste mogelijk maken.** Categoriemanagement is er vooral voor die goederen en diensten die alle departementen regelmatig gebruiken. Uitgangspunt is dat de interne klant, die het product of de dienst nodig heeft, de juiste kwaliteit, tegen een redelijke prijs op tijd geleverd krijgt.

### **Welke categorieën zijn er?**

#### **Facilitair:**

- Post
- Vervoer
- Energie
- Dienstvoertuigen
- Kantoormeubilair
- Kantoorartikelen
- Drukwerk
- Papier
- Catering
- Schoonmaak
- Beveiliging

#### **Communicatie:**

- Vakliteratuur en abonnementen
- Communicatie

#### **ICT:**

- Softwarepakketten
- Standaardsoftware
- Werkplekhardware
- Datacenterhardware
- Mobiele verbindingen (spraak)
- Vaste verbindingen (data)

#### **Organisatie en Personeel:**

- Beleidsadvies
- Uitzendkrachten

## **Categoriemanagement in de praktijk**

De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) neemt strategische beslissingen over in- of uitbesteden en wijst categorieën toe aan departementen op advies van de vertegenwoordigers van de behoeftestellers in de interdepartementale commissies op het gebied van inkoop, personeel, informatievoorziening, faciliteiten en communicatie (respectievelijk de ICIA, ICOP, ICCIO, ICFH en VORA). In het team Inkopen en Aanbesteden, onderdeel van de Directie Faciliteiten-, Huisvesting- en Inkoopbeleid Rijk (FHIR) van het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) van BZK, zorgen drie portfoliomanagers voor samenhang tussen de verschillende categorieën. Zij ondersteunen departementen bij het ontwikkelen van een visie op het werken met categorieën en het verankeren van de kennis en expertise bij de afzonderlijke organisaties. Samenhangende categorieën zijn gebundeld in drie portfolio's: ICT & Communicatie, Inkoop Tijdelijk Personeel Rijk en Facilitair (zie de voorpagina voor een actueel overzicht). Per categorie is steeds één departement aangewezen als verantwoordelijke voor het categoriemanagement namens de andere. De categoriemanager bepaalt samen met zijn klantenraad en de betreffende interdepartementale commissies de behoeftestelling en de beste inkoopstrategie.

### ***De ontwikkeling van categoriemanagement***

*De rijksoverheid bestaat uit elf departementen en vele aanbestedende diensten die voor een belangrijk deel los van elkaar uiteenlopende producten en diensten inkochten. In de Programma Inkoop Taakstelling (PIT-) trajecten deden zij al enige jaren positieve ervaring op met gezamenlijk inkopen en aanbesteden. Verschillende departementen in verschillende combinaties voerden gezamenlijk Europese aanbestedingen uit voor een aantal inkooppakketten, bijvoorbeeld voor Energie en Post. Zij bereikten daar goede resultaten mee. De invoering van categoriemanagement is daar een logische vervolgstap daarop. Zo schreef de staatssecretaris van EZ in 2005 in haar Beleidsbrief Professioneel inkopen en aanbesteden Rijksoverheid 2006-2010 aan de Tweede Kamer dat zij dat onder regie van een Chief Procurement Officer (CPO) de gecoördineerde inkoop per categorie verder wilde ontwikkelen. Ook later, in het regeerakkoord in 2007 en de nota vernieuwing Rijksdienst, werd expliciet gesproken over de noodzaak om rijksbreed beter samen te werken. De CPO, toen met het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, onderzocht in 2007 en 2008 samen met de coördinerend directeuren inkoop van de rijksoverheid welke vormen van categoriemanagement geschikt zijn voor de rijksoverheid. Ook heeft hij voorstudies laten uitvoeren. Mede op basis van deze studies hebben de eindverantwoordelijken voor de bedrijfsvoering van de departementen, verenigd in de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) op 30 september 2008 ingestemd met de rijksbrede invoering van categoriemanagement. Per 1 september 2008 zijn de CPO en het Regiebureau zijn ondergebracht in het rijksbrede directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (OBR, directie FHIR van BZK) en is een nieuwe stap gezet naar verdere professionalisering van de rijksinkoop.*